

Introducción a los negocios y su gestión

Coordinadores:
César Camisón Zornoza
Juan Ignacio Dalmau Porta

PEARSON
Prentice
Hall

Introducción a los negocios y su gestión

**César Camisón Zornoza
Juan Ignacio Dalmau Porta
(Coord.)**

Introducción a los negocios y su gestión

César Camisón Zornoza (UJI)
Juan Ignacio Dalmau Porta (UPV)
(Coord.)

Coautores (por orden alfabético):

María José Alarcón García (UMH), José Albors Garrigós (UPV),
Andreu Blesa Pérez (UJI), Tomás Bonavía Martín (UV), Montserrat Boronat Navarro (UJI),
Carles Camisón Haba, César Camisón Zornoza (UJI), José Carlos Casillas Bueno (US),
Fidel Chaparro González (UPV), Sonia Cruz Ros (UV), Juan Ignacio Dalmau Porta (UPV),
Carlos Devecé Carañana (UJI), María Eugenia Fabra Florit (UJI),
María de los Ángeles Fernández Izquierdo (UJI), Marisa Flor Peris (UJI),
Beatriz Forés Julián (UJI), Julio García Sabater (UPV),
María Dolores Garzón Benítez (UPV), María Cinta Gisbert López (UMH),
José María Gómez Gras (UMH), Tomás González Cruz (UV),
José Luis Hervás Oliver (UPV), Juan A. Marín García (UPV),
Concepción Maroto Álvarez (UPV), Jesús Martínez Mateo (UMH),
Blanca de Miguel Molina (UPV), María de Miguel Molina (UPV),
Ignacio Mira Solves (UMH), María Jesús Muñoz Torres (UJI), Manuela Pardo del Val (UV),
Ángel Peiró Sigues (UPV), Alba Puig Denia (UJI), Gabriela Ribes Giner (UPV), María Ripollés Meliá (UJI),
Joan J. Senent i Moreno (UPV), María del Val Segarra Oña (UPV),
Antonio José Verdú Jover (UMH), Pilar Vidal Carrera (UPV),
Ana Villar López (UJI).



Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima • Montevideo • San Juan
San José • Santiago • São Paulo • White Plains

Introducción a los negocios y su gestión

César Camisón y Juan Ignacio Dalmau (Coord.)

PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2009

ISBN: 978-84-832-2273-7

Materia: 33

Formato 195 x 250

Páginas 824

Todos los derechos reservados.

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

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal).

DERECHOS RESERVADOS

© 2009 PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

C/ Ribera del Loira, 28

28042 Madrid (España)

ISBN: 978-84-8322-487-8

Depósito Legal:

Equipo editorial:

Editor: Alberto Cañizal

Técnico Editorial: María Varela

Equipo de producción:

Director: José Antonio Clares

Técnico: José Antonio Hernán

Diseño de cubierta: Equipo de diseño de Pearson Educación, S. A.

Composición: Ángel Gallardo Servicios Gráficos, S.L.

Impreso por:

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tinta ecológicos

Nota sobre enlaces a páginas web ajenas: Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a PEARSON EDUCACIÓN S. A. que se incluyen sólo con finalidad informativa.

PEARSON EDUCACIÓN S. A. no asume ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a PEARSON EDUCACIÓN S. A. y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por PEARSON EDUCACIÓN S. A. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

Resumen contenido

Introducción XIX

Parte Primera

La razón de ser y las funciones de la empresa 1

- 1 ● ¿La empresa realmente importa? 3
- 2 ● Análisis económico de la empresa 23
- 3 ● Análisis organizativo y estratégico de la empresa 51
- 4 ● La empresa actual: un sistema complejo 87
- 5 ● La diversidad empresarial: dimensiones estructurales y tipologías de empresa 113

Parte Segunda

Visión global de la gestión 133

- 6 ● El empresario, el directivo y los órganos de gobierno 135
- 7 ● La carrera profesional en el mundo de los negocios 167
- 8 ● La naturaleza de la gestión 195
- 9 ● Un enfoque de calidad a la gestión 217
- 10 ● Nuevas tecnologías e Internet en la empresa 245
- 11 ● Globalización y gestión de empresas internacionales 271
- 12 ● Las empresas internacionales de reciente creación 291

Parte Tercera

Habilidades estratégicas para la gestión: el manejo de la relación entre la empresa y su entorno 309

- 13 ● La creación de empresas 311
- 14 ● Estrategia y competitividad de la empresa 333
- 15 ● El entorno empresarial y la información externa 355
- 16 ● Responsabilidad social y ética empresarial 373
- 17 ● Cambio, innovación y aprendizaje en la empresa 391

Parte Cuarta

Habilidades de la dirección para la gestión de tareas 411

- 18 ● Los objetivos organizativos 413
- 19 ● El proceso de adopción de decisiones 429
- 20 ● Planificación y control 445
- 21 ● Gestión de la información y del conocimiento 461

Parte Quinta

La estructura de la empresa 485

- 22 ● La estructura organizativa 487
- 23 ● El desarrollo de las configuraciones organizativas 515
- 24 ● La estructura de propiedad y control y el gobierno corporativo 537
- 25 ● La empresa familiar 577

Parte Sexta

El sistema humano y cultural de la empresa y la gestión de personas 607

- 26 ● El sistema humano de la empresa y su gestión 609
- 27 ● El sistema político: liderazgo, autoridad y poder 629
- 28 ● El comportamiento humano y el sistema cultural 649

Parte Séptima

El sistema técnico y la gestión de las operaciones 669

- 29 ● Las actividades y la gestión de la tecnología 671
- 30 ● La función de producción en la empresa 697
- 31 ● Gestión medioambiental 717

Parte Octava

Gestión de otras áreas funcionales 743

- 32 ● Marketing 745
- 33 ● Finanzas 769

Contenido

Introducción XIX

Parte Primera

La razón de ser y las funciones de la empresa 1

1 ● ¿La empresa realmente importa? 3

1. El marco económico y social de los negocios 4
2. La empresa como realidad material: importancia, concepto y dimensiones 6
3. La empresa como institución básica del sistema capitalista 8
4. Las funciones de la empresa como agente económico 10
5. Pero, ¿realmente importa la organización de la empresa? 11
 - 5.1. Reflexión a partir de algunos ejemplos históricos 11
 - 5.2. La necesidad de organización y gestión 14
6. Las tendencias del entorno y su influencia en los negocios. Retos a la gestión en el siglo XXI y futuro del trabajo directivo 16

2 ● Análisis económico de la empresa 23

1. El pensamiento administrativo y las teorías de la empresa 25
 - 1.1. El debate entre modelos del comportamiento administrativo 25
 - 1.2. Teorías de la empresa y la gestión: evolución y enfoques principales 27
2. El problema de la organización de la actividad económica: división del trabajo, especialización y mecanismos de coordinación 27
3. La naturaleza de la empresa en el análisis económico 29
4. La empresa como función de producción: la Teoría de la Firma en la microeconomía neoclásica 30

5. Las teorías manageriales o directivistas 32
6. La teoría económica del comportamiento 33
7. La perspectiva institucional de la empresa 34
 - 7.1. El pensamiento económico institucional 34
 - 7.2. La empresa como mecanismo de asignación de recursos: costes de transacción, mercados y organizaciones 35
 - 7.3. Los costes de la organización interna: el problema de la forma eficiente 36
 - 7.4. La empresa como nexo de contratos: teoría de la agencia 38
8. La empresa y la estructura del mercado: la economía industrial 40
9. La teoría económica evolutiva 43

3 ● Análisis organizativo y estratégico de la empresa 51

1. La empresa como organización 53
 - 1.1. El análisis organizativo de la empresa 53
 - 1.2. La Teoría de la Organización: escuelas de pensamiento 54
 - 1.3. Las teorías de la organización como máquina 54
 - 1.4. Las teorías de la organización como organismo 59
 - 1.5. Las teorías de la organización como sistema social o coalición de participantes 66
 - 1.6. Las teorías de la organización como cultura 67
 - 1.7. Las teorías de la organización como cerebro: el aprendizaje organizativo 68
 - 1.8. Las teorías de la organización como cambio 70
2. La empresa como problema de dirección 71
 - 2.1. El pensamiento administrativo referido a la dirección general 71
 - 2.2. La Teoría Empírica de la dirección 71
 - 2.3. La Teoría de la Estrategia 72
3. El debate entre modelos de empresa y comportamiento directivo y la necesidad de una visión unificada 79

4 ● La empresa actual: un sistema complejo 87

1. Teoría de sistemas: análisis sistémico de la empresa 92
 - 1.1. La Teoría de Sistemas 92
 - 1.2. ¿Qué es un sistema? 93
 - 1.3. Los sistemas abiertos 94
 - 1.4. Desarrollos de la Teoría de Sistemas 95
 - 1.5. Aplicaciones a la empresa: la empresa como sistema abierto y los subsistemas empresariales 96
2. Teoría del Control y cibernética 99
 - 2.1. La Teoría del Control 99
 - 2.2. La cibernética 100
 - 2.3. Aplicaciones a la empresa y a la administración 103
3. Sistemas adaptativos complejos 104
 - 3.1. Sistemas complejos y Teoría del Caos 104
 - 3.2. Sistemas adaptativos complejos 106
 - 3.3. Aplicaciones a la empresa 107
4. La empresa como sistema sociotécnico 107
 - 4.1. La Teoría de los Sistemas Sociotécnicos 107
 - 4.2. Aplicaciones a la empresa 109

5 ● La diversidad empresarial: dimensiones estructurales y tipologías de empresa 113

1. El heterogéneo mundo de los negocios 115
2. Dimensiones estructurales básicas de la empresa 115
 - 2.1. La estructura física 116
 - 2.2. La estructura económico-financiera 116
 - 2.3. La estructura jurídica 118
 - 2.4. La estructura organizativa 118
 - 2.5. La estructura de propiedad y control 120
3. Criterios económicos de clasificación 121
 - 3.1. Tipos de empresas según sectores económicos de pertenencia 121
 - 3.2. Clasificación según el tamaño empresarial 122
 - 3.3. Tipología según el sistema técnico-productivo 123
 - 3.4. Clasificación según el ámbito de actuación 123
4. Criterios jurídicos de clasificación 124
 - 4.1. Criterios clasificatorios relacionados con la titularidad de los medios de producción 124
 - 4.2. Clasificación en función de la forma jurídica de la empresa 125

Parte Segunda

Visión global de la gestión 133

6 ● El empresario, el directivo y los órganos de gobierno 135

1. Propietarios, empresarios, directivos y consejeros 138
2. El papel del empresario y su importancia económica y social 139
3. Ventajas/recompensas e inconvenientes/riesgos de ser empresario 143
4. La evolución del concepto de empresario según sus funciones 144
5. El empresario como propietario y creador de la empresa 147
 - 5.1. El empresario como hombre de negocios 147
 - 5.2. El empresario como capitalista 148
 - 5.3. El empresario como agente organizador 148
 - 5.4. El empresario riesgo 149
 - 5.5. El empresario innovador o como agente del cambio 151
 - 5.6. La visión tradicional del empresario como propietario 151
6. El empresario como directivo 152
 - 6.1. La separación de la propiedad y el control. El nacimiento del directivo profesional 152
 - 6.2. El empresario control o decisor 154
 - 6.3. El empresario como tecnoestructura o grupo decisor 154
 - 6.4. El empresario líder 156
 - 6.5. El empresario estratega 156
7. Las características de la función empresarial en la actualidad 157
8. Los niveles del trabajo directivo: directivos estratégicos, tácticos y operativos 160

7 ● La carrera profesional en el mundo de los negocios 167

1. Las habilidades necesarias en el mundo de los negocios 170
 - 1.1. ¿Qué hace falta para ser empresario?: Antes de empezar, estúdiese a usted mismo 170
 - 1.2. Las cualidades personales del empresario 174
 - 1.3. Las cualidades técnicas y profesionales del empresario 178
 - 1.4. El espíritu emprendedor y el espíritu administrador 179

2. ¿Los empresarios y los directivos nacen o se hacen? **182**
 - 2.1. La formación para empresario y directivo **182**
 - 2.2. El desarrollo de su carrera profesional y la empleabilidad del directivo **183**
 - 2.3. La universidad y las Escuelas de negocios como centros de formación empresarial **184**
3. La comunidad de los profesionales de los negocios **186**
4. La comunidad académica en gestión **187**

8 ● La naturaleza de la gestión **195**

1. ¿Qué es dirigir? El sistema de gobierno de las organizaciones **198**
2. El enfoque clásico o funcional del proceso administrativo **198**
 - 2.1. Las funciones gerenciales **198**
 - 2.2. El proceso de planificación **199**
 - 2.3. La organización **199**
 - 2.4. La función de dirección **200**
 - 2.5. El proceso de control **200**
 - 2.6. Sistemas de información y apoyo a la decisión **201**
3. La naturaleza completa del trabajo directivo: los roles directivos **201**
 - 3.1. Las características y el contenido del trabajo directivo **201**
 - 3.2. Los roles directivos de Mintzberg **202**
4. La administración como conjunto de habilidades **204**
 - 4.1. Habilidades esenciales o generales **204**
 - 4.2. Habilidades específicas **205**
 - 4.3. Habilidades para el conocimiento personal o autoconocimiento **211**
5. Las matrices de la administración **211**
6. La evaluación de las decisiones directivas **214**

9 ● Un enfoque de calidad a la gestión **217**

1. ¿Es la gestión de la calidad un enfoque alternativo al proceso administrativo? **219**
2. Concepto y dimensiones de la calidad **220**
3. Evolución de los enfoques de gestión de la calidad **223**
 - 3.1. El aseguramiento de la calidad **224**
 - 3.2. La gestión de la calidad total **226**
4. Modelos para la implantación de sistemas de gestión de la calidad **229**
 - 4.1. Modelos normativos: las normas ISO 9000 **230**
 - 4.2. El modelo EFQM de Excelencia **235**

5. Otros sistemas de gestión **236**
 - 5.1. Sistema de gestión de la calidad medioambiental **236**
 - 5.2. Sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales **237**
 - 5.3. Sistema de gestión ética **237**
6. Sistemas integrados de gestión **238**

10 ● Nuevas tecnologías e Internet en la empresa **245**

1. Las tecnologías de la información y la empresa **248**
2. Clasificación de las tecnologías de la información **249**
 - 2.1. El procesamiento **249**
 - 2.2. El almacenamiento **250**
 - 2.3. La comunicación **252**
 - 2.4. El papel del CIO en la empresa **253**
3. Clasificación de los sistemas de información **253**
 - 3.1. Clasificación de los SI por tipos de problemas que resuelven **254**
 - 3.2. Clasificación de los SI por funciones de negocio **256**
4. Las tecnologías de la información como fuente de ventaja competitiva **259**
5. Las tecnologías de la información en los mercados **262**
 - 5.1. Mercados electrónicos, comercio virtual y *e business* **262**
 - 5.2. Ventajas y desventajas del comercio electrónico **264**
 - 5.3. Futuro del comercio electrónico **265**

11 ● Globalización y gestión de empresas internacionales **271**

1. El concepto de globalización **274**
 - 1.1. Globalización de países, sectores y empresas **274**
 - 1.2. Factores determinantes de la globalización **276**
2. El entorno de los negocios internacionales **278**
3. La gestión de la empresa internacional **281**
 - 3.1. Ética y responsabilidad social en los negocios internacionales **281**
 - 3.2. Modos de entrada en los mercados internacionales **282**
 - 3.3. Alternativas para competir en los mercados globales **284**
 - 3.4. La dirección de personas en las empresas multinacionales **285**

12 ● Las empresas internacionales de reciente creación 291

1. Las empresas internacionales de reciente creación y los enfoques gradualistas 293
2. Tipos de nuevas empresas internacionales de reciente creación 295
3. Factores determinantes de la precocidad internacional 295
 - 3.1. El empresario y sus redes personales 295
 - 3.2. Actitud innovadora y emprendedora 298
 - 3.3. La orientación al mercado 299
4. Factores determinantes de los métodos de entrada utilizados por las empresas internacionales de reciente creación 301

Parte Tercera

Habilidades estratégicas para la dirección: el manejo de la relación entre la empresa y su entorno 309

13 ● La creación de empresas 311

1. La creación de una empresa como alternativa profesional 313
2. La influencia en el entorno: generación de riqueza y empleo 314
3. El espíritu emprendedor: características personales del creador de empresas 314
4. Principales motivaciones y dificultades del emprendedor 321
5. El plan de viabilidad 323
 - 5.1. Aspectos formales 324
 - 5.2. Estructura del plan de viabilidad 324
6. El proceso de creación de una empresa y su crecimiento 326

14 ● Estrategia y competitividad de la empresa 333

1. Concepto de estrategia empresarial 335
 - 1.1. Razones para la dirección estratégica 336
 - 1.2. Elementos de la estrategia, la empresa y su entorno 336
 - 1.3. Concepto de “unidad estratégica de negocio” 336
 - 1.4. Los niveles de decisión y la jerarquía estratégica 336
2. Paradigmas estratégicos 337
 - 2.1. El posicionamiento estratégico 337

- 2.2. Los recursos y las capacidades 338
- 2.3. La elección del negocio, sector y segmento 339
3. El proceso estratégico 339
 - 3.1. La misión y las metas estratégicas 339
 - 3.2. El análisis estratégico: externo e interno 340
 - 3.3. Las decisiones estratégicas: estrategias genéricas 340
 - 3.4. El plan estratégico: objetivos, programas y presupuestos 340
4. La dirección estratégica 341
5. El concepto de competitividad 342
 - 5.1. La ventaja absoluta, la ventaja comparativa y la ventaja competitiva 343
 - 5.2. La medida de la competitividad 343
 - 5.3. Tipos de ventaja competitiva 343
6. Factores determinantes de la competitividad empresarial 344
 - 6.1. Las ventajas derivadas de las imperfecciones del mercado 344
 - 6.2. Las competencias distintivas como fuentes de ventaja competitiva 346
 - 6.3. Las ventajas comparativas procedentes del entorno 346
7. La ventaja competitiva desde un punto de vista dinámico 347
 - 7.1. Experiencia y ventaja competitiva 347
 - 7.2. Sostenibilidad de la ventaja competitiva 347
 - 7.3. Necesidad de la innovación 348
8. Estrategias de éxito para el siglo XXI 349

15 ● El entorno empresarial y la información externa 355

1. El entorno de la empresa y sus tipologías 357
2. El metaentorno o entorno supranacional 358
3. El macroentorno o entorno general de la empresa 358
 - 3.1. Elementos del macroentorno 358
 - 3.2. Entorno general y globalización 361
4. El microentorno o entorno competitivo de la empresa 361
 - 4.1. Elementos del entorno competitivo 361
 - 4.2. El entorno competitivo y la globalización 366
5. El mesoentorno o entorno regional/local de la empresa 366
 - 5.1. Elementos del mesoentorno o entorno regional 366
 - 5.2. Entorno regional y globalización 368
6. La inteligencia competitiva 368
 - 6.1. La información del entorno 368
 - 6.2. El tratamiento de la información 368

16 ● Responsabilidad social y ética empresarial 373

1. Impacto social de la actividad empresarial 375
2. Ética en los negocios y responsabilidad social de la empresa 376
 - 2.1. Microética, liderazgo y ética empresarial 376
 - 2.2. Macroética y responsabilidad social de la empresa (RSE/RSC) 377
3. La administración basada en el marco legal 379
 - 3.1. Norma y corrupción 379
 - 3.2. Costes sociales y económicos de la corrupción 379
4. La administración basada en la ética 380
 - 4.1. Cultura ética en la empresa 380
 - 4.2. La comunicación interna y externa como base de una cultura ética 380
5. La dirección basada en los grupos de interés (*stakeholders*) 382
6. Una visión estratégica de la ética 384
7. Hacia la autorregulación de los sectores 385

17 ● Cambio, innovación y aprendizaje en la empresa 391

1. Introducción 393
2. Definiciones básicas: Innovación frente a innovación tecnológica 393
3. El proceso de innovación 394
4. Tipos de innovación 395
 - 4.1. Tipos de innovaciones según el grado de novedad 396
 - 4.2. Tipos de innovaciones según el ámbito de aplicación 398
5. Desencadenantes de las innovaciones 398
6. Diferentes formas de introducir innovaciones en las empresas 399
 - 6.1. I+D interno: desarrollo de tecnología únicamente con medios propios 399
 - 6.2. Compra de equipamiento o materias primas que incorporen tecnología innovadora 400
 - 6.3. I+D por encargo 400
 - 6.4. Cooperación tecnológica: desarrollo de tecnología conjuntamente con otras entidades 400
 - 6.5. Transferencia de tecnología: adquisición de tecnología a un tercero 400
7. Protección de la innovación: una necesidad 400
 - 7.1. Protección de invenciones 401

- 7.2. Protección del diseño 403
- 7.3. Marcas y nombres comerciales 404

Parte Cuarta

Habilidades de la dirección para la gestión de tareas 411

18 ● Los objetivos organizativos 413

1. Concepto de objetivo organizativo 414
2. La teoría clásica del objetivo único: la maximización del beneficio 415
3. Los objetivos como base de la planificación 416
 - 3.1. Objetivos económicos y objetivos no económicos 416
 - 3.2. La multiplicidad de objetivos 416
 - 3.3. La creación de valor como objetivo 416
4. La dirección por objetivos (DPO) 418
 - 4.1. Descripción de la DPO 418
 - 4.2. La DPO como sistema motivador 421
5. El desarrollo de un sistema de objetivos 421
 - 5.1. Condicionantes al establecimiento de objetivos 421
 - 5.2. Jerarquía de objetivos 422
 - 5.3. El conflicto de objetivos 423

19 ● El proceso de adopción de decisiones 429

1. Conceptos básicos sobre las decisiones empresariales 430
 - 1.1. La toma de decisiones 430
 - 1.2. La necesidad de decidir 431
 - 1.3. Factores que influyen en la decisión 431
2. Las decisiones en la empresa: características y tipología 432
 - 2.1. Decisiones operativas, tácticas y estratégicas 432
 - 2.2. Decisiones programadas y no programadas 432
 - 2.3. Decisiones rutinarias o innovadoras 433
3. Clasificación de los problemas de decisión 434
 - 3.1. Según el estado del entorno 434
 - 3.2. Según el número de criterios de decisión 434
 - 3.3. Según la naturaleza de las alternativas 434
 - 3.4. Según en número de decisores 434
4. Situaciones de decisión 434
 - 4.1. Decisiones en situación de certeza 434
 - 4.2. Decisiones en situación de riesgo 434
 - 4.3. Decisiones en situación de incertidumbre 435

5. El proceso de toma de decisiones **435**
 - 5.1. Fases del proceso de decisión **435**
 - 5.2. Análisis de la situación **436**
 - 5.3. Establecimiento de objetivos **436**
 - 5.4. Implantación de la decisión **437**
6. La participación en la toma de decisiones **437**
 - 6.1. El poder de decisión **437**
 - 6.2. Decisión autocrática **437**
 - 6.3. Decisión participativa **438**
 - 6.4. La implicación de la organización en la decisión **439**
7. Sistemas de apoyo a las decisiones **439**
 - 7.1. Sistemas de procesamiento de datos **439**
 - 7.2. Métodos de decisión multicriterio **439**

20 ● Planificación y control 445

1. Del análisis estratégico a la planificación estratégica **447**
2. Formulación de la estrategia: el proyecto estratégico **448**
 - 2.1. La necesidad de la planificación estratégica: la eficiencia operativa no es suficiente **448**
 - 2.2. Una reflexión sobre el concepto de estrategia **449**
 - 2.3. La formulación del plan: el proyecto estratégico **449**
3. La implementación de la estrategia **453**
4. Necesidades de información y sistemas de control **454**
5. La importancia de las capacidades dinámicas: de la estrategia al estratega **455**

21 ● Gestión de la información y del conocimiento 461

1. El sistema de información como organización para el control **462**
2. Sistemas de información para la gestión: el control estratégico a través del Cuadro de Mando Integral **463**
 - 2.1. Una introducción al Cuadro de Mando Integral **463**
 - 2.2. El proceso de planificación y control en el CMI **469**
3. Control de gestión económico-financiero **469**
4. La gestión del conocimiento y el capital intelectual **474**
 - 4.1. El conocimiento en la empresa **474**
 - 4.2. El capital intelectual **475**
5. Los sistemas de información: los ERP **479**

Parte Quinta

La estructura de la empresa 485

22 ● La estructura organizativa 487

1. El marco económico y social de los negocios **489**
2. El proceso de formación y desarrollo de la estructura organizativa **491**
3. Diseño organizativo: división del trabajo, especialización, diferenciación y coordinación **493**
 - 3.1. Diferenciación **495**
 - 3.2. La dimensión vertical **495**
 - 3.3. Coordinación **496**
 - 3.4. Formas orgánicas y mecánicas **498**
 - 3.5. Agrupación de unidades **499**
4. Las partes fundamentales de la organización de una empresa **502**
5. Modelos organizativos para la empresa **503**
6. El ejercicio del poder en la empresa **507**
7. Las relaciones formales e informales en la organización **507**

23 ● El desarrollo de las configuraciones organizativas 515

1. La configuración de la empresa **517**
2. El desarrollo de la empresa: desde la forma unitaria-simple hasta la múltiple-compleja **518**
3. Análisis comparativo de la U-Form, M-Form y las nuevas formas organizativas **522**
 - 3.1. El modelo multidivisional como alternativa al modelo simple **522**
 - 3.2. Nuevas configuraciones **523**
 - 3.3. Análisis comparativo **529**

24 ● La estructura de propiedad y control y el gobierno corporativo 537

1. Concepto de estructura de propiedad y control **541**
2. Marco institucional y estructura de propiedad y control **544**
3. Modelo de empresa gerencial frente a modelo cooperativo de empresa **547**
4. La teoría del gobierno de la empresa **555**
5. Los consejos de administración **557**
6. El gobierno corporativo y los grupos de interés de la empresa **564**
7. El mercado de control de empresas **569**

8. Las tendencias de cambio en el sistema de gobierno de la empresa 571

25 ● La empresa familiar 577

1. La empresa familiar 579
 - 1.1. Concepto de empresa familiar 579
 - 1.2. Importancia económica y social de la empresa familiar 580
2. Tipos de empresa familiar 583
 - 2.1. Tipos de empresas familiares en función del nexo entre la familia y la empresa 584
 - 2.2. Tipos de empresas familiares en función del grado generacional 584
3. El sistema de la empresa familiar 586
4. Estructuras de gobierno en la empresa familiar 589
 - 4.1. Órganos de gobierno relacionados con la propiedad 590
 - 4.2. Órganos de gobierno de la familia empresaria 592
 - 4.3. Órganos de gobierno relacionados con la dirección 593
5. El protocolo familiar 594
6. El proceso de sucesión de la empresa familiar 596

Parte Sexta

El sistema humano y cultural de la empresa y la gestión de personas 607

26 ● El sistema humano de la empresa y su gestión 609

1. Funciones de la gestión de recursos humanos 611
2. Contratación 612
3. Formación 612
4. Flujos de trabajo para una gestión más participativa 613
 - 4.1. Grupos 613
 - 4.2. Tipos de grupos 613
5. Gestión del rendimiento y remuneración 614
 - 5.1. Evaluación del rendimiento 614
 - 5.2. Remuneración 615
6. Comunicación interna 618
 - 6.1. Cómo mejorar la comunicación interpersonal 621
7. Negociación y gestión de conflictos 622

27 ● El sistema político: liderazgo, autoridad y poder 629

1. Poder 631
2. Liderazgo 631
 - 2.1. Modelo de liderazgo Hersey y Blanchard 634
 - 2.2. El modelo de Vroom, Yetton y Jago 635
 - 2.3. Modelo de Avolio y Bass 638
3. Dirección de equipos de trabajo 639
 - 3.1. Etapas del equipo 641

28 ● El comportamiento humano y el sistema cultural 649

1. Introducción al comportamiento humano 652
2. Motivación 652
 - 2.1. Necesidades 653
 - 2.2. Refuerzos: motivación externa 653
 - 2.3. Variables moderadoras 654
 - 2.4. Visión integradora de la motivación 655
3. Concepto y elementos de la cultura de empresa 656
4. Para qué sirve la cultura empresarial 658
5. Tipos de cultura de empresa 658
6. Diagnóstico cultural en una empresa 659
 - 6.1. Entrevistas 660
 - 6.2. Cuestionarios 660

Parte Séptima

El sistema técnico y la gestión de las operaciones 669

29 ● Las actividades y la gestión de la tecnología 671

1. ¿Que es tecnología? ¿Qué es ciencia? Diferencias y relaciones entre ellas 673
2. Dinámica tecnológica. Adopción de la tecnología. Vida útil de una tecnología. La discontinuidad tecnológica 674
3. Las actividades de la empresa y la cadena de valor 677
4. Contingencia entre tecnología, estrategia, estructura organizativa y cadena de valor. Tecnología y diseño de puestos de trabajo 679
 - 4.1. Contingencia entre tecnología, estrategia, estructura organizativa y cadena de valor 679
 - 4.2. Tecnología y diseño de puestos de trabajo 683
 - 4.3. Estrategia y tecnología 684

5. Capacidad de absorción tecnológica en la empresa **687**
 - 5.1. Introducción. Los cambios en los modelos de innovación **687**
 - 5.2. La capacidad de absorción tecnológica **688**
 - 5.3. ¿En qué consiste la capacidad de absorción tecnológica? **690**

30 ● La función de producción en la empresa 697

1. La función de producción en la empresa **699**
2. Diseño y tipología del sistema productivo **699**
 - 2.1. Fabricación por proyecto **700**
 - 2.2. Fabricación por lotes **700**
 - 2.3. Fabricación continua **703**
3. El sistema de planificación y control de operaciones **704**
4. Los inventarios **706**
 - 4.1. Tipos de inventario **707**
 - 4.2. Gestión de inventarios **707**
5. La filosofía JIT **707**
6. El mantenimiento y la producción, el TPM **708**

31 ● Gestión medioambiental 717

1. Algunos de los principales problemas ambientales y su caracterización **719**
 - 1.1. El efecto invernadero y el cambio climático **719**
 - 1.2. La contaminación atmosférica, hídrica y acústica **719**
 - 1.3. La erosión, la deforestación y la desertificación **720**
 - 1.4. La pérdida de diversidad biológica **721**
 - 1.5. La generación de residuos **722**
 - 1.6. Problemas globales, regionales y locales **722**
2. Posicionamiento ambiental de la empresa: variables y tipología **723**
 - 2.1. La hipótesis de Porter **723**
 - 2.2. Tipología de empresas según su posicionamiento y orientación medioambiental **723**
 - 2.3. Variables explicativas: legislación, imagen pública y otras **725**
3. Política ambiental de la empresa **725**
 - 3.1. Herramientas centradas en el proceso: la auditoría ambiental. ISO 19011:2002 **726**
 - 3.2. Herramientas centradas en el producto **726**

4. Técnicas de optimización multiobjetivo y técnicas de decisión multicriterio aplicadas a la gestión medioambiental **729**
 - 4.1. Las técnicas de optimización en la gestión de operaciones **729**
 - 4.2. Programación multiobjetivo y programación por metas **730**
 - 4.3. Técnicas de decisión multicriterio discretas **736**

Parte Octava Gestión de otras áreas funcionales 743

32 ● Marketing 745

1. El marketing estratégico y la orientación al mercado **748**
 - 1.1. Concepto de marketing estratégico **748**
 - 1.2. Enfoques de la orientación al mercado **749**
2. La investigación de mercados **754**
 - 2.1. Sistemas de información de marketing **754**
 - 2.2. El proceso de investigación de mercados **755**
3. Análisis del mercado **756**
 - 3.1. Definición y delimitación del mercado objetivo **756**
 - 3.2. Comportamiento de compra de los consumidores finales y organizacionales **757**
4. Segmentación y posicionamiento **759**
5. Herramientas operativas del marketing **760**
 - 5.1. Planificación de la cartera de productos/servicios **760**
 - 5.2. Gestión de la marca **760**
 - 5.3. Dirección de la distribución y fijación de precios **761**
 - 5.4. Herramientas de comunicación de marketing **762**
6. El plan de marketing **763**

33 ● Finanzas 769

1. La función financiera en la empresa **771**
 - 1.1. Los objetivos financieros de la empresa **771**
 - 1.2. La función financiera **773**
2. El sistema financiero **773**
 - 2.1. Mercados financieros **773**
 - 2.2. Mediadores e intermediarios financieros bancarios **776**
 - 2.3. Activos financieros **776**

- 3. El valor del dinero en el tiempo **777**
 - 3.1. Operaciones financieras **778**
 - 3.2. Modalidades de operaciones financieras **779**
- 4. Proyectos de inversión **785**
 - 4.1. Tipos de proyectos de inversión **786**
 - 4.2. Metodologías para el análisis de proyectos de inversión **786**
 - 4.3. Criterios de evaluación **787**
 - 4.4. Comparación de rentabilidad entre proyectos **789**
- 5. Financiación en la empresa **790**
 - 5.1. Autofinanciación **790**
 - 5.2. Coste de los recursos financieros externos **791**
 - 5.3. Análisis de la financiación de proyectos de inversión **792**

*Para Lydia, un reto a la gestión de la conciliación familia-profesión
y una ilusión para seguir trabajando por un mundo mejor.*

«Para Bela, Miriam e Ignacio».

Introducción

Uno de los retos principales de la sociedad moderna es promover con fuerza la función empresarial, dentro de la cual incluimos tanto al creador o fundador de empresas como al directivo que se ocupa de gestionarlas una vez ya están en marcha. La economía de hoy necesita desarrollar al mayor grado posible empresarios capaces de asumir riesgos e innovar, de hacer frente a las crisis que sin duda nos sacudirán, de gestionar con éxito los procesos de cambio, y de contribuir al crecimiento y a la mejora de la eficacia del sistema económico generando rentas, productos y trabajos que satisfagan las necesidades y expectativas de los agentes sociales y económicos. En una sociedad abierta, el empresario constituye la fuerza nuclear para el dinamismo, el progreso y el bienestar social.

Este libro pretende estimular el desarrollo del espíritu empresarial y de los conocimientos y competencias necesarios para desempeñarse con éxito en el mundo de los negocios. Con este ánimo, se busca explicar con claridad las luces y sombras inherentes a la función empresarial, delimitar su contenido en la economía moderna, y poner de relieve los aspectos fundamentales que condicionarán el éxito de la persona que emprende y gestiona empresas. El manual va dirigido a las asignaturas de introducción a la empresa y a la gestión de empresas, de cualquier titulación del ámbito de las ciencias económicas, sociales, jurídicas y humanas y de las ingenierías. En todas estas titulaciones, es fundamental que los alumnos reciban una inmersión en el complejo y apasionante mundo de los negocios, así como un adecuado entrenamiento en las capacidades y habilidades precisas para gestionar empresas sea cual sea su tamaño y actividad.

Teniendo en cuenta este propósito general, los contenidos del libro están al servicio del logro de los siguientes objetivos de aprendizaje en conocimientos y capacidades:

Dominar el conjunto de teorías de la empresa y de la función directiva aportadas desde los ámbitos de la economía, la administración de empresas y la teoría de la organización.

Comprender los papeles desempeñados por la empresa en el sistema socioeconómico, relacionándolos con los distintos tipos de empresas discernibles.

Entender la naturaleza sistémica de la empresa, que abarca componentes tecnológicos, materiales, humanos y financieros.

Rechazar la idea inerte de la empresa como sujeto pasivo constreñido por las fuerzas impersonales del mercado, para sustituirla por la noción de empresa como conjunto de personas y grupos de interés con expectativas y objetivos a conciliar. Un énfasis especial se pone en las responsabilidades que tienen en este sentido el empresario y la dirección, como impulsores y detentadores del poder para actuar, invertir, decidir, etc.

Conocer el significado y la importancia que la gestión de la empresa tiene como forma de coordinar los esfuerzos que en ella se realizan en orden a mantener y mejorar la competitividad de la empresa, y las capacidades y habilidades que ha de conjugar quien aspire a desarrollarse profesionalmente en ella.

Conocer la estructura funcional de la empresa, incidiendo en la organización de las responsabilidades por departamentos y en su coordinación por la dirección general.

Dominar con cierta profundidad las técnicas de gestión en el ámbito del subsistema técnico-productivo y la gestión de las operaciones, incidiendo no en su visión técnica sino en su interés como área creadora de valor y fuente de costes al mismo tiempo.

Debemos considerar también que la disciplina de la gestión de empresas se halla inmersa en constantes cambios propios de su estado de debate paradigmático. Por ello, además de transmitir el estado actual de la teoría y de su ejercicio práctico de modo profesional, consideramos importante fomentar el interés por su estudio de manera que lleve a la actualización constante. Desde una perspectiva profesional en gestión de empresas, la formación integral, unida al aprendizaje específico y a la rápida obsolescencia de los conocimientos, enfatiza la importancia de fomentar actitudes y valores como resultados más estables y duraderos. Los valores adquiridos permiten conservar e incrementar los conocimientos, que sin ellos no tardarían mucho tiempo en desaparecer o quedar obsoletos. Este libro pretende, consecuentemente con este planteamiento, desarrollar las siguientes actitudes:

El espíritu emprendedor del alumno, en su sentido múltiple de creador de riqueza, asunción de riesgos y desarrollo económico, humano y social.

Un espíritu ético en el comportamiento directivo, basado en principios como la solidaridad, el bien común,

la confianza mutua, la generosidad y el compromiso personal.

Un espíritu crítico y flexible, abierto a las nuevas ideas.

Una actitud positiva hacia el cambio y la innovación, valores imprescindibles en un entorno turbulento.

Una actitud favorable a conjugar la intuición con el uso de técnicas para la resolución de problemas.

Una actitud favorable al trabajo en equipo.

Una actitud de excelencia, tanto por la orientación al mercado como por lo que significa en estilo de dirección.

Una dirección participativa y un diseño organizativo que propicien la movilización estratégica de los recursos humanos.

Un espíritu de diálogo y de cooperación, para desarrollar coaliciones de poder sólidas e instaurar una cultura organizativa compartida.

Una visión amplia de los límites de la empresa, que incluya dentro del proyecto de empresa a clientes y proveedores y analice la competencia en términos de rivalidad amplificada.

Una actitud proclive al incentivo de la competencia, tanto abierta en el mercado como interna a la organización.

Teniendo en cuenta los criterios inspiradores y los objetivos de aprendizaje a fomentar con la materia, hemos organizado los contenidos del libro en ocho partes que se desarrollan a lo largo de 33 temas.

La Primera Parte del libro desarrolla una serie de ideas fundamentales para enmarcar la naturaleza y evolución del mundo de los negocios y, dentro del mismo, a la empresa como unidad económica nuclear. El ejercicio profesional en el mundo de los negocios se lleva a cabo en una realidad compleja cuyo carácter y dinámica aquí se busca explicar. Además de sumergir al lector en el poliédrico mundo de la empresa, se introducen las distintas teorías de la empresa con que se cuenta actualmente para interpretar su funcionamiento.

La Segunda Parte expone una visión global de la gestión, que arranca de la definición de las figuras centrales en esta función (empresario, directivos, consejeros, ejecutivos, jefes y mandos), para proseguir con la explicación de la naturaleza del trabajo directivo y de cómo ha evolucionado. El análisis del sistema administrativo sitúa al alumno ante los problemas básicos de la gestión: ¿qué es dirigir?, ¿qué conocimientos, aptitudes y actitudes se deben acumular para ejercer capazmente la gestión?, ¿cuáles son los retos principales a los que la gestión se enfrenta actualmente, ya sean derivados de las nuevas tecnologías (Internet en un lugar predominante), de la globalización económica y la internacionalización, o de cambios de calado de cualquier otro tipo? Un especial relieve se otorga al enfoque de gestión basado en la calidad, así como a las peculiaridades de la gestión de empresas en un entorno global y de las empresas internaciona-

les de reciente creación. Desde la perspectiva de que el empresario y el directivo no nacen sino que se hacen, o al menos de que a las cualidades innatas es posible añadir una formación que haga de una persona un gestor competente, se ofrece también un análisis de la carrera profesional en el mundo de los negocios, las habilidades a adquirir, los medios para ello y la utilidad que con este propósito tienen la comunidad académica (expertos universitarios) y la práctica directiva y el modo en que se organiza en asociaciones.

La Tercera Parte se centra en las habilidades estratégicas que un directivo debe poseer, centradas todas ellas en cómo gobernar la relación entre la empresa y su entorno. Se arranca con la decisión estratégica básica, la creación de un negocio, y se prosigue con el análisis de las decisiones estratégicas, especialmente las vinculadas al posicionamiento de la empresa en el mercado, al modo en que la empresa se relaciona con su entorno, al uso de la información externa, a la atención a los retos derivados de la responsabilidad social y la ética empresarial, y al incentivo de la capacidad de innovar y de aprender de la organización.

La Cuarta Parte profundiza en las habilidades que la dirección debe reunir para una eficaz gestión de tareas. Arrancado del proceso de establecimiento de los objetivos, se prosigue con el análisis de la toma de decisiones, la planificación, el control y la gestión de las necesidades de información y de conocimiento que la adopción de decisiones precisa.

La Quinta y Sexta Parte se dedican al análisis de las funciones y habilidades directivas relacionadas con la gestión de las personas. En la Quinta Parte se estudia el modo de organizar el trabajo, repasando las distintas dimensiones estructurales que dan forma a la configuración de la empresa (desde la física a la organizativa pasando por la jurídica). Un relieve especial se ha concedido al estudio del gobierno corporativo, por ser un problema esencial de la gestión en la empresa moderna, y a las peculiaridades para la dirección que se derivan del carácter de empresa familiar. Esta labor se completa en la Sexta Parte con una visión introductoria de los sistemas humano, político (referidos al ejercicio del liderazgo, la autoridad y el poder) y cultural de la empresa, y que es necesaria para formar en el estudiante la convicción de que la gestión de empresas no es puramente una técnica ni una ciencia objetiva, antes al contrario, como ciencia social requiere comprender los complicados juegos de poder y sistemas de valores paralelos coexistentes en la empresa. Esta necesidad es palmaria para dar al alumno elementos de juicio para equilibrar los contenidos y los juicios que han arraigado con otras materias que saturan su formación en técnicas y tecnologías (como es el caso de las ingenierías), en métodos cuantitativos procedentes de las matemáticas o la estadística o en visiones abstractas

de la empresa como las difundidas por la microeconomía y algunas ramas de la economía industrial.

La Séptima Parte trata del sistema técnico y de la función directiva esencial en su seno: la dirección de operaciones. La dirección precisa poseer aquí unas habilidades para la gestión de los procesos y las tecnologías, incidiendo en las dos dimensiones (estratégica y táctica) de la producción. Una atención singular se ha prestado a la gestión medioambiental, aspecto que pese a estar íntimamente relacionado con las prácticas de gestión de la calidad y la responsabilidad social de la organización (ya estudiadas en temas previos) adquiere hoy en día un alto peso específico y se constituye al mismo tiempo en una interesante área de oportunidades para el ejercicio profesional en gestión.

La Octava Parte desarrolla las tareas fundamentales de la gestión en otras dos áreas funcionales esenciales en toda empresa: marketing y finanzas. No se trata aquí de ofrecer todos los contenidos que estas dos áreas de especialización directiva reúnen, pues el alumno ya suele recibir muchos de ellos en otras asignaturas, sino de proporcionar un marco general de sus responsabilidades, funciones y técnicas dentro de la visión global de la función de gestión que hemos bosquejado.

Todos los capítulos del libro siguen una estructura homogénea que incorpora una serie de elementos complementarios diseñados para favorecer el proceso de aprendizaje del lector, la enseñanza del profesor y los procesos finales de evaluación de la adquisición de conocimientos y habilidades. Este patrón es el siguiente:

Sumario del tema. Ofrece la estructura por epígrafes del tema, da al lector una visión global e introductoria de sus contenidos.

Objetivos de aprendizaje. Detalla los objetivos de aprendizaje, tanto en conocimientos como en actitudes y aptitudes, que el lector deberá ser capaz de alcanzar tras su estudio. Estos objetivos no solo detallan los conceptos básicos que se transmitirán en el tema y que el lector debe aprender, sino las principales cuestiones a que las que el estudio del capítulo debe dar respuesta.

Los Negocios en el Siglo XXI. Es la sección que abre los capítulos. Consistirá en un caso de una empresa real que ilustre los conceptos que van a introducirse en el tema e invite al lector a plantearse situaciones y a formularse preguntas que luego deben ser resueltas con la lectura del capítulo.

Desarrollo del tema. La explicación de los contenidos de cada tema se ha estructurado con la clásica organización por epígrafes, y buscando siempre la claridad en la exposición y su ilustración (acompañada frecuentemente de gráficos y fotografías) para hacerla visualmente más eficaz. Pero, junto a este desarrollo más profundo y razonado, se ofrece también material para una lectura trans-

versal, independientemente del discurso lógico del capítulo, más sintética y rápida, en base a las viñetas intercaladas en el texto donde se introducen los conceptos e ideas esenciales que permitirán ir dando al lector un vocabulario del lenguaje especializado en los negocios.

El Pensamiento en Management. Esta sección recoge textos de otros autores (preferentemente pensadores de referencia en el campo de la gestión) o de fuentes diversas, que permitan profundizar en la teoría o ampliar alguna idea recogida en el argumento del capítulo.

Negocios en Acción. Estos cuadros acompañan la teoría con ilustraciones de experiencias, casos o ejemplos reales que hacen ver las aplicaciones prácticas de los conceptos y que ilustran cómo las empresas y los directivos reaccionan ante los problemas y retos de gestión.

Caja de Habilidades y Herramientas del Directivo. Siempre que es factible, los capítulos incluyen viñetas que detallan las capacidades directivas que en el mismo se establecen como necesarias. Su contenido puede ser herramientas, técnicas, listas de control o de repaso, tests de comprobación y otros instrumentos que sean aplicables a los conceptos del tema y que enriquezcan la caja de herramientas que un directivo competente precisa.

Resumen. Cada capítulo incluye, tras su desarrollo, una síntesis de las ideas y conceptos fundamentales que deben quedar depositadas en el lector tras su estudio cuidadoso.

Ejercicios de Autoevaluación. Es una sección que incluye cuestiones sobre los puntos fundamentales del tema, para que el lector pueda comprobar su comprensión.

Desarrollo de Habilidades. Esta sección propondrá cuestiones de debate o actividades referidas a situaciones reales, que susciten la reflexión y la discusión sobre las ideas y conceptos más importantes y controvertidos del tema, para forzar al estudiante a que aplique a situaciones de la vida real los conceptos aprendidos en el capítulo. Por ejemplo, se puede pedir a varios estudiantes que adopten distintos roles en una escenificación de una situación (una entrevista de trabajo, la negociación de un contrato, la búsqueda de un socio para un acuerdo, etc.). También pueden consistir en actividades prácticas a desarrollar por el estudiante (entrevistas a directivos, visitas a empresas, recopilación de información, investigaciones de mercado, etc.) que le obliguen a aplicar los conceptos y técnicas introducidos en el tema. Cuando el contenido del tema lo permita, pueden incluirse problemas o ejercicios prácticos.

Proyectos de Investigación. La gestión es una disciplina donde frecuentemente existen respuestas contingentes a un mismo problema, es decir, caminos distintos para alcanzar un mismo resultado. La gestión es también un campo abonado a la polémica por las posiciones enfrentadas que defienden muchas veces autores e incluso directivos. Por ejemplo, podemos referir el caso de las posiciones

ante la utilidad de la dirección por objetivos, denostada por gurús como Deming pero fervientemente recomendada por otros. En este apartado se incluyen algunas cuestiones especialmente controvertidas, donde la respuesta no es simplemente aplicar un concepto del tema, sino que obliga al estudiante a tomar partido por una de varias posibilidades, profundizando para ello en alguna de las teorías que se le enseñan en el capítulo. Se pretende así estimular el pensamiento crítico y la creatividad, y prevenir en el estudiante posiciones dogmáticas o deterministas, que crean que los problemas de gestión son de resolución maquinal, aplicando simplemente técnicas, o que siempre tienen soluciones únicas.

Caso de Gestión al final de cada capítulo. Estos casos proporcionan una visión de conjunto de los conceptos y técnicas incluidos en el capítulo, ilustrando además su aplicación práctica. Estas experiencias incluyen cuestiones concretas que incitan a la reflexión del estudiante y sirven de base para el debate del caso en clase.

Materiales de Aprendizaje. Los capítulos detallan distintos tipos de materiales que pueden utilizarse para reforzar el proceso de aprendizaje:

Bibliografía básica. Trabajos principales en que se ha inspirado el capítulo.

Lecturas recomendadas. Trabajos interesantes de cara a profundizar y ampliar el contenido del capítulo.

Software y materiales interactivos. Materiales audiovisuales o informáticos que sean de interés para el aprendizaje del tema.

Enlaces e instituciones de interés. Direcciones de Internet e instituciones de referencia en el tema, con contenidos útiles para el estudio y la ampliación del tema.

Nobleza obliga, los dos editores de este manual no pueden dejar de reconocer aquí su agradecimiento y reconocimiento a la larga lista de colaboradores que han participado como autores, y que proceden de la Universitat Jaume I de Castelló, la Universidad Politécnica de Valencia, la Universitat de Valencia, la Universidad Miguel Hernández de Elche y la Universidad de Sevilla. Suyo es en la mayor parte el mérito de este libro.

César CAMISÓN ZORNOZA.
Catedrático de Organización de Empresas,
Universitat Jaume I de Castelló.

Juan Ignacio DALMAU PORTA.
Catedrático de Organización de Empresas,
Universidad Politécnica de Valencia.

Valencia, octubre de 2008.

Parte Primera

La razón de ser y las funciones de la empresa

Capítulo 1

¿La empresa realmente importa?

SUMARIO DEL TEMA

1. El marco económico y social de los negocios.
2. La empresa como realidad material: importancia, concepto y dimensiones.
3. La empresa como institución básica del sistema capitalista.
4. Las funciones de la empresa como agente económico.
5. Pero, ¿realmente importa la organización de la empresa?
 - 5.1. Reflexión a partir de algunos ejemplos históricos.
 - 5.2. La necesidad de organización y gestión.
6. Las tendencias del entorno y su influencia en los negocios. Retos a la gestión en el siglo XXI y futuro del trabajo directivo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Analizar las posibilidades de negocio en el marco económico y social actual.
2. Ofrecer una definición de la empresa de acuerdo con las principales dimensiones conceptuales de la misma.
3. Conocer las características propias de una economía de mercado.
4. Comprender el sentido de la empresa como organización.
5. Determinar las funciones de la empresa en un sistema económico capitalista.
6. Justificar la importancia de la administración y gestión.
7. Conocer los resultados de una organización empresarial eficaz.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Lee Iacocca y la reestructuración de Chrysler

Lee Iacocca (1924) empezó su carrera profesional con un contrato de prácticas en la compañía Ford Motor en 1946. Tras unos años en el departamento de ventas, en 1953 ascendió a jefe de ese departamento del distrito de Filadelfia. Tres años después, fue nombrado jefe del departamento de ventas de la ciudad de Washington y en 1960 sucedió a Robert S. McNamara como vicepresidente y director general. Gracias a su intuición sobre los gustos de los consumidores, Iacocca ideó el modelo Mustang en 1964, que batió todos los récords de ventas, lo cual lo consolidó como presidente de la empresa Ford en 1970.

Sin embargo, Iacocca fue destituido del cargo en 1978, debido a sus divergencias con Henry Ford II, y contratado por Chrysler Corporation, empresa que pasaba por la peor situación económica de su historia: había perdido 160 millones de dólares solo en el tercer trimestre de ese año. Cuando Iacocca asumió su cargo, Chrysler contaba con 32 vicepresidentes y la comunicación entre ellos era deficiente. Se necesitaba introducir rápidos y fuertes cambios en la administración, de la misma

forma que urgentes controles financieros.

Iacocca empezó a reestructurar Chrysler. Redujo su propio sueldo a dólar por año y también los salarios de los ejecutivos y trabajadores sindicalizados. Chrysler empezó a construir mejores automóviles, lo cual quedó patente en la publicidad de la marca, en la que el propio Lee decía: «(...) si puedes encontrar un automóvil mejor, cómpralo». Con ello, la venta de automóviles se incrementó de forma sustancial y se pudo pagar los préstamos que diversos bancos habían otorgado a la empresa en su época más difícil.

Disfrutando de su fama, Iacocca impulsó Chrysler hacia el desarrollo de nuevos productos. La atención en la reducción de costes a principios de los años ochenta y la poca competencia internacional a finales de esa década fueron los factores que forzaron a la compañía a reestructurarse otra vez, con el fin de lograr mayor competitividad: al grupo Chrysler se le asignaron dos presidentes, uno que se centraba en el marketing y en el diseño de nuevos automóviles, y otro que se dirigiría hacia la producción. En la administración de las diversas líneas de automóviles resi-

día la mayor responsabilidad para el desarrollo de nuevos modelos.

Iacocca convirtió la empresa en líder de su sector gracias a la reestructuración continua y total en todos los niveles de la organización. La utilización de técnicas motivadoras fue un pilar fundamental para que los empleados se involucraran en el proceso de calidad.

El propio Lee dijo en una entrevista: «Un organismo no solo es grande por las ganancias que tiene, también lo es por la confianza que se le tiene y por la calidad de sus empleados, que se traduce en calidad del producto».

¿Se puede administrar una empresa eficazmente si no se encuentra organizada de una forma que posibilite la comunicación y la cooperación? ¿Qué importancia tiene la administración y gestión empresarial? ¿Cuáles son los resultados de una adecuada organización? Estas preguntas se encuentran relacionadas con el papel que tiene la gestión empresarial en el éxito de un negocio en un entorno cambiante y competitivo como el actual, y van a ser analizadas en el presente capítulo. ●

1. EL MARCO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS NEGOCIOS

La fortaleza de la economía y las tendencias sociales en las que esta se desenvuelve guían el nacimiento, la consolidación y el triunfo de un negocio empresarial. Veamos a continuación los factores de cambio más destacados para la empresa moderna.

En un entorno económico marcado por un mercado global, el reto al que se enfrenta toda empresa es lograr ser competitiva. La internacionalización de las actividades económicas, proceso intrínsecamente unido al de globaliza-

ción de los mercados, ha marcado el comportamiento estratégico de los negocios. En décadas anteriores, este proceso ha estado ligado a un crecimiento continuo del comercio internacional, favorecido por el éxito de las negociaciones encaminadas a la liberalización multilateral de los aranceles aduaneros. Sin embargo, la tendencia creciente a la integración internacional es cualitativamente diferente porque se caracteriza por la intensificación de vínculos económicos que trascienden los límites nacionales.

El fenómeno de la globalización de los mercados se basa principalmente en la concurrencia de un conjunto de cambios (*Figura 1.1*). Entre ellos destacan los siguientes:

1. El rápido desarrollo tecnológico, en particular en el campo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información. Este desarrollo ha provocado un crecimiento exponencial tanto en la variedad como en el número de nuevos bienes y servicios, así como la aparición de procesos altamente eficientes para la producción y la gestión de la organización.
2. La progresiva tendencia a la homogenización de los gustos y pautas de comportamiento de los consumidores por medio del impacto de la televisión y otros medios de comunicación transmisores de valores culturales. Este proceso motiva el incremento de productos estándar o globales que se pueden vender en mercados diferentes y distantes.
3. La desregulación en el sector comercial de los diferentes países, tanto industriales como en vías de industrialización. La creación de grandes áreas comerciales supone una intensificación de los intercambios entre los países que las forman y, por tanto, un incremento de la competencia.
4. Un rápido crecimiento de los mercados financieros en el ámbito mundial y un fuerte incremento de la circulación del dinero.

5. Un proceso de concentración empresarial mediante el desarrollo de fusiones y adquisiciones que ha alterado la estructura industrial tradicional y, por tanto, de la competencia.

Los retos que debe asumir un negocio para adaptarse al marco económico se completan con el efecto que ciertos aspectos sociales tienen en su desarrollo. Las empresas, como partes de un sistema social, deben ser conscientes del entorno en el que se desenvuelven, así como de la manera en que sus decisiones afectan al resto de agentes sociales. La incorporación de la mujer al mercado laboral, el cambio en la población o el perjuicio al medio ambiente son algunos ejemplos de ello. La conciencia de esta realidad ha motivado el crecimiento de un sentimiento de responsabilidad social (RSE) y de ética organizacional (véase *Negocios en acción 1.1*).

RSE

La responsabilidad social de la empresa como nuevo paradigma de gestión es una nueva forma de concebir la misión de la empresa en la que esta, además de buscar maximizar la rentabilidad para el accionista, debe tener en cuenta su impacto social y medioambiental para alcanzar la sostenibilidad a largo plazo.

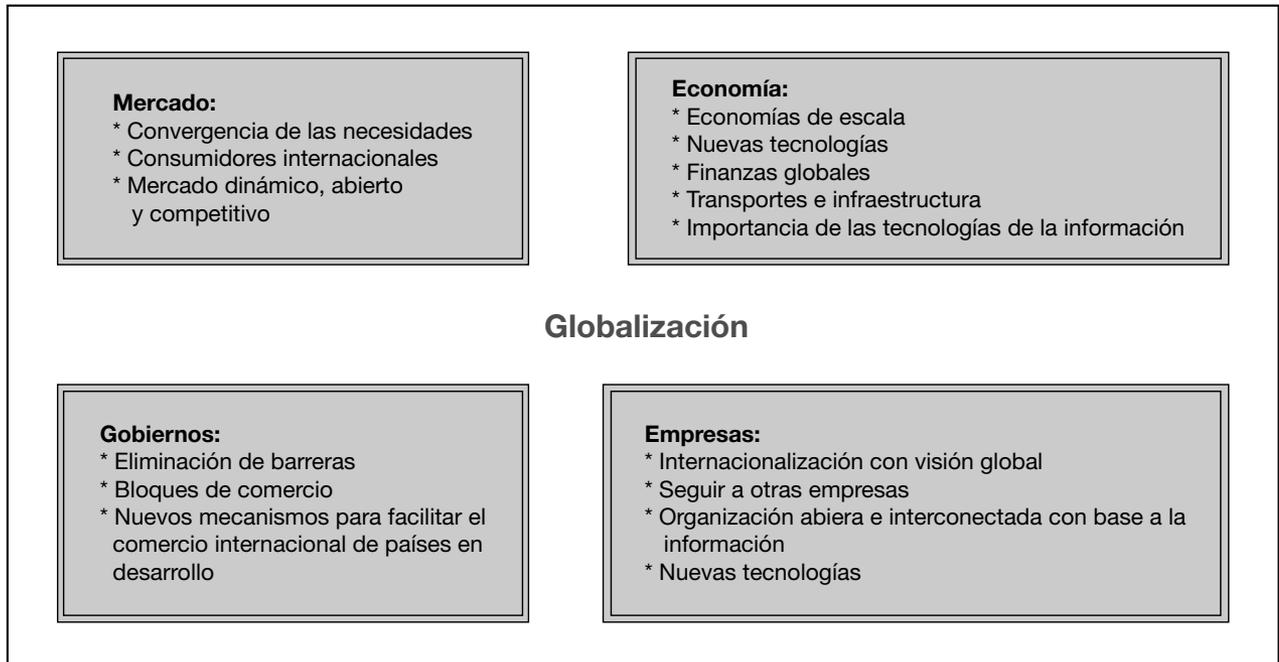


Figura 1.1 ● Factores de cambio con el proceso de globalización de los mercados.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 1.1

Iberdrola y Acciona

Iberdrola y Acciona se consolidan actualmente como empresas que, en el ámbito europeo, realizan mejores prácticas en responsabilidad social corporativa.

Iberdrola obtuvo en mayo de 2006 el certificado de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), otorgado por la Fundación Familia, entidad sin ánimo de lucro cuyos fines son la protección, defensa y promoción de la familia.

Este certificado EFR pretende ser la primera distinción europea con carácter oficial que reconoce la responsabilidad de las empresas que quieren armonizar vida familiar y laboral implementando políticas EFR en el ámbito del trabajo, lo que supone una mejora de la calidad de vida de los empleados. Iberdrola obtuvo una excelente valoración en:

1. Políticas de apoyo a la maternidad. Resalta la innovación en las siguientes políticas:

- Permiso antes del parto: permiso retribuido de quince días naturales antes de la fecha prevista del parto.
- Reducción flexible de jornada: finalizado el período legal por maternidad (dieciséis semanas), durante el período restante hasta completar los siguientes do-

ce meses desde la fecha del parto, puede reducir la jornada laboral a cinco horas diarias sin reducción de su retribución fija.

2. Impulso a favor de la igualdad de género.

Además, las políticas vigentes en Iberdrola relacionadas con el ámbito EFR son muy numerosas (más de medio centenar) y en su mayoría están recogidas en el III Convenio Colectivo de Iberdrola Grupo. Finalmente, para llevar a cabo una gestión eficaz del modelo EFR y ver su evolución se han diseñado los sistemas de control, seguimiento y medición de las políticas EFR.

Por su parte, la apuesta de Acciona por la economía sostenible contempla la innovación como parte inherente a su misión. El desarrollo de iniciativas y la puesta en marcha de experiencias que contemplen una forma sostenible y continuada de hacer las cosas es lo que se entiende en la compañía como innovación, un motor de cambio y una herramienta de mejora continua que motive al capital humano a generar nuevas ideas que permitan la mejora de los parámetros de productividad, calidad de los productos y servicios, y satisfacción de los trabajadores y clientes.

Acciona Infraestructuras, cabecera de la división de construcción de Acciona, pone especial esfuerzo en la búsqueda de alternativas que, con criterio de anticipación y atendiendo a seguridad e impactos evitables, permitan obtener un crecimiento basado en el liderazgo y la excelencia en todos sus ámbitos de actuación. En esta línea, uno de los programas más innovadores que desarrolla es el denominado Sindeo, el portal de Seguimiento Integral de Obra. Se trata de una herramienta de gestión de gran flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones de trabajo de la construcción. Está constituido por una red de *web cams* repartidas por los proyectos más importantes de la empresa que permite el seguimiento en tiempo real de todos ellos. Su principal servicio va dirigido al personal de obra que puede acceder a información relacionada con procesos constructivos y sistemas de organización de recursos en tiempo real. El sistema ha sido desarrollado y diseñado íntegramente por ingenieros de Acciona. Sindeo está estructurado de forma que se pueden seleccionar imágenes, incluso vídeos relacionados con temas de procesos, calidad, medio ambiente, seguridad e ingeniería. ●

Fuente: <http://www.crworks.es>

El resultado más relevante del cambio en el entorno y de la internacionalización económica ha sido el aumento de la competencia en los mercados, al tiempo que el

incremento de la incertidumbre con la que trabajan los agentes para tomar decisiones (véase *El pensamiento en 'management' 1.1*).

2. LA EMPRESA COMO REALIDAD MATERIAL: IMPORTANCIA, CONCEPTO Y DIMENSIONES

En un libro de introducción a los negocios, parece de obligatorio cumplimiento proporcionar una conceptua-

ción de la empresa, pues esta es el elemento central en torno al que gira la obra. Ofrecer una conceptualización úni-

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 1.1

Información y competencia

El dilema del prisionero permite ilustrar algunos de los problemas que afrontan las empresas cuando sus resultados dependen de la conducta seguida por sus competidores. Supongamos que se ha detenido a dos personas que han cometido juntas un delito, pero la policía no tiene suficientes pruebas para inculparlos, por lo que los interroga en habitaciones separadas. Cada uno de ellos tiene la opción de confesar, y con ello aportar evidencia contra el otro, o de no confesar. Los resultados de sus decisiones son las siguientes: si ambos confiesan su participación en el atraco, reciben una condena de cuatro años. Si ambos niegan su participación, reciben una pena menor de dos años de prisión. Y en el caso de que uno confiese y otro niegue, el que confiesa

recibe una condena mínima de un año y el otro una de seis.

El dilema que afronta cada prisionero es conocer cuál es la mejor estrategia, teniendo en cuenta la elección del otro jugador. Así, si el jugador dos niega, la mejor opción del jugador uno es confesar, dado que entonces recibirá la pena mínima de un año. Si el jugador dos confiesa, entonces la mejor alternativa es confesar. En consecuencia, el jugador uno confesará —se trata de una *estrategia dominante*—, puesto que existe una estrategia óptima con independencia de lo que haga el otro jugador. Un razonamiento simétrico nos conduce a la misma conclusión para el segundo jugador. Como consecuencia, el equilibrio en el juego se obtiene cuando confiesan ambos jugadores, lo que implica una conde-

na de cuatro años. Sin embargo, existe otro resultado mejor para ambos, consistente en negar, en cuyo caso la condena es de dos años.

La conclusión que puede obtenerse es que ambos jugadores, persiguiendo su propio interés, acaban obteniendo un resultado peor que si hubieran actuado buscando una optimización conjunta. La causa de que este resultado no se consiga es la desconfianza acerca de la decisión que tomará el otro jugador y el riesgo que ello implica.

Este ejemplo ilustra dos de los problemas principales a los que se enfrenta un negocio: el primero, conocer el tipo de conducta que cabe esperar de las demás empresas con las que se negocia, y el segundo, el tipo de información del que se dispone. ●

ca y global de la empresa es una tarea complicada. Por ello, es más fácil llegar a una comprensión de la misma si esta se analiza bajo una serie de dimensiones conceptuales que, en conjunto, ofrecen una visión completa.

Tal y como se indica en la figura 1.2, la empresa puede considerarse la suma de cinco dimensiones: (a) funcional; (b) técnico-económica; (c) económico-financiera; (d) jurídico-mercantil; (e) social.

La *dimensión funcional* de la empresa reconoce el papel de la misma como una actividad organizada que se desarrolla en una economía de mercado y por medio de la cual se persigue conseguir un beneficio mientras se reducen los costes de mercado. El empresario, como organizador de dicha actividad, asume una especial importancia. La gestión que este realice de la actividad económica determinará el beneficio obtenido por la empresa.

La *dimensión técnico-económica* recoge la actividad de la empresa durante el proceso de transformación productiva. Esta dimensión está estrechamente relacionada con la perspectiva neoclásica. Se considera que existen una función técnica de producción, una función de costes

y una función de demanda que determinarán la maximización del beneficio. En definitiva, representa la capacidad de la empresa para realizar transformaciones productivas, sujetas a unos costes, que persiguen la consecución de un beneficio óptimo.

La *dimensión económico-financiera* representa a la empresa como una unidad financiera. En esta dimensión se recoge la capacidad de la empresa para crear valor y, por lo tanto, para generar capital.

La *dimensión jurídico-mercantil* atiende a la forma jurídica que toma la empresa (p. e., sociedad limitada, sociedad anónima, etc.). También hace referencia a la estructura organizativa de la empresa, es decir, a cómo se distribuye el poder, la responsabilidad y el trabajo en la misma.

La *dimensión social* de la empresa se entiende como un conjunto de personas que poseen un conjunto de creencias y valores que configuran la cultura organizativa. También se incluyen aquí las relaciones entre los miembros de la organización, que vendrán determinadas por la jerarquía de la empresa y por las relaciones informales que surjan entre ellos.

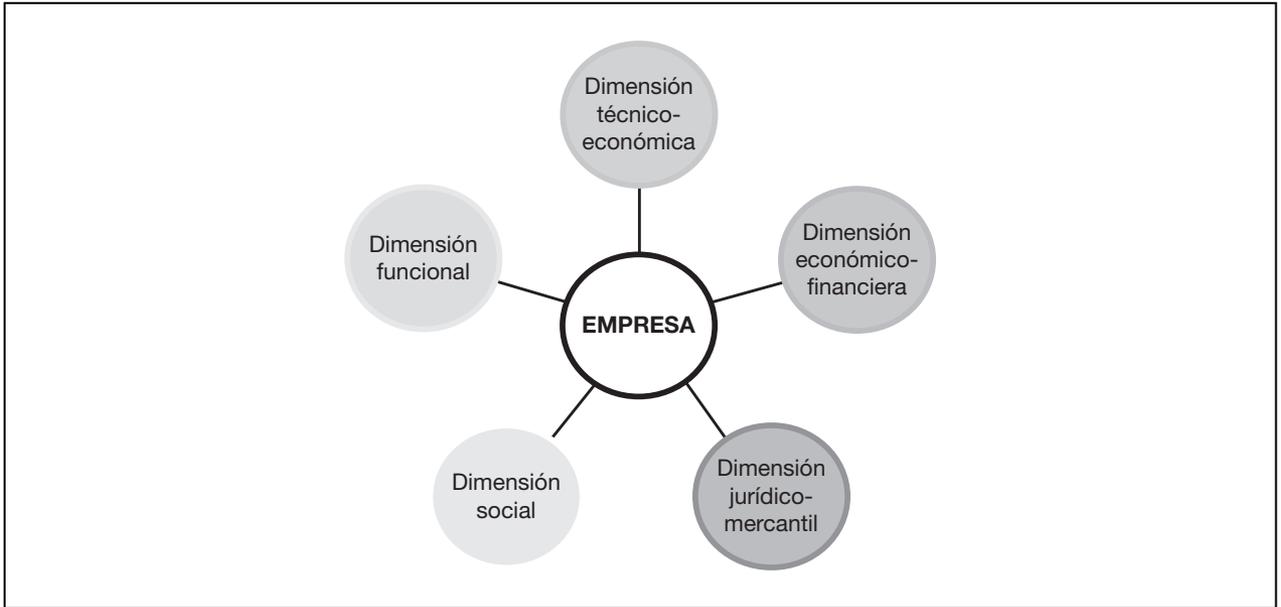


Figura 1.2 ● Dimensiones conceptuales de la empresa.

La suma de todas estas dimensiones nos ofrecen una visión completa de la empresa. La integración de las mismas nos permite ofrecer una definición de la misma:

La empresa es una organización de trabajo que lleva a cabo una actividad económica con la finalidad de obtener la máxima eficacia y eficiencia, organizando el proceso de transformación productiva de manera que se minimicen los costes y adoptando una forma jurídica y

una estructura organizativa que determinará la distribución del poder y de la responsabilidad, así como las relaciones formales e informales entre los miembros de la organización.

La empresa, entendida de este modo, contrasta con muchas otras actividades y organizaciones que se observan en la sociedad, ya sean informales (como un grupo de amigos) o incluso formales (una asociación deportiva).

3. LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN BÁSICA DEL SISTEMA CAPITALISTA

Las empresas no son agentes propios de la economía moderna. Desde el origen de la humanidad, el hombre ha estado buscando las formas más eficientes de asignar y utilizar los recursos materiales y el conocimiento disponible. Por ello, el valor de la empresa tal y como la conocemos actualmente no puede entenderse sin un análisis evolutivo de la realidad que la ha configurado.

La empresa, en opinión unánime de los tratadistas, nace con el mercado y, precisamente por ello, se desarrolla de la mano del capitalismo. Si hacemos un poco de historia, ya en la baja Edad Media empezaron a darse las condiciones apropiadas para la formación del espíritu capitalista: la concentración de individuos y el nacimiento del comercio en torno a las ciudades llevó consigo la aparición de talleres cuya producción adquirirían los comerciantes o mercaderes, es decir, agentes que ponían

a disposición de los ciudadanos diversos bienes, con lo que obtenían un beneficio por su tarea de intermediación entre productores y consumidores. Estos pequeños comercios y talleres necesitaban poco capital para su puesta en funcionamiento, capital que era aportado generalmente por una sola persona. Además, la complejidad del negocio no hacía necesario disociar entre el trabajo de dirección y el manual.

El gran desarrollo de la empresa se produce con el surgimiento del capitalismo industrial. La aparición de la máquina con la primera Revolución Industrial en la Inglaterra del siglo XVIII, desencadenó una serie de adaptaciones y reestructuraciones en las empresas, las cuales tuvieron que buscar una nueva dimensión, un tamaño superior más acorde con las exigencias de las nuevas tecnologías, propias del inicio de grandes producciones a

Sistemas capitalistas

Los sistemas capitalistas son aquellos en los cuales la asignación de recursos se deja en manos de los consumidores individuales, quienes negocian en los mercados y comercian con bienes y servicios.

gran escala. El capitalismo industrial se puede dividir en tres períodos. El primero de ellos provoca que la empresa abandone el modelo de unidad comercial para convertirse en unidad de producción. El segundo período se caracteriza por la aparición de nuevos factores influyentes en la configuración de la empresa; se intensifica el proceso productivo, y aparecen técnicas de administración y organización industrial propias de la nueva producción en cadena y en serie. Tras este período, la empresa industrial llega a su madurez y cobra una nueva dimensión. Se produce la crisis de las estructuras clásicas de organización de tipo funcional y lineo-funcional, y surgen las estructuras de organización multidivisional y descentralizada. Este tercer período, muy cercano a nuestros días, se caracteriza por el triunfo del monopolio y la aparición del capitalismo financiero, que culmina el fenómeno de la

gran concentración del capital y cuya última consecuencia es la ampliación de los mercados en los que se opera.

El desarrollo de la empresa de la mano del mercado lleva a preguntarse cuál es el papel que juega en el sistema económico actual. Para poder definirlo resulta necesario comprender las teorías sobre la empresa y su gestión que han ido configurándose a lo largo de los siglos XIX y XX, y que serán analizadas en capítulos posteriores.

La empresa encuentra su justificación económica por ser un mecanismo eficiente de asignación de recursos alternativos al mercado. De esta forma, se consolida como una unidad técnico-económica ya que cumple la función productiva de proporcionar a la sociedad los productos y/o servicios que esta necesita transformando los factores (*inputs*) en productos (*outputs*). Para ello, la empresa combina los factores de producción, a la vez que genera, con su actividad productiva, un valor añadido.

Sin embargo, para que la empresa pueda realizar satisfactoriamente su función productiva y económica, debe seguir un comportamiento y una actuación unificados con los demás agentes del sistema económico en el cual está inmersa. Para ello, es preciso que se estructuren las relaciones entre los distintos grupos e individuos en la empresa, se armonicen sus intereses y se dé un sentido común a sus aspiraciones respectivas. Es decir, la empresa debe concebirse y estudiarse como una realidad sociopolítica,



Línea de producción en fábrica inglesa a finales del siglo XIX.

Empresa

La empresa se define como una unidad de decisión, creadora de bienes y/o servicios por medio de la transformación de recursos tangibles, intangibles y humanos, generando en ese proceso valor añadido con el fin de lucrar a sus propietarios.

o lo que es lo mismo, como una organización en la cual es indispensable transformar el conjunto social (colección de individuos cuya reunión crea relaciones) en un sistema coherente dotado de sentido y eficacia. Como consecuencia, la empresa en su entorno se constituye como una unidad social organizada y como una unidad política, que a su vez establece relaciones con otros agentes para desempeñar, en las mejores condiciones posibles, su papel técnico-económico.

La empresa definida como unidad técnico-económica con un papel político y social presenta una serie de características:

1. Desde la empresa como unidad de producción:
 - Combina un conjunto de factores económicos según la acción planeada por un sujeto llamado empresario.
 - Posee una estructura interna u organización entre sus elementos.
2. Desde la empresa como unidad de decisión:
 - Persigue unas metas o fines implícitos y explícitos, que darán lugar a la formulación de objetivos y su correspondiente programación.
 - Desarrolla unas funciones características de acuerdo con los objetivos y los elementos que componen su estructura.
 - Implica un riesgo, tanto económico (por los compromisos adquiridos con el capital invertido) como técnico (por la consecución de unos objetivos) y moral (por la incidencia de intereses y deseos de grupo humano).
3. Desde la empresa como unidad financiera:
 - Posee la propiedad de los medios de producción que se explicita en concreto por el capital y, en general, por los fondos propios.
 - Dispone de libertad de elección de su estructura financiera.
 - Actúa como *unidad abierta* o en constante relación con el medio.
 - Tiene vocación por la expansión, por lo que son necesarios para su crecimiento el consumo de recursos financieros y la formulación de las estrategias oportunas.
4. Desde la empresa como organización o comunidad de intereses:
 - Cuenta con un conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, con sus motivaciones y comportamientos particulares, que atienden a unos objetivos específicos.
 - Muestra una superioridad del poder de la organización sobre el del individuo, lo que implica la existencia de un empresario colectivo y profesional.
 - Plantea una función objetivo o de utilidad corporativa (también llamada gerencial) que combina los objetivos particulares de los siguientes grupos:
 - Directivos o administradores.
 - Propietarios (permanentes o con control financiero en la empresa, y temporales o inversores financieros sin control).
 - Trabajadores.

Estas características consolidan a la empresa como una unidad económica que combina un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades técnicas y físico-espaciales, ordenados según determinada estructura de organización y dirigidos de acuerdo con cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos determinados.

Finalmente, la empresa se puede definir como una unidad de decisión y, por tanto, como la unidad más pequeña funcionalmente autónoma. Es decir, está libre de toda intervención externa en sus asuntos y decisiones, sobre los que goza, entonces, de una amplia capacidad discrecional.

4. LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA COMO AGENTE ECONÓMICO

Como se desprende de lo expuesto hasta el momento, la función de la empresa es generar bienes y servicios en condiciones de eficiencia económica, esto es, crear valor, utilidad o riqueza. En el sistema económico capitalista, esta función genérica implica otra serie de funciones,

todas ellas de vital importancia para el funcionamiento del sistema:

1. *Función de descuento o anticipación del producto obtenido.* La empresa adelanta unas rentas a los fac-

tores de producción antes de que el resultado de dicho proceso se haya materializado. Retribuye a los factores pagando unos salarios, adquiriendo y abonando unas materias primas, y satisfaciendo unos intereses antes de concluir su ciclo de producción, venta y cobro, es decir, antes de recuperar el capital comprometido en la actividad.

2. *Función de asunción de riesgo en la actividad económica*, como consecuencia de la anticipación de rentas de acuerdo con unas expectativas que pueden cumplirse o no. Al retribuir los factores antes de recuperar el importe de los productos, el empresario afronta múltiples riesgos, derivados de la posibilidad de que sus previsiones técnicas, comerciales y financieras no se cumplan.
3. *Función de dirección, coordinación y proceso productivo*. La empresa reúne un conjunto de factores de

producción, adecuadamente coordinados, y los orienta a una finalidad específica. La combinación productiva implica la necesidad, por parte de la empresa y del empresario, de seleccionar los factores productivos adecuados (personas y bienes), de estructurarlos convenientemente, y de planear su actividad, formarlos, dirigirlos y controlarlos.

4. *Función social*. La empresa contribuye al progreso, desarrollo y mejora del bienestar de toda la sociedad. La creación de empleo y rentas, la investigación tecnológica, la oferta de productos y servicios de calidad, y la funcionalidad crecientes son factores que contribuyen decisivamente al incremento de la calidad de vida de toda la sociedad.

5. PERO, ¿REALMENTE IMPORTA LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA?

5.1. Reflexión a partir de algunos ejemplos históricos

A pesar de que los orígenes de la administración se remontan a miles de años y podemos encontrar antecedentes de estas teorías en el antiguo Egipto, en los filósofos griegos, en la iglesia católica, en la organización militar o en los economistas clásicos, fue a partir de la Revolución Industrial cuando el poder de las máquinas, la fabricación en masa y la división del trabajo favorecieron la desaparición progresiva de los pequeños artesanos a favor de las grandes fábricas; con ellas, la necesidad de administrar se hizo evidente.

Algunos ejemplos destacados a lo largo de la historia que merece la pena destacar son los siguientes:

Sector automovilístico

La situación de General Motors en los años 20 era de crisis. Además de la recesión del sector, la compañía se encontraba con un grave problema de competencia, ya que no podía proporcionar al mercado un automóvil que ofreciera más valor a un precio menor que el del modelo T de Ford y despilfarraba sus recursos y aptitudes en divisiones como Cadillac, Buick, Oakland, Olds y Chevrolet. En ese momento, Alfred Sloan fue designado para dirigir la General Motors y diseñó el siguiente plan: la división de Cadillac fabricaría automóviles de lujo para los compradores de renta más elevada y cada una de las otras

Diseño organizativo

Aunque la delegación de la autoridad es una parte importante de un buen diseño organizativo, especialmente para aquellos que poseen la información necesaria para tomar decisiones correctas, tiene escasa utilidad si quienes han de tomar las decisiones no comparten los objetivos de la organización.

divisiones atenderían a segmentos de renta sucesivamente menor. En esa escala, Chevrolet estaría dedicada a un modelo que se vendería a un precio menor que el Modelo T. Es decir, el plan era crear una estructura multidivisional con un *staff* fuerte y profesional en la oficina central. De esta forma, la delegación de las decisiones en los directores de división se combinaba con una información contable de mayor precisión, que ayudaba a evaluar dichas decisiones, y con la coordinación desde la oficina central para asegurar que las partes de la organización no trabajaran con propósitos encontrados. Sin embargo, el reto era complicado; se necesitaba una gama de nuevos diseños de coches, de nuevos distribuidores, de información comercial sobre los clientes de cada nuevo segmento de mercado, de plantas distintas para fabricar cada vehículo y de suministros diferentes para cada planta. Además, desde el punto de vista organizativo iba a ser necesario compartir ideas sobre la forma de mejorar los productos y reducir los costes de producción, coordinar



Sede de General Motors Corporation en Detroit (Michigan).

los esfuerzos de investigación y desarrollo, así como normalizar los diseños de las piezas comunes para lograr economías de escala. Finalmente, desde del punto de vista financiero, también se requería un esfuerzo para asignar los costes entre las divisiones de producción. La organización y la estrategia empresarial llevadas a cabo por General Motors no solo le permitieron competir con éxito gracias a la nueva estrategia, sino que crearon la base para la expansión continua de productos de la compañía. En los siguientes años, la compañía amplió su cartera de productos, que iban desde camiones hasta aparatos de cocina. Una expansión así no habría sido posible con la anterior organización de la empresa. El modelo multidimensional se ha convertido a partir de entonces en una forma organizativa normal en el mundo empresarial.

El caso de Toyota es diferente, aunque igualmente interesante. A pesar de ser una compañía de pequeñas dimensiones y escasez de capital, intentaba copiar las técnicas de fabricación en masa de sus competidores americanos. Su éxito lo motivó la puesta a punto del sistema de

producción *just in time*, pensado para eliminar todas las existencias intermedias del proceso de producción. En lugar de acumular existencias, Toyota estableció un sistema de comunicación y coordinación entre las fases sucesivas del proceso de producción, de tal manera que cada fase sería informada del preciso momento en que tenía que entregar su producción a la fase siguiente. Al no disponer de existencias que absorbieran las interrupciones causadas por productos defectuosos o averías en las máquinas, los ingenieros de Toyota debían esforzarse en mejorar la fiabilidad de cada fase del proceso. Este sistema requería un contacto estrecho con los proveedores, comunicándoles día a día sus necesidades y ayudándoles a mejorar la fiabilidad de sus propios sistemas. Así, la compañía desarrolló relaciones a largo plazo con un número reducido de proveedores, lo cual facilitó la comunicación y permitió que estos estuvieran dispuestos a asumir los riesgos de fuertes inversiones en adiestramiento y maquinaria para satisfacer las necesidades específicas de Toyota.

Comercio

La Hudson's Bay Company (HBC) es una entidad mercantil a la que le fue otorgado el monopolio sobre el comercio con todas las tierras cuyas cuencas desembocaran en la bahía de Hudson. Nominalmente, el monopolio legal de la compañía era total y cubría el comercio de todos los bienes con la región, pero en realidad la empresa se dedicaba a intercambiar con las poblaciones nativas manufacturas europeas por pieles, en especial, pieles de castor. Las acciones de la Hudson's Bay Company eran propiedad de un grupo de aristócratas del Reino Unido y la dirección corría a cargo de un comité formado por los propietarios bajo la presidencia de uno de ellos, el gobernador. Ninguno de estos estaba interesado en las operaciones efectivas de la compañía. Únicamente reclutaban empleados para comerciar en América del Norte a cambio de un salario fijo. La estrategia de la compañía consistía en la construcción de unos pocos puestos comerciales a lo largo de las costas de la bahía de Hudson y operar solo en ellos. Los

clientes iniciales fueron las tribus asentadas en las cercanías de la bahía, pero estas se convirtieron rápidamente en intermediarios independientes que conseguían pieles de pueblos más distantes a cambio de las mercancías obtenidas de la compañía. Esta situación reunía las ineficiencias del doble monopolio, pero compaginaba bien con la política de personal y salarial de HBC y con el tipo de control que querían sus directores. A finales del siglo XVIII y principios del XIX, HBC estaba en una situación desesperada: su rival, la North West Company (NWC), que actuaba gracias a una pequeña infracción legal (violaba el monopolio real), con una estructura mucho más efectiva y flexible que la acercaba más a sus clientes, se había hecho con el 80% del comercio. La solución de NWC consistía en llevar las mercancías para intercambiar hacia el norte y traer de vuelta las pieles en unas frágiles canoas de corteza de abedul impulsadas por remeros francocanadienses. Un factor clave del éxito de la North West Company era su estructura organizativa, que incorporaba sistemas de



Bolsa de Nueva York.

incentivos y de adopción de decisiones que alentaban el esfuerzo, la imaginación, la flexibilidad y la innovación, aspectos todos ellos cruciales para hacer funcionar la estrategia de orientación al mercado.

No fue hasta 1809 cuando la HBC, dirigida por unos nuevos accionistas, decidió imitar a su competidora. Estableció un esquema de participación en los beneficios que asignaba la mitad de estos a los delegados de campo en función de su actuación, dio a los otros empleados mayores incentivos y mayor libertad de acción, y reclutó una nueva clase de empleados que respondieran a una nueva estrategia organizativa. Así, la HBC pasó de ser un monopolio feudal a un competidor comercial eficaz y su ventaja de costes se volvió decisiva, por lo que logró batir esencialmente a la NWC hacia 1920.

Sector financiero

Salomon Brothers (hoy integrado en el Grupo Citibank) era un banco de negocios con sede en Nueva York considerado uno de los más rentables de Wall Street y cuya actividad se especializaba en la intermediación y la venta de renta fija. Respecto a su sistema de remuneración, Salomon Brothers pagaba a sus empleados, desde el personal administrativo hasta los aproximadamente 150 gerentes y ejecutivos de categoría superior, un salario base más una prima. El cobro de esta prima, que en ocasiones podía suponer hasta dos terceras partes de la remuneración total, suponía una gran motivación para los empleados que trabajaban duramente y asumían grandes riesgos para incrementar tanto sus propios beneficios como los de sus departamentos. Sin embargo, este sistema no fomentaba la cooperación entre departamentos, e incluso podía llevar a intentos de *robar* los beneficios de otros departamentos. Para solucionar este problema, en 1990 Salomon Brothers realizó una reforma de su sistema de primas. El reparto se realizaría de la siguiente manera: una vez determinadas las primas individuales, se retendría un porcentaje que se emplearía en la adquisición de acciones de la propia empresa. Estas acciones se adquirirían en el mercado abierto, de forma que no se alterara la capitalización de la empresa y se depositarían en un fondo fiduciario. El empleado no podría retirarlas durante cinco años, así el valor de la prima actual estaría ligado al valor de mercado de la empresa durante ese tiempo. De esta manera, se buscaban los siguientes objetivos: (1) cambiar la cultura de la empresa, (2) fomentar la perspectiva a largo plazo de la empresa, (3) aumentar la cooperación y (4) armonizar los intereses de los empleados entre sí y con los accionistas.

Se necesitaron varios años de experiencia para poder juzgar la efectividad de esta medida. Sin embargo, Salomon Brothers pasó una prueba de mercado: en 1990 el

anuncio del plan pareció incrementar las acciones desde los veintidós dólares hasta 22,5 o 23. Esto significó que la empresa elevó el precio de mercado entre un 7% y un 10% y sus beneficios subieron en 150 millones de dólares.

5.2. La necesidad de organización y gestión

Para justificar la importancia de la organización y la administración en las empresas, solo hay que analizar el comportamiento humano. Tanto en la actividad individual como en la social, los hombres toman continuamente decisiones para mantenerse en un equilibrio dinámico con su entorno. Por tanto, administran y organizan tanto su propio sistema individual como los sistemas sociales o naturales de los cuales son partícipes.

No obstante, el porqué más profundo de la administración y de la organización encuentra su sentido desde la perspectiva del hombre como animal social. Esta concepción intenta expresar la propensión natural del hombre a trabajar en grupo o colectividad para alcanzar ciertos objetivos comunes a todos sus miembros, principalmente la protección mutua y la supervivencia.

La universalidad del trabajo en grupo implica la generalidad de los problemas administrativos y organizativos. En cualquier actividad colectiva aparece una necesidad de crear y mantener un ambiente adecuado en el cual los miembros del grupo puedan desarrollar sus actividades de modo coordinado para alcanzar fines preestablecidos. En otras palabras, existe una necesidad de administración y organización. En la medida en que la evolución social ha hecho depender la estabilidad y el progreso cada vez más del esfuerzo del grupo, y en que la creciente complejidad de las labores sociales ha desembocado en una creciente interconexión de los grupos, la labor administrativa y organizativa ha visto paulatinamente acrecentadas su utilidad y su trascendencia social.

Así, el origen y desarrollo del hombre constituye una base decisiva para explicar la necesidad de administración y organización. Dicho patrón indica que, por un lado, el hombre es un animal social con propensión a la amistad con los otros miembros de su grupo social, y, por otro lado, manifiesta una hostilidad hacia grupos vecinos. En otras palabras, el hombre es simultáneamente un animal organizado y un animal competitivo. Por una parte, su conducta se orienta a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia con otros hombres con quienes tiene intereses compartidos. Por otra, al vivir en un mundo hostil, con recursos escasos y con objetivos potencialmente contradictorios o incompatibles, el hombre se ve compelido a una acción agresiva para alcanzar sus fines, a una acción competitiva.

Esta naturaleza se manifiesta en todas sus actividades grupales (familia, escuela, trabajo, etc.). En concreto, la empresa como organización es un grupo altamente estructurado para lograr objetivos determinados, que contrasta fuertemente con actividades organizadas informales (como un grupo de amigos) o incluso formales (una asociación deportiva o filantrópica) por la dimensión y la complejidad. Esto significa que la organización empresarial es la más compleja de las organizaciones grupales en cuanto a la dificultad de problemas administrativos y organizativos. Los problemas administrativos hacen que la empresa tenga que tomar decisiones relativas al tamaño de la organización, al carácter de la actividad que se desee llevar a cabo, a las restricciones que el entorno impone a la actividad de la empresa y a la asignación de los recursos escasos de la organización. Los problemas organizativos requieren que la empresa tome decisiones relacionadas con la división de las acciones y de las responsabilidades entre los miembros de la organización, así como de la coordinación e integración de comportamientos y objetivos individuales y subgrupales dentro del

esfuerzo global de la organización. La gestión que la empresa haga de estos problemas administrativos y organizativos afectará de modo básico a la eficacia y a la eficiencia de la gestión.

Todas las organizaciones requieren que el conjunto de sus miembros interpreten la meta general de la organización, encaminen sus comportamientos al logro de sus fines y trabajen de modo que la organización siga funcionando con un nivel de eficiencia aceptable. Las acciones y las decisiones de los miembros de la organización deben coordinarse para que las operaciones de la organización conduzcan a los resultados deseados para la eficacia y continuidad de la misma. Pero, además, el trabajo administrativo debe ser satisfactorio para los partícipes de la organización y, cada vez en mayor medida, para la sociedad.

Satisfacer todos estos propósitos al mismo tiempo —conseguir que la organización sea productiva para el conjunto de la sociedad, satisfactoria para sus partícipes, y rentable y competitiva— es una tarea difícil y a menudo conflictiva. El trabajo administrativo es entonces vital para el

NEGOCIOS EN ACCIÓN 1.2

Campbell Soup Company

Campbell era una compañía relativamente conservadora que contaba con pocos productos importantes. Entre sus gerentes casi no existía espíritu emprendedor y se daba muy poca libertad para explorar nuevos mercados o intentar nuevas ideas. Su participación en el mercado estaba en declive; además, seguía otorgándole mayor importancia a la producción que al marketing.

En 1980, Gordon McGovern asumió el puesto de director ejecutivo. Llegó de la división Pepperidge Farm de Campbell, donde aumentó las ventas de 60 millones a 300 millones de dólares en cinco años. El presidente anterior contaba con experiencia en ingeniería y se orientaba hacia las operaciones. En concreto, McGovern era un mercadólogo progresista.

Una de las primeras cosas que hizo fue cambiar la organización. La vieja

estructura dividía la empresa en dos grupos básicos —alimentos enlatados y alimentos congelados—, división fundamentada en la forma de fabricación de los productos. Las áreas de marketing, desarrollo de nuevos productos y producción se encontraban centralizadas (administración centralizada). McGovern pensó que existía mucho poder centralizado en muy pocas personas, lo cual impedía el libre flujo de ideas.

Con el fin de impulsar el espíritu emprendedor y con el propósito de crear mayores incentivos para generar soluciones creativas a los problemas, McGovern creó alrededor de 50 unidades descentralizadas de negocios (centros de ganancias) dirigidos por gerentes generales, la mayoría de los cuales contaba con experiencias en marketing. Estos gerentes eran responsables de las

ganancias (o pérdidas) y del desarrollo de nuevos productos. También tenían libertad para planear el marketing en sus unidades. Se estimulaba la competencia interna entre los gerentes. Cada unidad contaba con su propio controlador y analista del plan financiero. De acuerdo con esta estructura, cada gerente general actuaba como el presidente de su propia firma. Dicha responsabilidad iba acompañada por la atribución de autoridad, libertad e incentivos necesarios para crear nuevas compañías llenas de vitalidad dentro de la organización.

De esta forma Campbell Soup Company se ha transformado en una entidad dinámica, con una fuerte mezcla de productos en el mercado y que aplica el poder del marketing para impulsarlos. ●

Resultados de la organización

1. Rentabilidad.
2. Competitividad.
3. Continuidad de la organización.
4. Satisfacción para los partícipes.
5. Satisfacción para el conjunto de la sociedad.

equilibrio de la organización, pues ninguna puede desarrollar eficazmente sus actividades sin este sistema que guíe a la empresa a través de las vicisitudes del entorno.

La necesidad y la importancia social de una administración y una organización eficaces están fundadas también en gran parte de la producción y de los recursos humanos, materiales e inmateriales que absorben las organizaciones empresariales. Por tanto, de la eficacia en

la prestación de estas funciones dependerá en buena medida el bienestar social. Se puede pensar en los problemas de gestión que presentan las organizaciones públicas que prestan servicios tan relevantes como la educación, la sanidad, la seguridad, la justicia, el transporte o las comunicaciones, ya sean inherentes a la propia función productiva o derivados del marco social y político, para concluir que la eficacia en el tratamiento administrativo y organizativo de estas organizaciones es fundamental para el equilibrio y el progreso sociales.

El éxito de la empresa estará, por tanto, estrechamente unido al buen trabajo administrativo y organizativo (véase *Negocios en acción 1.2*). La consultora Dun & Broadstreet ha confirmado que un alto porcentaje de fracasos empresariales está asociado con una administración deficiente o inexperta. La revista de negocios estadounidense *Forbes* también ha demostrado que el éxito de las empresas en este país está asociado a la buena administración.

6. LAS TENDENCIAS DEL ENTORNO Y SU INFLUENCIA EN LOS NEGOCIOS. RETOS A LA GESTIÓN EN EL SIGLO XXI Y FUTURO DEL TRABAJO DIRECTIVO

En las últimas décadas han ido surgiendo nuevas perspectivas de estudio como respuesta a los problemas emergentes a los que se ha enfrentado y se enfrenta la dirección de empresas en el complejo y dinámico entorno actual. Entre las aportaciones más importantes destacamos:

1. *La búsqueda de la excelencia*, que tuvo su auge en la década de los 80. Sobresale el *enfoque de las 7S*, desarrollado por la consultora McKinsey, que estudia los siete factores fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa: *strategy* (estrategia), *structure* (estructura), *systems* (sistemas), *staff* (personal), *style* (forma de liderazgo), *skill* (habilidades o capacidades) y *share values* (valores compartidos).
En relación con esta última *S*, y de la mano de autores como Schein, se introduce y solidifica el concepto de *cultura empresarial*, entendida como el conjunto de valores compartidos por toda la organización y que viene a relacionar, en definitiva, la personalidad de la empresa o el modo en que la organización hace las cosas y reacciona ante los problemas.
2. *La innovación y el cambio*. Los gerentes de hoy se enfrentan a un entorno en el que el cambio se da a una velocidad sin precedentes, por lo que los principios y criterios válidos en otros momentos en la actualidad no sirven y las empresas tienen que adoptar nuevas formas de actuación para adaptarse a los cambios del entorno e incluso adelantarse a ellos. Esto exige una rapidez de respuesta por parte de las firmas y una

Calidad

La calidad se puede definir como la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio referidos a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas.

- mentalidad abierta por parte de la dirección para romper los esquemas preestablecidos y adoptar medidas y procedimientos nuevos y revolucionarios. En definitiva, deben estimularse la innovación y el cambio.
3. *La gestión de la calidad total*. A pesar de que los orígenes del estudio de la calidad se sitúan en la década de los 50, de la mano de Deming, la administración de la calidad total (T.Q.M., por sus siglas en inglés) se popularizó en la década de los 80 como un movimiento de respuesta global a la competencia y a las exigencias de los clientes. Surge entonces como una filosofía de administración que busca la satisfacción del cliente, externo e interno, por medio de la mejora continua en todos los procesos de la organización.
4. *La reingeniería*, que implica un cambio radical de la empresa y requiere que los gerentes reconsideren el modo de hacer las cosas si tuvieran que empezar de cero. El planteamiento se justifica como la única posibilidad de luchar contra los procedimientos que se han convertido en rutina y que se mantienen por

inercia a pesar de que las circunstancias hayan cambiando.

Junto a los temas comentados, van cobrando cada vez más fuerza otros aspectos que preocupan y que afectan de forma notoria a la administración de empresas, presentándose como los nuevos retos de la dirección. Retos como los cambios en la organización y la fuerza de trabajo, la gestión de la diversidad, el *management* de ideas o la gestión por competencias.

5. *Cambios en la organización y la fuerza de trabajo*, en relación con la vinculación temporal y física del trabajador en la empresa: el día laboral evoluciona desde el concepto *de 9:00 a 17:00* hacia el día laboral flexible; el trabajo no se realiza necesariamente en la fábrica o en la empresa, sino que el trabajador puede hacer su labor desde su casa, desde un avión o desde cualquier otro sitio del mundo; la estabilidad del trabajador ya no se sustenta en el logro de un empleo fijo en una empresa, sino en el desarrollo de su *empleabilidad*; emerge un colectivo de trabajadores vinculados a tiempo parcial con la empresa para compatibilizar su vida laboral con otros objetivos personales.

Estos cambios relacionados con la fuerza de trabajo presentan nuevos retos a la gerencia que debe dirigir el comportamiento de personas con circunstancias y objetivos diferentes y cuya fuente de motivación y desarrollo profesional la encuentran por vías alternativas a las tradicionalmente utilizadas (promoción, salario, etc.).

6. *La gestión de la diversidad*. En línea con lo anterior, por lo que se refiere a las diferencias en los empleados, pero en este caso centrados en variables de otra naturaleza, la gestión de la diversidad se presenta como uno de los temas clave que marcan las tendencias de la gestión en un mundo global. Valores como el género, la cultura o la personalidad del empleado aportan puntos de vista, reacciones y comportamientos dispares que afectan al funcionamiento de las organizaciones y que pueden hacerlo positiva o negativamente en función de la capacidad que tenga la dirección para reconocer la contribución que estas diferencias pueden aportar a la organización, así como su habilidad para gestionar las mismas de la manera más adecuada. El punto de partida para lograr el éxito en esta tarea consiste en reconocer las principales barreras existentes para el aprovechamiento de la diversidad, barreras como el machismo, feminismo, racismo, etc., que producen prejuicios, miedo a lo desconocido y a enfrentarse a formas de pensar

diferentes. Los gerentes necesitan reconocer las principales ventajas de su aprovechamiento, reflejadas en la creatividad y el enriquecimiento que puede aportar a la organización; solo aquellas empresas que acepten y reflejen la pluralidad estarán preparadas para satisfacer a sus clientes y favorecer el desarrollo social¹.

7. *El 'management' de ideas*. Como evolución de la importancia del cambio en la empresa y de la innovación, defendido desde los años ochenta, el mayor reconocimiento de la creatividad como origen de la innovación da paso a un mayor estudio de la generación y aprovechamiento de las ideas en las organizaciones, que algunos autores han tenido a bien denominar *management de ideas*². La clave está en reconocer la importancia de la creatividad o capacidad de generar ideas y considerarla como un intangible de la organización capaz de generar ventajas competitivas, valorando la necesidad de gestionar dicho intangible con el mismo rigor que se gestiona el resto de recursos estratégicos. La gestión de la creatividad en las organizaciones supone tratar de introducir esta actitud como base del comportamiento de la empresa a todos los niveles, individual, grupal y organizativa³.
8. *La gestión por competencias*⁴ va cobrando importancia como un nuevo modelo estratégico para la dirección de recursos humanos que implica un creciente reconocimiento del rol estratégico de esta función dentro de la empresa, así como una mayor participación del conjunto de directivos en las responsabilidades de gestión de personal. La gestión por competencias supone una evolución de la filosofía de dirección de personal sobre la base de gestionar conocimientos, comportamientos y habilidades que permiten a los empleados de una empresa alinear su desempeño con la estrategia corporativa, ligando las capacidades organizativas esenciales o *core competences* con los conocimientos y cualidades que hay que poner en juego para desempeñar las funciones de sus puestos de trabajo.

¹ Anca, C. y Vázquez Vega, A. (2005), *La gestión de la diversidad*. Prentice Hall, Madrid.

² Ekvall, G. (1992), «The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas», en Henry, J y Walker, D., *Managing Innovation*. Sage Publications, Londres, pp. 73-79.

³ Gisbert López, M. C. (2005), *La creatividad en la práctica empresarial*. Estudio nº 30, Fundación Cotec.

⁴ Fernández López, J. (2005), *Gestión por competencias*. Prentice Hall, Madrid.

RESUMEN

Este capítulo aborda los conceptos necesarios para poder entender qué papel juegan los negocios en una economía de mercado caracterizada por un entorno dinámico y cambiante.

En primer lugar, el capítulo trata el entorno económico y social en el que debe desenvolverse un negocio en el momento actual. La globalización, motivada por el rápido desarrollo tecnológico, la desregulación y el rápido crecimiento de los mercados financieros, ha planteado un gran reto a los negocios: mantenerse en un entorno de fuerte competitividad. A él hay que añadir la gran sensibilización social hacia temas como la incorporación de la mujer al mercado laboral o la preocupación por el medio ambiente, que hace necesario el planteamiento de nuevas estrategias y estructuras empresariales.

En este contexto, surge la necesidad de analizar la empresa como elemento central en torno al que giran los negocios. La complejidad de la definición de empresa lleva a analizarla desde el punto de vista de sus dimensiones (funcional, técnico-económica, económica-financiera, jurídico-mercantil y social), desde la óptica de sus funciones como agente económico, así como institución básica

del sistema capitalista. Con todo ello, la empresa se puede definir como una unidad de decisión, creadora de bienes y/o servicios a través de la transformación de recursos tangibles, intangibles y humanos, generando en este proceso valor añadido, con el fin de lucrar a sus propietarios.

La empresa como organización debe enfrentarse a una serie de problemas administrativos, relacionados con la toma de decisiones de tamaño de la organización, carácter de la actividad principal o restricciones del entorno, así como problemas de tipo organizativo que requieren decisiones relacionadas con la división de las acciones y de las responsabilidades entre los miembros de la organización, así como de la coordinación e integración de comportamientos y objetivos individuales. Las decisiones administrativas y organizativas tienen una importancia vital, ya que de ellas van a depender, de un modo básico, la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Sin embargo, la empresa del siglo XXI, también debe preocuparse por su continuidad. Esto exige el planteamiento de nuevas estrategias de gestión, como la búsqueda de la excelencia o la calidad total. Este tema es abordado en el último epígrafe del capítulo.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

- Defina el concepto globalización y muestre qué importancia puede tener para las empresas desarrollarse en un entorno globalizado.
- Exponga algunas tendencias sociales que estemos viviendo en nuestros días y que ofrezcan nuevas oportunidades de negocio o afecten a la toma de decisiones administrativas.
- ¿Qué están haciendo los negocios actuales en España para mejorar el comportamiento ético de los empleados y la responsabilidad social? ¿Cree que tiene algún sentido?
- ¿Cuáles son las claves del éxito económico del libre mercado? Muestre tres posibles consecuencias negativas que se producirían si una economía se basara por completo en un sistema de libre mercado.
- Analice la evolución de las empresas a lo largo de la historia económica. ¿Qué sentido tienen su existencia?
- Indique y explique brevemente las dimensiones de la empresa.
- Explique brevemente la importancia de la administración y gestión de una empresa.
- Elija alguno de los medios de información económico-empresarial que aparecen al final del capítulo y busque un ejemplo del concepto de eficacia y de eficiencia.
- ¿Qué retos se plantean a la empresa en el contexto económico del siglo XXI?

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

- Elija una empresa, que ofrezca información de sus resultados en los últimos dos años (puede consultar las páginas web de empresas que cotizan en Bolsa o cualquier base de datos que refleje los resultados de la empresa, como es el caso de SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que recoge los datos del registro mercantil de empresas españolas). Busque y analice su información económica

y financiera a partir de 2006. Prepare un informe para los directivos de la empresa en el que se analice si la empresa ha sido eficaz y si ha mejorado su eficiencia.

- Investigue en Internet la empresa Ben & Jerry's Ice Cream, analizando su estilo administrativo y su organización empresarial. Preste especial atención a su compromiso social.

CASO DE GESTIÓN

Banco de Santander

Historia y situación actual

La historia del Banco de Santander comienza el 15 de mayo de 1857, cuando la reina Isabel II firma el Real Decreto que autoriza su constitución. Desde sus orígenes fue un banco abierto al exterior, inicialmente ligado al comercio entre el puerto de Santander e Iberoamérica. Entre los años 1900 y 1919, el Banco de Santander dobla su balance, amplía su capital hasta los diez millones de pesetas, aumenta sus ingresos, se acerca a la cifra de medio millón de pesetas de beneficios en el ejercicio 1917 y su rentabilidad se coloca por encima de la media de las sociedades de crédito españolas. Además, durante estos años, se fundan los tres grandes bancos españoles que con el tiempo terminarán en la órbita del actual Banco de Santander: el Banco Hispanoamericano (1900), el Español de Crédito (1902) y el Central (1919). En 1950, el presidente

de la entidad, Emilio Botín Sanz de Sautuola y López, impulsa un gran proceso de expansión por toda España que continuará en los años sesenta con la adquisición de un gran número de bancos locales. La adquisición en 1976 del First National Bank de Puerto Rico y la del Banco Español-Chile en 1982 convierten al Santander en pionero de la banca comercial de Iberoamérica.

En 1985 se constituye el Banco Santander de Negocios en España para desarrollar las actividades de banca de inversiones y mercados mayoristas. En 1986 el actual presidente, Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos, ocupa la presidencia sentando las bases para afrontar el reto de la modernización y expansión del banco. Entre sus movimientos empresariales más destacados se encuentran la adquisición, en 1994, del Banco Español de Crédito (Banesto), la expansión en Iberoamérica y la gran fusión con el Banco Central Hispano (BCH).

En 2008, Banco de Santander se consolida como el decimosegundo banco del mundo por capitalización

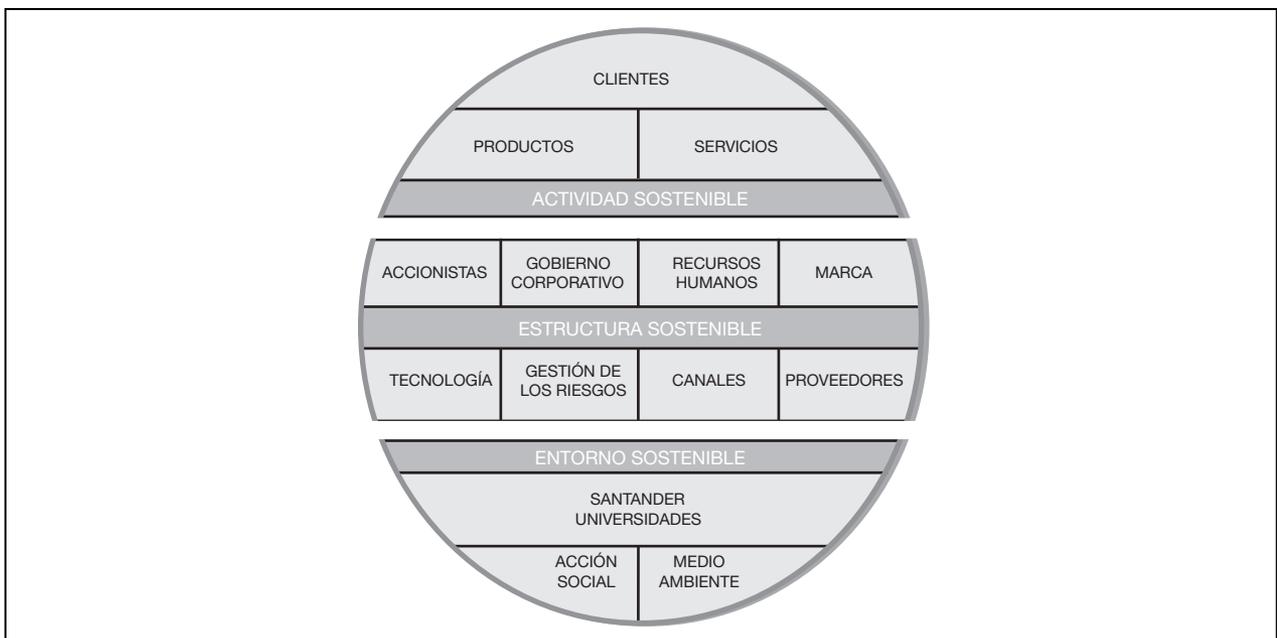


Figura 1.3 ● Plan de sostenibilidad del Banco Santander. Año 1997.

bursátil, el séptimo por beneficios y la entidad con la mayor red de distribución minorista del mundo occidental: 10.852 oficinas.

Cultura de empresa como elemento diferenciador

El Banco de Santander se consolida como un gran grupo financiero internacional preocupado por satisfacer las necesidades financieras de sus clientes y por dar una rentabilidad creciente a sus accionistas. Su modelo de negocio se define como global, eficiente, rentable, transparente y próximo al cliente, combinando su liderazgo en mercados locales con políticas corporativas y capacidades globales. Sin embargo, su diferencia viene de manos de su estrategia empresarial, que pretende favorecer el desarrollo sostenible contribuyendo a la creación de valor económico, social y medioambiental (*Figura 1.3*).

Centrándonos en la estructura de recursos humanos, el Banco de Santander orienta su estrategia en atraer, formar y desarrollar el mejor talento en un entorno global con las siguientes medidas:

1. Perfil de los empleados

Banco de Santander cuenta con 131.819 profesionales en más de 40 países, un 50% en Europa y un 50% en Latinoamérica. La antigüedad y la edad media son de 9,76 y 37,43 años, respectivamente. El 51% son hombres y el 49%, mujeres; el 98,66% de los empleados tiene un contrato de trabajo indefinido. A lo largo del ejercicio 2007, un total de 122.055 empleados recibieron formación y más de 120.000 participaron en procesos de valoración de potencial e identificación de talento. El Santander continúa con la política de evaluar a sus empleados cada año mediante un proceso transparente y confidencial con la participación de empleado valorado. Durante el año se realizaron 20.791 promociones.

2. Objetivos del modelo corporativo de recursos humanos

El modelo de recursos humanos, cuyos objetivos son (1) gestionar a las personas de forma global, (2) atraer y retener el talento a escala internacional, (3) consolidar la cultura corporativa del banco y (4) generar y desarrollar directivos con visión corporativa, está orientado a facilitar el crecimiento del negocio.

Para ello, el Banco de Santander establece una segmentación corporativa de sus profesionales y cuenta con un modelo corporativo de gestión de directivos con nuevos procesos de evaluación y compensación, refuerzos de canales de comunicación y políticas de desarrollo profesional. La división de sus directivos es la siguiente: (1) directivos *top*, que son los máximos responsables del

grupo. Definen las políticas, los objetivos, y la estrategia de la organización a largo plazo. (2) Directivos superiores, que se caracterizan por tener una responsabilidad importante funcional o de negocio. (3) Directivos medios, que desempeñan puestos sujetos a políticas funcionales concretas, gestionando procesos, sistemas y procedimientos.

Las políticas de recursos humanos combinan el alcance global con el foco local en los países en los que el banco está presente, con especial acento en la atracción y retención del talento. Para ello, el Banco de Santander reconoce y valora a sus empleados, les ofrece proyección internacional y apoyo para equilibrar su vida laboral y personal, y apuesta por la formación, el conocimiento y el desarrollo de sus profesionales. Estos logros se consiguen por medio de políticas entre las que destacan:

- Establecimiento de planes de movilidad y formación (escuelas corporativas, escuelas de riesgos, escuela de conocimiento de banca comercial, centro de desarrollo directivo, entre otros).
- Reconocimiento de los logros en el desempeño de cada profesional mediante una política de compensaciones basada en (1) retribución fija ligada a la contribución individual de cada persona, la función que ocupa y las referencias del mercado; (2) retribución variable en función de los resultados de negocio, la marcha de la división en la que se encuadra cada profesional y los resultados del grupo; (3) distintos beneficios a favor de los profesionales y sus familias, que se establecen según la realidad del país o de la sociedad en la que trabaja cada profesional, y (4) otros incentivos con los que se intenta alinear los intereses del personal con los de los accionistas (incentivos a largo plazo, planes de jubilación).
- Prioridad de la comunicación activa, continua y bidireccional con los profesionales a través de canales internos de comunicación, intranet, revista corporativa. Además, se realizan encuestas de clima laboral que permiten conocer la opinión de los empleados sobre su entorno de trabajo y sus condiciones laborales con el objetivo de poder aplicar programas de mejora.
- Conciencia de la importancia de establecer igualdad de oportunidades, estableciendo políticas de conciliación de vida personal y profesional (flexibilidad en el horario, ayudas económicas para la asistencia a guarderías de hijos empleados en la red comercial, ayuda para el cuidado de personas dependientes, medidas para conseguir una representación equilibrada de la mujer en la organización, prevención de acoso sexual).
- Desarrollo de medidas para garantizar la seguridad y la salud laboral.

CUESTIONES DE DEBATE

1. Como paso previo al análisis del Banco de Santander, investigue los rasgos principales que definen el sector financiero en nuestro país, dando especial importancia a aquellos relacionados con la dificultad de encontrar ventajas competitivas.
2. En función de la información suministrada, analice todos los componentes que puedan estar relacionadas con el éxito organizativo del Banco de Santander.
3. Piense sobre las ventajas que puede aportar a la organización el hecho de tener distintos niveles de directivos (alta dirección, directivos superiores, directivos medios).
4. ¿Considera que en la estructura descrita la delegación de la autoridad está en aquellos que tienen la información necesaria para tomarla?
5. Investigue el valor que puede tener para la organización el hecho de realizar encuestas de clima laboral y si es una práctica común en las empresas españolas.
6. Analice la importancia que los incentivos y la delegación de la autoridad puede tener en el diseño organizativo.
7. Investigue otras entidades financieras (BBVA, Banco Popular) y establezca diferencias en términos de políticas de gestión (motivación, comunicación, formación).

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

Drucker, P. F. (1993), *Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá*. Parramón, Barcelona. Saber desenvolverse en una economía, sociedad y tecnología en continuo cambio debe convertirse en la mayor aspiración del empresario de hoy. Peter Drucker, el pensador más influyente de los últimos tiempos en el campo de la gestión, ofrece en este libro un estimulante punto de vista sobre el nuevo orden mundial en los negocios y en los imperativos para la gestión del siglo XXI.

Milgrom, P. y Roberts, J. (1993), *Economía, organización y gestión de la empresa*. Ariel Economía, Barcelona. Este manual ofrece un análisis exhaustivo de la empresa a través de los principios subyacentes de su organización. Las aportaciones fundamentales del mismo son, por un lado, la destreza de estudiar la complejidad de los problemas que en la actualidad presentan las organizaciones sin olvidar el punto de vista de la teoría económica, tratada con gran rigor y pertinencia, y por otro, su riqueza en casos y ejemplos extraídos de empresas y sucesos reales.

Lecturas recomendadas

Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. (1995), *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Ariel Economía, Barcelona.

Bueno, E., Cruz, C.I. y Durán, J. J. (1990), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide, Madrid.

Cuervo, A. (2001), *Introducción a la administración de empresas*. Civitas, Madrid.

Demsetz, H. (1997), *La economía de la empresa*. Alianza Editorial, Madrid.

Drucker, P. F. (1979), *La gerencia de empresas*. Edhasa, Barcelona.

Drucker, P. F. (1983), *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo, Barcelona.

Drucker, P. F. (1985), *La gerencia en tiempos difíciles*. Orbis, Barcelona.

Faure, G. (1993), *Estructura, organización y eficacia de la empresa. Fundamentos de gestión directiva*. Deusto, Bilbao.

García, S. (1994), *Teoría económica de la empresa*. Díaz de Santos, Madrid.

Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (2003), *Administración*. McGraw-Hill. Madrid.

Jarillo, J. C. (1992), *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, Madrid

Rodrigo, C. (1992), *Fundamentos de economía de la empresa*. Pirámide, Madrid.

Enlaces e instituciones de interés

Emprendedores. Revista mensual sobre varios aspectos relacionados con la gestión empresarial y las habilidades directivas que ofrece historias interesantes sobre momentos vividos por empresas españolas.

Actualidad Económica. Revista semanal de actualidad económica que ofrece información de interés sobre economía y empresas.

www.bcg.com. Página web de *Boston Consulting Group*, empresa líder en consultoría sobre estrategia empresarial donde se relacionan sus publicaciones. Se trata de una empresa que desarrolló famosos modelos para el análisis de los diferentes negocios de la empresa diversificada.

www.pwc.com. Página web de *PricewaterhouseCoopers*, la mayor empresa en el ámbito mundial en ofrecer servicios profesionales de consultoría a la empresa.

www.expansion.com. Portal de uno de los periódicos económicos españoles, que también se publica en formato

impreso, donde pueden encontrarse noticias actuales relacionadas con la economía y el mundo empresarial, y acceder al histórico de noticias publicadas.

www.cinco dias.com. Portal de periódico económico también de nuestro país.

SABI. Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos. Base de datos que recoge la información presentada en el Registro Mercantil de empresas españolas y portuguesas.

Dun & Broadstreet. Base de datos que recoge la información económico-financiera de empresas europeas.

Capítulo 2

Análisis económico de la empresa

SUMARIO DEL TEMA

1. El pensamiento administrativo y las teorías de la empresa.
 - 1.1. El debate entre modelos del comportamiento administrativo.
 - 1.2. Teorías de la empresa y la gestión: evolución y enfoques principales.
2. El problema de la organización de la actividad económica: división del trabajo, especialización y mecanismos de coordinación.
3. La naturaleza de la empresa en el análisis económico.
4. La empresa como función de producción: la Teoría de la Firma en la microeconomía neoclásica.
5. Las teorías manageriales o directivistas.
6. La teoría económica del comportamiento.
7. La perspectiva institucional de la empresa.
 - 7.1. El pensamiento económico institucional.
 - 7.2. La empresa como mecanismo de asignación de recursos: costes de transacción, mercados y organizaciones.
 - 7.3. Los costes de la organización interna: el problema de la forma eficiente.
 - 7.4. La empresa como nexo de contratos: teoría de la agencia.
8. La empresa y la estructura del mercado: la economía industrial.
9. La teoría económica evolutiva.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Tener una visión general de la evolución del pensamiento administrativo y familiarizarse con las principales escuelas y modelos existentes en la gestión de empresas, lo

- que le permitirá razonar sobre la importancia de abordar su estudio desde múltiples perspectivas.
2. Pensar crítica y creativamente las decisiones y tareas de dirección, rehuyendo posiciones dogmáticas o deterministas que simplifican los problemas de gestión como de resolución maquinal, aplicando simplemente técnicas, o que siempre tienen soluciones únicas.
 3. Conocer cómo se organiza la actividad económica y qué mecanismos existen para llevarla a cabo de una manera eficiente.
 4. Entender la naturaleza de las empresas en el sistema económico.
 5. Entender los motivos que propician la aparición de la Teoría de la Firma, así como la visión de la empresa que ofrece este enfoque.
 6. Comprender las ideas centrales de las teorías manageriales o directivistas, así como el momento histórico en el que surgen.
 7. Conocer las hipótesis básicas de la Teoría Económica del Comportamiento.
 8. Conocer los supuestos que sustentan el Institucionalismo, así como los motivos básicos que ocasionaron su desarrollo.
 9. Comprender las bases centrales de la Teoría de los Costes de Transacción, así como ofrecer un razonamiento lógico de las situaciones en las que las formas organizativas básicas (empresa-mercado) son más eficientes.
 10. Identificar cómo es vista la empresa bajo la perspectiva de la Teoría de la Agencia.
 11. Reconocer los postulados básicos de la economía industrial.
 12. Comprender los motivos que han ocasionado la aparición de la Teoría Económica Evolutiva y los postulados esenciales de la misma.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

El patrón a seguir, puntada a puntada¹

De cada cien mujeres que se casan en el mundo, cinco lo hacen vestidas por Pronovias, lo que da una idea de la hegemonía de esta firma catalana en los cinco continentes, tras casi cuarenta años de presencia en el mercado. La empresa ha eclipsado a competidores como la norteamericana Mori Lee o la francesa Pronupcia, trasladando al sector de la moda nupcial el concepto del *prêt-à-porter*, hasta entonces inédito en él.

Antes de la llegada de Pronovias, el vestido de novia era confeccionado a medida y cosido a mano. La irrupción de la compañía española en el sector, en plena década de los sesenta, supuso un cambio radical en un negocio dominado hasta ese momento por pequeños *ateliers* o talle-

res de costura artesanales. La firma creada por la familia Palatchi fue pionera a la hora de producir vestidos de novia a gran escala y de hinchar su expansión internacional gracias a una red de distribución que actualmente supera los 3.500 puntos de venta.

Según Juan Jesús Domingo, director general de la compañía, «el nuestro es un caso único en el mundo, ya que hemos demostrado que el tamaño y la escala son posibles y compatibles con la rentabilidad y el crecimiento. En un sector donde predominan las pequeñas compañías, no hay un operador global que esté presente en todo el mundo como Pronovias».

Los orígenes de Pronovias están ligados a Alberto Benveniste Palat-

chi, un emprendedor que desembarcó en Barcelona procedente de su Turquía natal con una maleta llena de puntillas y bordados que empezó a vender a las mujeres de la alta sociedad catalana. Tras crear una casa de tejidos para novias, en 1964 se montó su propio taller, San Patrick, y cinco años después puso en pie Pronovias. La entrada en el negocio de su hijo Alberto, hoy socio mayoritario, propició el despegue de la compañía gracias a un sistema de distribución de clientes multimarca que se complementa con la propia red de establecimientos de la cadena.

¹ Adaptación del reportaje publicado en *Emprendedores*, nº 125, 2008, pp. 34-38.

Para Juan Jesús Domingo, una de las razones del éxito de Pronovias «radica en el carácter vertical del negocio, que comienza en el diseño del producto y termina en la venta a la cliente. Al controlar toda la cadena, hemos podido convertirnos en expertos en todas las áreas del proceso y percibir cuáles son las necesidades de la novia. Estamos cerca de ella porque, además de vender a clientes multimarca, tenemos nuestra propia red de tiendas, al contrario que otros que han perdido el contacto al dedicarse solo a fabricar».

Pronovias acapara el 40% de la cuota de mercado español gracias a un diseño innovador. «Hacemos cada año 600 modelos de novia nuevos y en cada uno de ellos incorporamos las tendencias del mundo de la fiesta, de la moda en general, algo que no ocurría antes», explica Juan Jesús Domingo.

Para ello, la cadena cuenta con un amplio equipo de diseño y desarrollo de producto integrado por casi ochenta personas. Además, la compañía trabaja en perfecto maridaje con los diseñadores: estos crean las colecciones y Pronovias las comercializa a través de su red. Aunque el grupo tiene claro que Manuel Mota es el alma máter de la compañía, los acuerdos concertados con Valentino, Elie Saab o Emanuel Ungaro le han dado aún mayor proyección exterior.

Una atención diferente. El vestido de novia no es un producto cualquiera, sino algo que la mujer elige, en

principio, una vez en la vida para una situación muy especial. Por eso, en Pronovias consideran que la atención a la cliente es un factor clave, más importante incluso que en otros nichos de la moda. «La venta de un vestido de novia genera una relación entre dependiente y cliente que puede prolongarse fácilmente por espacio de seis meses, con muchas horas de dedicación a la mujer. En primer lugar, hay un período de elección y después otro para probar el modelo, arreglarlo y personalizarlo a la medida», afirma Juan Jesús Domingo.

Para todos los bolsillos. Pese a la imagen elitista que ha podido forjarse la cadena debido a factores como la ubicación de sus tiendas, normalmente situadas en las mejores zonas de cada ciudad, o la presencia entre su clientela de numerosos personajes de la *jet*, Pronovias cuenta con un producto para cualquier bolsillo. «Nuestro objetivo es vestir al mayor número posible de novias, teniendo claro que hay un segmento en el que no vamos a competir, que es el del bajo precio, y un vestido de artesanía o de pieza única que tampoco forma parte de nuestro mercado potencial», señala Domingo.

Aunque el número de bodas haya disminuido en España, esa tendencia no ha supuesto un obstáculo para el crecimiento de Pronovias. La celebración de las segundas nupcias representa una suculenta fuente de ingresos para la compañía. Otro fenómeno que está beneficiando al sector

es que la mujer se casa a una edad más madura, conoce mejor el mundo de la moda, sabe lo que quiere y está dispuesta a gastar más en su boda. «La chica que acude a nuestras tiendas espera que la tienda le ofrezca muchas opciones. Es lógico, porque una chica de veinte años lleva menos tiempo vistiéndose a la moda, mientras que la de treinta, además de tener más poder adquisitivo, espera más del diseño. Desde ese punto de vista, el mercado es hoy más retador y atractivo», concluye el director general de Pronovias, una compañía local con visión global capaz de eclipsar a las grandes del sector.

En el último ejercicio, Pronovias facturó 148,6 millones de euros. La compañía cerró el año 2007 con 160 tiendas propias, de las que alrededor de cien están situadas en España. En países como Francia, con un total de seis establecimientos, la marca está muy consolidada y ha conseguido desplazar a las principales empresas galas de la moda nupcial. Y es que España se ha posicionado como segundo exportador mundial de trajes de novia, ceremonia y complementos nupciales después de China. Pronovias ha dejado atrás los conflictos, como el que enfrentó a la empresa con Rosa Clará, que abandonó la compañía en 1991 para crear tres años más tarde su propia compañía. «Cualquier competidor es bueno porque te obliga a innovar», señala Juan Jesús Domingo. ●

1. EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y LAS TEORÍAS DE LA EMPRESA

1.1. El debate entre modelos del comportamiento administrativo

Existe un gran conjunto de teorías económicas y organizativas que se ocupan de estudiar la problemática y el comportamiento de la empresa y el papel de la dirección en la misma. Para desempeñar con eficacia y eficiencia sus funciones, el directivo necesita tener una visión global de esta evolución del pensamiento económico y organizativo. La comprensión de las teorías de la empresa y

de la gestión es un antecedente necesario para entender cómo y por qué han ido configurándose los distintos sistemas de dirección a lo largo de los siglos XIX y XX como lo han hecho.

El estado actual de la gestión de empresas se caracteriza por aglutinar una variedad enorme de enfoques que varían con respecto a su objeto de estudio. Los autores de cada escuela o teoría se han concentrado en la investigación de aquellas variables y problemas típicos de su orientación teórica. Además, las ideas sobre cómo debe administrarse la empresa que se propone desde cada enfo-

que teórico están ligadas al momento histórico en el que se generan. Es importante, pues, tener en cuenta el contexto histórico en el que se desarrolla cada una de las teorías que iremos viendo a lo largo del tema, puesto que explica en gran medida por qué nació cada teoría, y las ideas que cada una defiende adquieren un mayor sentido. Así, por ejemplo, la Revolución Industrial explica por qué aparecieron las primeras teorías económicas, pues con ella aparecen las primeras grandes empresas y, por tanto, se genera por primera vez la necesidad de conocer cómo estas deben gestionarse para obtener el máximo beneficio posible. El contexto histórico también explica por qué, por ejemplo, durante la Revolución Industrial no se daba valor a los recursos y capacidades de la organización a la hora de administrar la empresa, pues bastante había con estudiar el comportamiento de la empresa ante cambios en la oferta y la demanda. En cambio, las teorías más actuales, como es el caso del Enfoque Basado en Competencias, prestan atención a aspectos más complejos y valiosos en un entorno plagado de cambios, como es el caso de la gestión que la empresa haga de su dotación de sus activos, sobre todo, intangibles.

El elevado número de teorías que han ido surgiendo a lo largo del tiempo hace que sea difícil conseguir una

visión global de la evolución de las mismas, pudiendo llevar asociado este hecho la depreciación de las mismas. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las teorías que hoy en día se califican como «tradicional» o «clásica» fueron respuestas «modernas» en su tiempo a problemas administrativos, que además han sido incorporadas con los ajustes pertinentes por desarrollos teóricos sucesivos. Desde las primeras teorías de la administración hasta la actualidad el pensamiento administrativo ha ido evolucionando y el papel y el contenido de las funciones de administración han ido ampliándose y transformándose en busca de una continua adaptación, tratando de resolver los problemas emergentes en cada momento.

La gestión es una disciplina donde frecuentemente existen respuestas contingentes a un mismo problema, es decir, caminos distintos para alcanzar un mismo resultado. La gestión es también un campo abonado a la polémica por las posiciones enfrentadas que defienden muchas veces autores e incluso directivos. Por ejemplo, podemos referir el caso de las posiciones ante la utilidad de la dirección por objetivos, denostada por gurús como Deming pero fervientemente recomendada por otros. El debate entre las distintas teorías de la empresa y modelos de pensamiento administrativo evidencia que el conocimiento

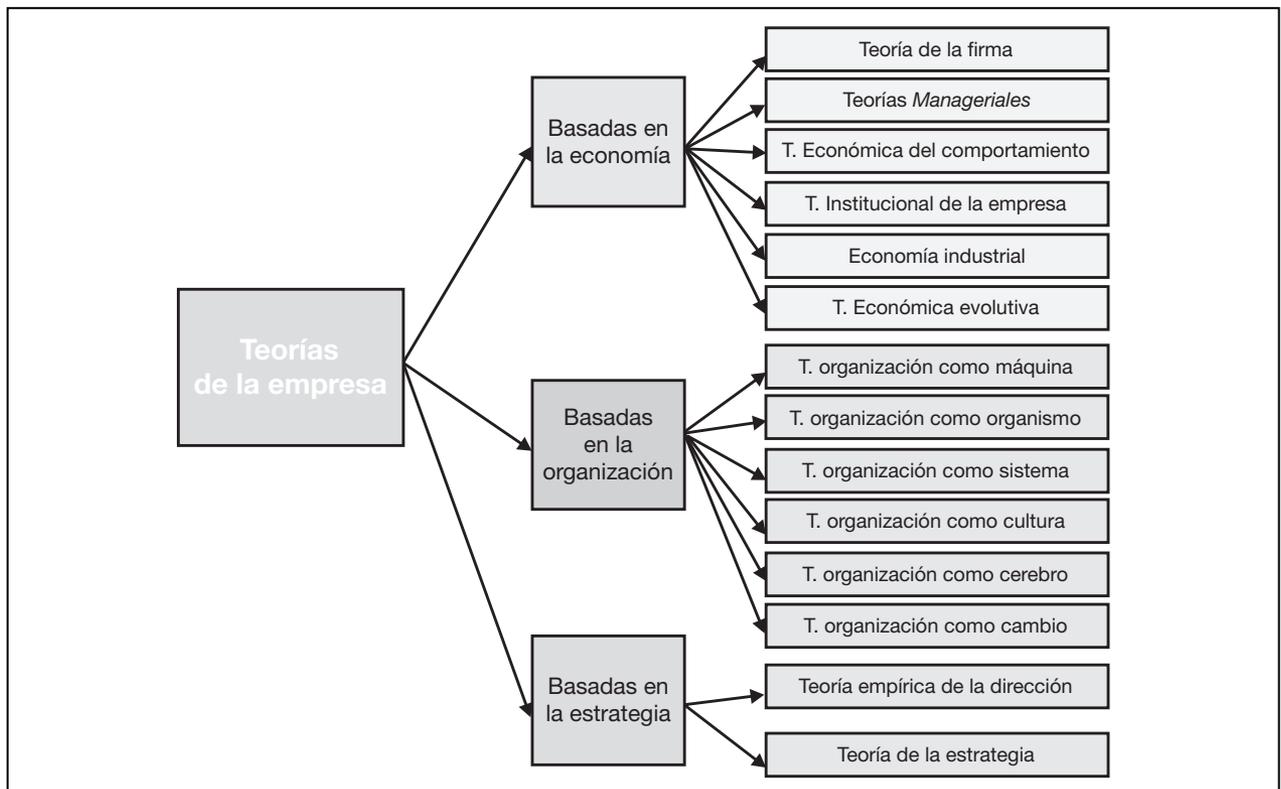


Figura 2.1 ● Categorización de las teorías de la empresa.

acumulado en la disciplina sobre sus cuestiones fundamentales está abierto, y por tanto los directivos pueden optar por diferentes aproximaciones a los problemas que debe resolver cada una con sus ventajas y contrariedades.

1.2. Teorías de la empresa y la gestión: evolución y enfoques principales

Ante esta situación, es necesario establecer algún criterio que ordene las diversas teorías de la empresa exis-

tentes. En nuestro caso, realizamos una distinción en función de la disciplina de la que proviene (economía, organización de empresas y dirección estratégica) y dentro de cada una de ellas estudiamos aquellas que han tenido un mayor impacto en la historia económica y en el avance científico sobre el estudio de la gestión de empresas. En la figura 2.1 se presenta un esquema de las distintas teorías económicas, organizativas y estratégicas que serán estudiadas en este libro. En este tema estudiamos aquellas que tienen una visión económica, y en el siguiente, las organizativas y estratégicas.

2. EL PROBLEMA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA: DIVISIÓN DEL TRABAJO, ESPECIALIZACIÓN Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN

La actividad económica consiste en la producción de unos determinados bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades humanas. En los años previos a la Revolución Industrial, la actividad económica se realizaba de una manera artesanal que no requería una organización excesiva. Sin embargo, en la era posindustrial y en las economías modernas, la actividad económica es mucho más compleja y se ha hecho indispensable la utilización de determinados mecanismos que simplifiquen y faciliten el desarrollo de estas actividades. Nos referimos aquí a la división del trabajo, la especialización y los mecanismos de coordinación. El uso de estos mecanismos en las empresas actuales es importante, pues se ha demostrado que un correcto uso de estas técnicas consigue aumentar la productividad.

Actividad económica

Producción/prestación de bienes/servicios que satisfacen las necesidades de los seres humanos.

La *división del trabajo* se produce cuando la realización de una actividad completa se desglosa en determinadas partes o tareas. Con ella se busca la *especialización en el trabajo*, es decir, cada uno de los integrantes de la empresa pueda concentrarse en el desarrollo de una o varias partes de las identificadas como necesarias para llevar a cabo una actividad completa. La especialización puede definirse entonces como aquellas tareas concretas que debe realizar un empleado. La existencia de esta espe-

División del trabajo

Se produce cuando una actividad organizativa se desglosa en diferentes partes.

cialización favorecerá el aprendizaje de los empleados, al realizar siempre las mismas tareas. Además, también evitará las pérdidas de tiempo que puede ocasionar el hecho de tener que cambiar de tareas. Sin embargo, también debe tenerse en cuenta que una excesiva especialización puede provocar el aburrimiento de los empleados y generar cierta insatisfacción con el trabajo que se desarrolla, al convertirse en tremendamente monótono y rutinario. Además, también conlleva el inconveniente añadido de la tendencia a favorecer la interdependencia entre las tareas que

Especialización

Parte/s de la actividad organizativa que debe realizar un empleado.

desarrollan los empleados para llevar a cabo una actividad económica concreta, la cual puede repercutir de manera negativa en el desarrollo del trabajo final si no se consigue una correcta coordinación entre los empleados.

Para conseguir llevar a cabo la actividad económica de la manera más eficiente, es necesario, por tanto, que se utilicen *mecanismos de coordinación*. Estos permitirán

Mecanismos de coordinación

Se encargan de «coordinar» las distintas partes en las que se ha dividido una actividad organizativa.

«coordinar» las distintas partes o tareas identificadas con la división del trabajo. Los mecanismos de coordinación asegurarán que no se produzcan duplicidades en la realización de las tareas y que se lleven a cabo tan solo aquellas tareas que sean necesarias para completar la actividad económica. Los mecanismos de coordinación también son necesarios debido a que la especialización conlleva la existencia de determinadas transacciones. Dichas transacciones se producen entre los agentes económicos con el fin de ceder el uso o disfrute de un determinado bien o servicio.

Existen dos clases de mecanismos de coordinación extremos, que son el mercado y la empresa. Por un lado, *el mercado* es un mecanismo de asignación de recursos muchas veces eficiente cuya coordinación se consigue a través del precio. El sistema de precios actúa como transmisor de información y proporciona la información necesaria para que los agentes económicos tomen decisiones, permitiendo el ajuste entre la oferta y la demanda. Sin embargo, el intercambio libre del mercado no es siempre eficiente, pudiéndose producir situaciones que se conocen como «fallos de mercado». Dichos fallos se producen cuando no se encuentra un ajuste entre la oferta y la

demanda a través de las variaciones en el precio, es decir, cuando no se produce una situación de *equilibrio perfecto*. Un fallo de mercado puede producirse, por ejemplo, en una situación de monopolio. Cuando es solo una empresa la que vende un determinado producto y, por tanto, es ella sola la que establece el precio, puede ocurrir que limite la oferta y establezca un precio demasiado alto, con la finalidad de obtener mayores beneficios. En estas ocasiones, la empresa se presenta como un mecanismo de coordinación alternativo más eficiente. *La empresa* se presenta como un mecanismo de coordinación mejor que el mercado cuando el intercambio es más barato para el cliente acúdela acudir a la empresa. Así como los mercados tomaban como mecanismo de ajuste el sistema de precios, la empresa consigue la coordinación por medio de la planificación en la asignación interna de recursos. Sin embargo, la empresa resulta una manera de organización económica mucho más compleja que el mercado, por ello, en el siguiente apartado del tema (apartado 3) se estudia con detenimiento el papel de la empresa en el sistema económico. En la figura 2.2 encontramos una representación gráfica de los conceptos clave que han aparecido en este apartado del tema.

Fallo de mercado

Situación en la que el mercado no es eficiente, es decir, no se encuentra un ajuste entre la oferta y la demanda ('equilibrio perfecto').

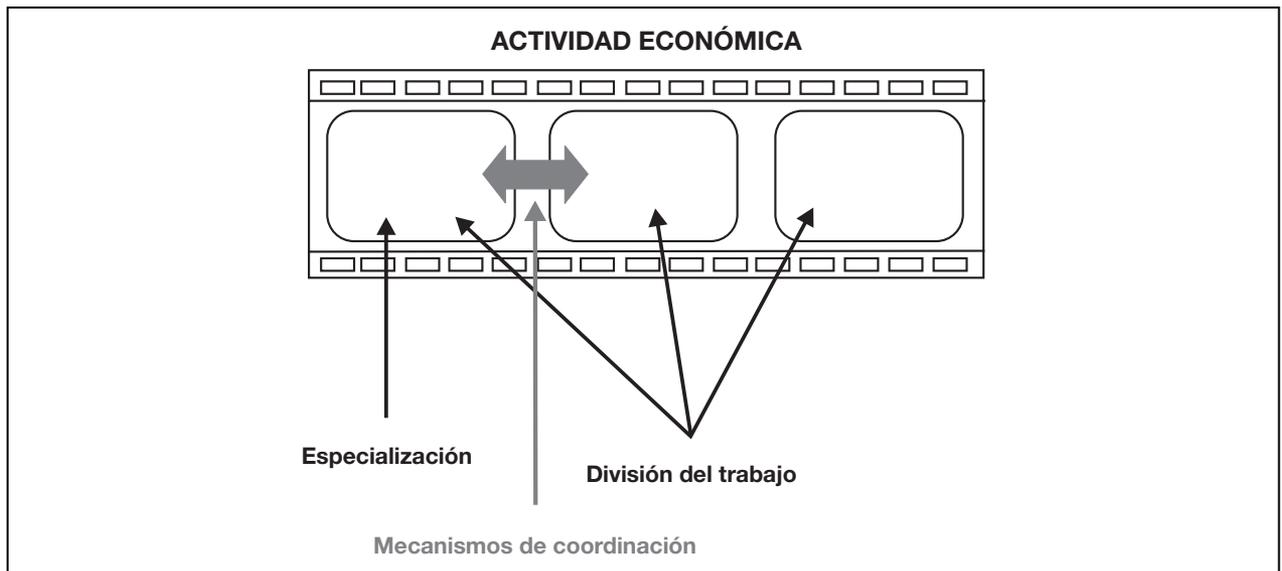


Figura 2.2 ● Distribución de la actividad económica.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 2.1

Especializarse en lo difícil

Especialistas en genéricos, Cinfa ha hecho de estas sustancias el principal argumento de su liderazgo. Por extrañas que suenen sustancias como omeprazol o furosemida, su consumo es más común de los que creemos, aunque sea para combatir una leve molestia. Son fármacos que en su día fueron innovadores y han perdido sus *derechos de autor* para que otros laboratorios puedan comercializarlos. Es el mercado de los genéricos, un disputado pastel en el que, a pesar de competir grandes multinacionales, ha sido Cinfa, un laboratorio nacional, quien se ha llevado el gato al agua, con más de cien millones de unidades vendidas. Desde que España abrió la veda al genérico, la empresa navarra ha hecho de esta división su principal especialidad

y un potente motor de expansión con crecimientos anuales del 30%.

Su política de inversiones es otra de las claves que le ha permitido mantener crecimientos del 30% en los últimos años. El laboratorio navarro destina más del 10% de su volumen de negocio a I+D. Para muestra, su área de I+D, donde trabajan cincuenta profesionales altamente cualificados. Un departamento en continua expansión, desde el que se realizan los principales procesos de investigación, lo que asegura que «todo el conocimiento queda en casa, algo que no tendríamos si nos limitásemos a comprar los registros».

Conscientes del valor de su *know how* y ante la repercusión que tendrá la nueva bajada de precios sobre su cuenta de resultados, Cin-

fa ha decidido rizar aún más el rizo. ¿Cómo? Especializándose en el desarrollo de fármacos con mayor dificultad tecnológica. «Entre los genéricos hay diferentes complejidades, como, por ejemplo, las hormonas o la liberación del principio activo. Intervienen muchos factores, y cuanto más importante es el producto y más investigación ha requerido, más patentes lo protegen», explica Enrique Ordieres. «Nosotros ya hemos alcanzado un nivel tecnológico importante para pensar en dar el salto a otro tipo de medicamentos más complejos, y ese es nuestro siguiente reto: alcanzar unas condiciones máximas de competitividad». ●

Fuente: adaptado de *Emprendedores*, nº 118, 2007, pp. 36.

3. LA NATURALEZA DE LA EMPRESA EN EL ANÁLISIS ECONÓMICO

Una empresa es toda aquella organización encargada de producir bienes o servicios con el objetivo de conseguir un beneficio. El motivo por el que existen las empresas tiene una naturaleza claramente económica, aspecto que las distingue de otras organizaciones, como pueden ser un ayuntamiento, una comunidad religiosa o un colegio público, que no nacen con el objetivo de obtener un beneficio. Por tanto, toda empresa es una organización, pero no toda organización es una empresa; dependerá de la finalidad con la que se cree la organización.

Como hemos visto en el punto anterior del tema, la actividad económica que desarrollan las empresas adquiere un carácter tremendamente complejo que requiere

no solo una división del trabajo, sino también desarrollar cierto grado de especialización y coordinación. Además, la complejidad de las empresas aumenta cuando se considera que en ellas interactúan diversos agentes con intereses distintos. Por tanto, si las empresas son un mecanismo tan complejo, ¿por qué existen?; ¿y por qué la actividad económica se lleva a cabo casi siempre a través de las empresas si son tan complejas? Desde la teoría económica se han dado diversas respuestas a estas cuestiones, de las cuales las que mayor trascendencia han tenido son las siguientes²:

- Usher y Dobb argumentan que la empresa nace como consecuencia de la *división del trabajo*. Sin embargo, al mismo tiempo estos autores también establecen que el sistema de precios es la «fuerza integradora» por excelencia. Esta teoría fue duramente criticada debido

Empresa

Organización que ofrece productos o servicios con el fin de obtener un beneficio.

² Señaladas por Arruñada, B. (1998), *Teoría contractual de la empresa*. Editorial Marcial Pons, Madrid, pp. 116-119.

a que no llegaba a explicar por qué esa fuerza integradora era sustituida por la empresa.

- La existencia de la empresa también ha sido justificada a través de la *incertidumbre*. Más concretamente, se considera que la empresa existe debido a la importante función del empresario, el cual se encarga de satisfacer las necesidades del consumidor y organizar la producción al tiempo que asegura la percepción de unos beneficios para el resto de productores. El empresario, asume, pues, el riesgo o la incertidumbre de la actividad económica. Sin embargo, esta teoría fue posteriormente puesta en tela de juicio con la aparición de la separación entre la propiedad y el control en las empresas, que confería los riesgos a los accionistas y los empresarios asumían el papel de la gestión y el control sin asumir riesgos, lo cual resquebrajaba las bases en las que se sostenía esta justificación de la existencia de la empresa.

- La naturaleza de la empresa en el sistema económico también ha sido explicada según las *economías de escala*. Esta justificación ha sido también criticada, al considerarse que existen ocasiones en las que es más eficiente recurrir al mercado que desarrollar internamente la capacidad para conseguir economías de escala.
- En respuesta a las debilidades que presentaban las explicaciones anteriores sobre la naturaleza de las empresas, R. H. Coase³ en 1937 configuró la Teoría de los Costes de Transacción con el fin de dar una respuesta mucho más sólida a la cuestión de *por qué existen las empresas*. El argumento básico que defiende este enfoque es simple: las empresas existen porque son un mecanismo menos costoso para organizar ciertas actividades. Este asunto se estudia con detalle en el epígrafe 7.2 de este tema.

4. LA EMPRESA COMO FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN: LA TEORÍA DE LA FIRMA EN LA MICROECONOMÍA NEOCLÁSICA

A finales del siglo XIX y a principios del siglo XX se gestan las primeras ideas científicas sobre economía, desarrollándose lo que hoy denominamos microeconomía neoclásica. La Revolución Industrial dio pie a la aparición de las primeras grandes fábricas, y con ello apare-



Adam Smith (1723-1790) nació en Kirkcaldy, Escocia. Estudió en la Universidad de Glasgow y en el Balliol College, en Oxford. Una vez finalizados sus estudios de ciencias morales y políticas, y lenguas, trabajó como profesor en la Universidad de Glasgow. Su obra *The wealth of nations (La riqueza de las naciones)* le ha valido ser considerado por muchos el padre de la economía. En esta obra, Smith argumenta que el bienestar económico en un sistema de libre competencia se consigue gracias al comportamiento interesado de los individuos, que se ve conducido por una «mano invisible» a promover el interés común.

cieron las primeras inquietudes sobre cómo administrar estas grandes empresas de manera que se consiguiera maximizar el beneficio. Los estudiosos Adam Smith y Alfred Marshall fueron los primeros en abordar esta cuestión de una manera científica y, por este motivo, son considerados por muchos los padres de la economía clásica. Ambos autores se concentraron en investigar sobre el comportamiento del ser humano, las empresas y los mercados ante situaciones de intercambio económico.

Durante esta época, también aparecieron otros economistas clásicos, como son Ricardo, Malthus, Mill o Say. Las ideas de estos autores dan lugar a la primera aportación al estudio de la empresa, la Teoría de la Firma. Este enfoque tiene como objeto de estudio los mercados en lugar de la empresa y desarrolla una teoría de la formación de los precios. Concretamente, este enfoque considera que la empresa y el consumidor son agentes que, con conductas racionales de producción y consumo, generan ofertas y demandas de bienes y servicios en respuesta a variaciones de los precios, hasta alcanzar una situación de equilibrio. La coordinación se alcanza a través del sistema de precios, los cuales se supone que incorporan, bajo ciertos supuestos, toda la información necesaria sobre el resto de la economía para que los agentes adopten las decisiones óptimas. El proceso de ajuste tiene carácter marginal, lo cual significa que el proceso de elección entre alternativas se desarrolla a través de cambios margi-

³ Coase, R. H. (1937), «The Nature of the Firm». *Economica*, 4, pp. 386-405.

nales en su combinación que permiten pequeños cambios en la satisfacción total.

Este enfoque teórico supone que la empresa, en un mercado de competencia perfecta, busca un objetivo único: la maximización de beneficios, alcanzada en aquel volumen de producción de equilibrio para el cual se igualan los ingresos y los costes marginales.

El modelo de competencia perfecta constituye el núcleo de la microeconomía neoclásica, al concebirse como la situación más eficiente en la asignación de recursos. Las principales premisas de la conducta empresarial e hipótesis que la Teoría de la Firma asume son las siguientes:

1. El objetivo último de las empresas es la maximización del beneficio, calculado como diferencia entre ingresos y costes.
2. Los agentes económicos se comportan de una manera racional, lo que significa que la elección entre alternativas se basa en la maximización del beneficio.
3. La empresa se considera un agente único con capacidad de decisión. La visión de la empresa como un ente individual lleva implícita la premisa de que el resto de miembros de la organización simplemente ejecutan las decisiones del empresario, careciendo de voluntad propia.
4. Separabilidad de los problemas de decisión individual a través de los precios. Este supuesto implica la existencia de independencia entre las diferentes de-

cisiones que toma la empresa. También garantiza la inexistencia de ganancias derivadas de comportamientos estratégicos u oportunistas.

5. Existe un gran número de empresas en el mercado que disponen de total libertad de entrada y de salida del mercado.
6. Precios paramétricos e información perfecta. El precio de un bien es un dato que conocen o pueden conocer sin incurrir en ningún coste todos los participantes en el mercado, con una capacidad nula para modificarlo.
7. Inexistencia de costes de intercambio extra a los precios.
8. Existe un conjunto de condiciones relevante *ceteris paribus*, es decir, constantes para todos los agentes económicos.
9. Hipótesis de entorno dado o una economía estática. Las condiciones del entorno son iguales para todos los agentes económicos.
10. Ausencia de incertidumbre. No existen dudas sobre cuál será la evolución económica, por lo que se considera que el futuro económico es cierto.
11. Los productos se consideran homogéneos.
12. Se considera que existen dos mercados diferenciados, el de productores y el de consumidores.
13. Existencia de una adaptación cuasi perfecta de factores a productos, tanto a corto como a largo plazo.

Con todo esto, la Teoría de la Firma contempla la empresa como un lugar donde se combinan factores productivos para producir un *output*, de acuerdo con las restricciones derivadas del *stock* de técnicas de producción dadas, de entre las cuales la empresa debe escoger la más rentable según los precios relativos de los *inputs* que vie-



Alfred Marshall (1842-1924) nació en Londres. Se formó en la Merchant Taylor's School y en el St. John's College, en Cambridge, graduándose en economía y matemáticas. Trabajó como docente en algunas de las universidades más prestigiosas de Gran Bretaña, como son St. John's College, la Universidad de Cambridge o la Universidad de Bristol. Su investigación se centró en el estudio del comportamiento del sistema de mercado. Su obra más importante *Principles of economics: an introductory text (Principios de economía: un texto introductorio)*, publicada en 1890, es todavía hoy un texto económico de referencia.

Teorías directivistas

Estudian cómo debe administrarse la empresa teniendo en cuenta los conflictos de objetivos que pueden derivarse de la separación entre la propiedad y el control.

nen dados como parámetros. La decisión óptima consiste entonces en seleccionar qué factores hay que adquirir y en qué cantidades, y qué productos deben producirse y en qué cuantía, de acuerdo con un conjunto dado de objetivos e información cierta y completa acerca de la demanda de productos, la oferta de factores, las tecnologías de producción existentes.

El concepto de empresario que adopta la Teoría de la Firma lo limita a mero coordinador de *inputs*, respon-

Teoría de la Firma: aspectos básicos

- Comportamiento humano racional.
- Búsqueda de la maximización del beneficio.
- Existencia de competencia perfecta.

diendo «racionalmente» —acomodando sus expectativas y su proceso de adopción de decisiones impersonal y mecánicamente— a las señales de la tecnología y el sistema de precios (las fuerzas del mercado), en busca siempre de la maximización de beneficios. La decisión racional implica tomar las decisiones adecuadas para el logro de un único objetivo, la maximización de una función de utilidad dependiente solo del beneficio. En este modelo, la conducta del empresario es absolutamente pasiva, viniendo obligada por el mercado, aceptando un amplio conjunto de restricciones que determinan en última instancia la función objetivo: maximizar beneficios. Se reduce así a un problema de asignación de recursos en un mercado competitivo, sin problemas de organización, de decisión ni de información.

5. LAS TEORÍAS MANAGERIALES O DIRECTIVISTAS

A principios del siglo xx surge un conjunto de autores que rechazan la hipótesis básica de la Teoría de la Firma. Entre otros, Taussig y Barker⁴, Berle y Means⁵, y Crum y Baker⁶ desarrollan un conjunto de trabajos que cuestionan que las empresas tengan un objetivo único que sea la maximización de la función de utilidad del empresario, medida exclusivamente como el beneficio definido como la diferencia entre ingresos y costes.

Debe tenerse en cuenta que las denominadas teorías *manageriales* o *directivistas* se producen en un momento histórico caracterizado por la aparición de las primeras empresas en las que se produce una separación entre la propiedad y el control; comienzan a crearse las primeras grandes sociedades anónimas y aparece por primera vez el papel de los gerentes profesionales. El incremento de la complejidad del entorno económico durante las primeras décadas del siglo xx da lugar al nacimiento y desarrollo del *modelo de empresa gerencial*.

El crecimiento económico propio de este período supuso en los países anglosajones el aumento de la turbulencia ambiental. Los mercados aumentaban su tamaño, aparecía la diversificación de productos, la competencia, y el tamaño de la empresa también crecía. Así, la figura del empresario quedaba rezagada. La complejidad de los mercados y la incertidumbre producían un aumento del

La Teoría de la Firma ha recibido fuertes críticas, las más importantes de las cuales son:

- Falta de realismo. Existe una disparidad entre las reglas empíricas que guían el proceso de toma de decisiones en la realidad y los planteamientos marginalistas defendidos desde la Teoría de la Firma.
- Simplificación extrema del funcionamiento de las organizaciones.
- Falta de validez para guiar el proceso de toma de decisiones productivas. Al considerar la función de producción como un óptimo tecnológico, da por alcanzada técnicamente la eficiencia productiva. Sin embargo, al llevar implícitas las soluciones más eficientes, carece de utilidad normativa para la empresa de cara a la asignación eficiente de los recursos productivos.
- Suposición de la existencia de un ambiente de certeza total. Con este supuesto, se provoca que la información sea irrelevante para la toma de decisiones. En cambio, en la realidad se constata el papel fundamental de la información en todo el proceso administrativo.
- Se le concede un escaso papel al empresario.

riesgo empresarial. El crecimiento de la empresa hacía que no fuese suficiente la fórmula *empresario igual a propietario* y surgía la necesidad de distribuir el riesgo entre un número elevado de accionistas. Este aumento del accionariado presentaba nuevos retos para la gestión de las empresas derivados de la separación entre propiedad y control. Esta nueva situación necesitaba la existencia de teorías de la administración que fueran capaces de resolver las dificultades que podían desprenderse de la necesidad de consensuar entre los propietarios del capital las decisiones estratégicas y organizativas, sobre todo cuando existían entre ellos diferencias de cualificación y de intereses (rentabilizar una inversión, asumir la gestión de la empresa, diversificar una cartera de valores, etc.). La separación de la propiedad y el control, a través de la delegación por los propietarios-accionistas de la tarea de la

⁴ Taussig, F. W. y Barker, W. S. (1925), «American corporations and their executives: a statistical inquiry». *The Quarterly Journal of Economics*, 40, pp. 1-51.

⁵ Berle, A. A. y Means, G. C. (1932), *The modern corporation and private property*. MacMillan, Nueva York.

⁶ Crum, W. L. y Baker, J. C. (1935), «Compensation of corporation executives. The 1928-1932 record». *Harvard Business Review*, 13 (3), pp. 321-333.

dirección general de la empresa en un directivo profesional que no sea socio (al menos significativo) de la misma, surge entonces como una solución óptima.

Además, la complejidad del entorno también fue acompañada de un aumento en la complejidad de la tarea administrativa, por lo que surge por primera vez la necesidad de que los directivos cuenten con un conocimiento especializado. La respuesta inicial a la misma consiste en la especialización de las funciones directivas, a la cual va ligada la estandarización de conocimientos en cada una de estas áreas funcionales. Puesto que para la empresa quizá no resulta rentable la formación estandarizada interna de especialistas, cuyos conocimientos pueden ser atractivos para otras empresas que les pueden ofrecer contratos más ventajosos, en parte porque se han ahorrado dicha inversión en formación, se ha generalizado la tendencia a la autofinanciación por la persona de su inversión en cualificación directiva (al ser ella la primera que la rentabiliza), que ahora logra vía mecanismos educativos externos a la empresa.

Esta nueva situación, en la que se requería una separación entre la propiedad y el control y el conocimiento especializado de los directivos, da lugar a la *revolución gerencial*, la cual queda recogida en las teorías *manageriales*. Estas teorías recalcan el triunfo de la empresa ge-

Revolución gerencial

Triunfo de la sociedad anónima, donde se produce la separación entre la propiedad y el control.

rencial, entendida esta como una forma empresarial fundamental en la sociedad anónima plenamente desarrollada, donde se produce la separación de propiedad y control. Además, cuestionan en qué medida las empresas establecerán como objetivo de la empresa la maximización de los beneficios, en principio favorables a los accionistas, y no otros objetivos más acordes con sus propios intereses. La capacidad de comportamiento discrecional con la que cuentan los directivos ahora puede utilizarse para la satisfacción de objetivos propios que difieran de los perseguidos por los accionistas, como ingenuamente suponía la Teoría de la Firma.

Sin embargo, estas teorías *directivistas* tampoco dan una visión completa de la empresa y comparten el resto de deficiencias de la Teoría de la Firma, pues mantienen el resto de sus hipótesis. Por tanto, se trata de una de las formas alternativas que se presentan en este tema sobre en qué consiste el trabajo del director.

6. LA TEORÍA ECONÓMICA DEL COMPORTAMIENTO

Las importantes limitaciones de la Teoría de la Firma y de las teorías *directivistas* provocaron la aparición de nuevas escuelas de pensamiento. Concretamente, la insatisfacción que muchos investigadores encontraban con estos enfoques para explicar cómo debe gestionarse la empresa de la manera más eficaz y eficiente posible favoreció la aparición de una nueva teoría de la empresa a mitad del siglo xx denominada Teoría Económica del Comportamiento.

Teoría Económica del Comportamiento

La empresa es vista como una *coalición de participantes* donde cada agente tiene sus propios intereses y objetivos.

Este nuevo enfoque estudia el comportamiento de las empresas considerando que estas están formadas por agentes con sus propios intereses y objetivos en conflicto que funcionan en mercados con información incompleta.

Simon y otros estudiosos de los procesos decisorios se centran en el análisis de las fases del proceso de toma de decisiones y en las técnicas aplicables a dicho proceso, conectando en este punto con el enfoque cuantitativo; sin embargo, Simon critica la racionalidad de los modelos matemáticos, defendiendo el principio de racionalidad limitada y la naturaleza satisfactoria del ser humano. Introduce el concepto de hombre administrativo (con racionalidad limitada y satisfactor) frente al hombre económico (racional y optimizador).

Las hipótesis concretas en las que se sustenta la Teoría Económica del Comportamiento constituyen un núcleo firme y logran diferenciarse de la microeconomía neoclásica. Estas son:

- La empresa se toma como unidad fundamental de investigación.
- La empresa se entiende como una *coalición de participantes*, ligada a la premisa de que la organización debe tener una naturaleza cooperativa para sobrevivir. La empresa está formada por diversos grupos, cada uno con objetivos propios; los partícipes en la empresa seguirán en ella mientras las recompensas que reciben



Julian Simon (1932-1998) se licenció en psicología experimental por la Universidad de Harvard en 1953 y se doctoró en economía de los negocios por la Universidad de Chicago en 1961. Realizó labores docentes e investigadoras en las universidades de Illinois y Maryland, y realizó diversas estancias como profesor visitante en la Universidad Hebrea de Jerusalén. Escribió numerosos artículos científicos y libros, todos ellos con una elevada trascendencia en la literatura económica. Su investigación se centra en el estudio de los efectos económicos provocados por los cambios de la población. Sus obras más importantes son *The ultimate resource* y *Population matters*. La idea central que se defiende en estas obras establece que no hay razón por la que la vida material en la tierra no deba continuar mejorando y que el crecimiento de la población contribuya a la mejora de la tierra.

compensen sus aportaciones a la misma. La misma organización continuará existiendo solo en la medida que las contribuciones sean suficientes para proveer las recompensas necesarias para mantener dichas aportaciones. La noción neoclásica, que reducía la entidad al empresario, queda anulada por una visión global de todos los participantes en la organización.

- A diferencia de la Teoría de la Firma, donde se consideraba que la empresa tenía un objetivo único de maximización del beneficio, desde este enfoque se considera que dentro de la organización existe un conjunto de objetivos (individuales, de grupos y de la organización) que se estructuran en un objetivo general o fin de la empresa, y una serie de objetivos y subobjetivos.

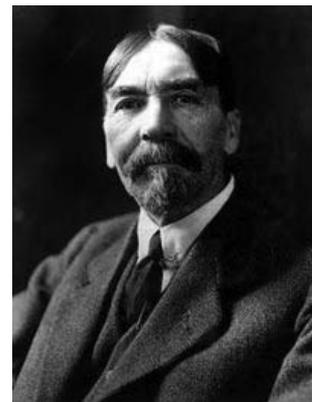
La aparición de esta teoría supuso grandes avances en el estado en el que se encontraba el estudio de la empresa; sin embargo, la visión que ofrece también sufre ciertas deficiencias, como puede ser el hecho de que no se estudia la competencia entre organizaciones o los aspectos sociales y psicoafectivos de los individuos en la organización. Por tanto, esta es otra de las teorías de la empresa que propugna un concepto diferente de la empresa y del modelo del comportamiento directivo; su consideración de una manera global con el resto de teorías que se presentan en el tema ayudan a obtener una visión global de la empresa y su administración.

7. LA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

7.1. El pensamiento económico institucional

Las hipótesis básicas de la microeconomía neoclásica han sido fuertemente contestadas desde la economía institucional. Esta nueva corriente del pensamiento económico nace a finales del siglo XIX en Estados Unidos. Los grandes avances tecnológicos que se sucedían en este tiempo y la aparición de organizaciones más complejas produjeron el nacimiento de esta teoría.

Veblen fue el primer economista norteamericano que criticó e intentó superar los conceptos tradicionalmente aceptados por las escuelas marginalistas y neoclásicas, principalmente la consideración del sujeto económico como un individuo abstracto e inexistente cuya conducta tiene un claro móvil hedonista. Defendió la tesis de que la ciencia económica debe liberarse de todo presupuesto psicológico, hedonista o racionalista, para basarse en estudios empíricos. Como fundador del Institucionalismo, colocó a las instituciones en el centro del cambio económico, intentando dar una visión dinámica de la economía. La misión de la ciencia económica sería entonces



Thorstein B. Veblen (1857-1929) nació en Wisconsin, Estados Unidos. Estudió económicas en el Carleton College, filosofía en la Universidad Johns Hopkins y se doctoró en 1884 por la Universidad de Yale en política económica. Posteriormente, trabajó como profesor en las universidades de Chicago, Stanford y Missouri. Fundó la Nueva Escuela de Investigaciones Sociales (hoy conocida como La Nueva Escuela). Durante todo este período escribió multitud de disertaciones pionerizando el nacimiento y desarrollo del enfoque institucional. Las obras fundamentales donde aborda esta magna tarea son: *Teoría de la clase ociosa* (1899), *Teoría de la empresa económica* (1904), *El instinto de producción* (1914) y *La propiedad absentista* (1923).

El Institucionalismo estudia los sistemas de gobierno que se desarrollan para regular o dirigir los intercambios económicos en sus diferentes niveles.

el estudio descriptivo del origen y la evolución de las instituciones —consideradas hábitos adquiridos y dotados de autoridad por la tradición—, así como de los motivos que impulsan al hombre a la actividad productiva.

Así, el Institucionalismo en economía se convirtió en un enfoque atractivo para intentar razonar una explicación económica de la existencia de la empresa, su evolución y su diseño organizativo.

7.2. La empresa como mecanismo de asignación de recursos: costes de transacción, mercados y organizaciones

El Institucionalismo generó posteriormente una nueva corriente de conocimiento denominada *Neoinstitucionalismo Económico* o *Nueva Economía Institucional*, cuyos exponentes más destacados son estudiosos como Coase, Jensen o Williamson.



Ronald H. Coase (1910-actualidad) nació en Londres. Se formó en la Kilburn Grammar School y en la prestigiosa London School of Economics, donde se licenció en comercio y se especializó en economía industrial. En 1937, desarrolló las bases de la Teoría de los Costes de Transacción, publicadas en *The nature of the firm* (*La naturaleza de la empresa*). Ha desarrollado otras obras con elevada trascendencia en el ámbito económico, como es el caso de *The problem of social cost* (*El problema del coste social*), publicado en 1961. En 1991 recibió el Premio Nobel de Economía. Actualmente continúa investigando sobre la complicada naturaleza de la empresa.

Coase⁷ desafía la visión que el enfoque neoclásico ofrece de la empresa con su artículo *The nature of the firm*. En este, el autor se plantea dos preguntas básicas: ¿por qué la empresa compite con el mercado como mecanismo de realización de transacciones? y ¿por qué algunos intercambios económicos tienen lugar dentro de la empresa bajo una estructura que implica una serie de reglas y mecanismos de ejecución en vez de estar directamente sometidos al mecanismo de precios de mercado? La respuesta de Coase a estas preguntas es que, en determinadas ocasiones, la empresa es un medio menos costoso que el mercado. La existencia de la empresa como forma de organización económica se justifica entonces por los costes de transacción inherentes a los intercambios realizados en el mercado. Se presenta, por tanto, la empresa como un mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado.

Las aportaciones iniciales de Coase han sido posteriormente perfiladas por Oliver E. Williamson⁸, quien ha desarrollado la que se ha dado en llamar *Teoría de los Costes de Transacción*. Los trabajos de este autor han permitido afianzar el concepto de costes de transacción y han dotado a la teoría originalmente desarrollada por Coase de una mayor capacidad predictiva, mediante la identificación de las características de las transacciones que dan lugar a unos costes de esta naturaleza mayores o menores. Otra de las ventajas que tradicionalmente se han conferido a esta teoría es su carácter integrador de aportaciones procedentes del Institucionalismo, la economía académica, la sociología de las organizaciones, la Teoría de la Agencia y el derecho.

La Teoría de los Costes de Transacción se basa en las siguientes hipótesis:

1. *La transacción es la unidad básica de análisis*, diferenciada claramente de las otras unidades de análisis

⁷ Véase la referencia de la nota 3.

⁸ Entre la larga lista de trabajos de referencia de Williamson, deben citarse:

Williamson, O. E. (1964), *The economics of discretionary behaviour: Managerial objectives in a Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*. The Free Press, Nueva York. Edición española: *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. FCE, México, 1991.

Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism. firms, markets, relational contracting*. The Free Press, Nueva York. Edición española: *Las instituciones económicas del capitalismo*. FCE, México, 1989.

Williamson, O. E. (1986), *Economic organization, firms, markets and policy control*. New York University Press, Nueva York.

Williamson, O. E. y Winter, S. G. (eds., 1991), *The nature of the firm: origins, evolution and development*. Oxford University Press, Oxford.



Oliver E. Williamson (1932-actualidad) trabaja como profesor en la Universidad de California (Berkeley). Su figura se considera un referente dentro del mundo de la academia por su labor en el área de la administración de empresas. Su aportación más destacada ha sido *Market and hierarchies program* (1975), que permitió el desarrollo de la Teoría de los Costes de Transacción. Ha sido investido como doctor *honoris causa* en más de diez universidades, y los premios que le han sido otorgados como reconocimiento a su labor académica son innumerables.

adoptadas en el análisis económico (la economía, la industria o los agentes económicos). La transacción puede definirse como una operación de intercambio, por la que dos o más agentes firman un contrato, el cual especifica las condiciones, momento y lugar en que se intercambiarán unos bienes y servicios determinados⁹.

Teoría de los Costes de Transacción

La actividad económica está sujeta a unos costes que determinan si esta se realiza vía mercado o empresa.

- Las transacciones pueden definirse a través de una serie de dimensiones, tres de ellas críticas: la *frecuencia* con que se realizan, la *incertidumbre* que las rodea y el *grado de especificidad de los activos* que las sustentan.
- La empresa pasa de ser considerada un mero agente pasivo que hace posible el mercado a asumir verda-

dera importancia como *unidad de producción que actúa en el mercado pero que constituye un mecanismo de asignación de recursos (o de organización económica) alternativo al mercado.*

- Los fallos del mercado y su sustitución por estructuras de gobierno organizativas se basan en dos premisas sobre el comportamiento de los agentes económicos no reconocidas por la microeconomía neoclásica: la *racionalidad limitada* y la *conducta oportunista* de los agentes económicos. El primer supuesto implica que todos los contratos complejos son inevitablemente incompletos. El segundo supuesto indica que las promesas simplemente no garantizan el cumplimiento de los compromisos.
- La conjunción de incertidumbre y comportamiento oportunista conduce a la explotación de asimetrías en la distribución de la información. La distribución asimétrica de la información entre individuos oportunistas puede conducir a estructuras de mercado concentradas (pocos compradores y vendedores), con los costes consiguientes que origine un monopolio bilateral.
- Las transacciones se organizan dentro de diversas estructuras de gobierno, siendo la opción entre ellas guiada por el propósito de minimizar los costes que originan.

La Teoría de los Costes de Transacción, al colocar la empresa como unidad de análisis, constituye un enfoque más apropiado que el modelo neoclásico de empresa para analizar el problema organizativo de la empresa. Permite una fundamentación más rigurosa de las formas organizativas (mercados, organizaciones y fórmulas intermedias) que permite un mayor ajuste a la realidad dado el carácter menos restrictivo de sus supuestos.

7.3. Los costes de la organización interna: el problema de la forma eficiente

Las empresas desarrollan un amplio conjunto de actividades, unas de ellas dependientes del tamaño y la función de producción (compra de *inputs* para su posterior transformación), junto a otras independientes de la dimensión como el diseño de nuevos productos, la búsqueda de nuevos mercados, la innovación de productos y/o procesos, o la mejora de la calidad.

Desde la Teoría de los Costes de Transacción se sostiene que en una economía de mercado, este conjunto de actividades pueden organizarse a través de dos instituciones extremas: empresas y mercados, que usan normas o principios distintos para regular la producción y el intercambio.

⁹ Salas, V. (1984), «Economía teórica de la empresa». *Información Comercial Española*, octubre, p. 92.

Las empresas, por tanto, pueden optar entre dos alternativas contrapuestas:

1. *El mercado.* La asignación de recursos se realiza entre empresas autónomas que concertan contratos mercantiles respaldados por el derecho. Las actividades empresariales se desarrollarán entonces mediante el recurso al mercado a través de transacciones individuales. El principio básico del mercado es el sistema de precios, a través del cual se establecen relaciones impersonales y puntuales en el tiempo entre agentes económicos anónimos que buscan optimizar mutuamente sus decisiones maximizando sus propios objetivos.
2. *La empresa.* La realización de todas las actividades se realiza internamente por la propia empresa o bien ad-



Michael C. Jensen (1939-actualidad) nació en Minnesota, Estados Unidos. Se licenció y doctoró en economía, finanzas y contabilidad en la Universidad de Chicago. Durante el período 1985-2000, desarrolló labores docentes e investigadoras en la Harvard Business School. Actualmente es profesor emérito de esta universidad. Algunas de las obras que han tenido una mayor trascendencia en la literatura económica son *Estudios de la Teoría de los Mercados de Capitales* (1972) o *Fundaciones de la estrategia organizativa* (1998).

quiriendo otras empresas. La asignación de recursos se decide entonces dentro de los límites de la autoridad legal del empresario, en una cierta jerarquía organizativa. Por tanto, el mecanismo esencial de la empresa (o la jerarquía) es el principio de autoridad; los precios se sustituyen o completan con órdenes y procedimientos de planificación; los agentes toman decisiones que involucran a otros agentes y condicionan sus conductas, y los agentes se interrelacionan de forma continua o durante prolongados períodos de tiempo, permitiendo la personalización de las relaciones.

Una de las principales preocupaciones en las que se ha centrado la Teoría de los Costes de Transacción ha sido encontrar cuál de las dos formas de gobierno genéricas (empresa-mercado) es más eficiente. La argumentación general que se ofrece desde este enfoque establece que las actividades económicas se organizarán bajo aquel régimen que alcance menores economías de costes (costes de producción más costes de transacción).

Por una parte, la empresa resultará una forma organizativa más eficiente cuando en el mercado exista un cier-

Forma organizativa más eficiente desde la Teoría de los Costes de Transacción: aquella que genera unos costes de producción y transacción menores.

to nivel de incertidumbre y cuando este exija inversiones en activos específicos. La especificidad de los activos suele conducir a compradores y vendedores a realizar esfuerzos especiales para diseñar una relación de intercambio que tenga propiedades de continuidad, por lo cual la

NEGOCIOS EN ACCIÓN 2.2

Los novios de Pascual

El Grupo Leche Pascual lo han querido comprar la mayor compañía láctea china y la holandesa Campina, pero él ha dicho que no vende. Lo que sí ha logrado la compañía asiática ha sido un acuerdo por parte

de la empresa de Tomás Pascual por el que se compromete a traspasar su tecnología para elaborar yogures pasteurizados y otros productos de larga vida, como el Biofrutas. Pascual produce alrededor de 1.200 millones de unida-

des de *tetrabriks* al año. Su pretendiente chino cuadruplica esta cifra al vender 5.000 millones anuales de ese tipo de envases. ●

Fuente: *Emprendedores*, nº 92, 2005, p. 14.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 2.3

Buenas expectativas

Helados Alacant acaba de cerrar el presente ejercicio con unas ventas de 76 millones de euros. Si lo consiguiera, habría logrado duplicar sus ventas en el último curso. El camino ha sido una constante escalada, con un crecimiento medio superior al 15% en todo el quinquen-

io y nunca por debajo de incrementos del 10%. Para ello, su capacidad productiva ha tenido que crecer de forma pareja, bien sea mediante la mejora de sus instalaciones o a través de la entrada de nuevos asociados. Este año espera que de sus factorías salgan 44 millones de litros

de helado, más del doble que en 2002. Más de la mitad de su facturación proviene del acuerdo de cooperación que tiene establecido con Mercadona. ●

Fuente: adaptado de *Emprendedores*, nº 119, 2007, p. 36.

organización jerárquica (empresa) parece la más apropiada. Por otra parte, el mercado será una forma más eficiente cuando los costes de transacción entre los agentes económicos sean inferiores a los costes de coordinación interna de la empresa.

Como anteriormente hemos avanzado, la empresa y el mercado son dos formas organizativas extremas y básicas. En la realidad, podemos encontrar formas organizativas intermedias a estas dos, que no tienen una naturaleza contractual y que son, precisamente, las más abundantes en la economía moderna. En este sentido, la Teoría de los Costes de Transacción reconoce también la existencia de determinadas *formas organizativas intermedias*, como franquicias, alianzas estratégicas (acuerdos de cooperación entre empresas), contratos a largo plazo o corporaciones multidivisionales. Así, por ejemplo, los acuerdos de cooperación pueden considerarse una forma organizativa intermedia entre los dos modelos puros, alternativa a la internalización total de las transacciones en la jerarquía o a su externalización total, de mayor complejidad que las relaciones de mercado o de simple complementariedad, y basada en vínculos de coordinación que exigen ajustes a priori de sus planes de producción e inversión. El hecho de que los acuerdos de cooperación se traten de una fórmula intermedia no debe inducir a pensar que no son formas eficientes. Al contrario, algunos autores consideran que, en determinados contextos, son la forma más eficiente de organización.

7.4. La empresa como nexo de contratos: teoría de la agencia

Durante la década de 1970, autores como Alchian y Demsetz¹⁰, Fama¹¹ o Jensen, y Meckling¹² desarrollan una nueva teoría de la empresa que entiende la empresa como

Teoría de la Agencia

La actividad económica se resuelve a través de contratos entre los agentes económicos.

un conjunto de contratos denominada Teoría de la Agencia. Este nuevo enfoque surge como respuesta a las cuestiones planteadas por Cyert, March y Simon en las teorías *manageriales* o *directivistas* sobre el estudio de la organización como conjunto de individuos con intereses propios y objetivos en conflicto en mercados de información incompleta como consecuencia de la separación entre la propiedad y el control.

La Teoría de la Agencia parte de la idea clave de que las prácticas organizativas surgen de la organización eficiente de los costes de información y de la asunción de riesgos. Las personas se conciben como racionales y autointeresadas. Concretamente, el supuesto básico de la Teoría de la Agencia es que las personas están interesadas en sí mismas, son racionales y adversas al riesgo. Con respecto al papel del entorno, se entiende ahora que las prácticas organizativas deben ajustarse al entorno.

La Teoría de la Agencia es considerada un fenómeno contractual, pues adopta un concepto de empresa como «un conjunto de contratos». Una relación de agencia se

¹⁰ Alchian, A. y Demsetz, H. (1972), «Production, information costs and economic organization». *American Economic Review*, 5 (62), pp. 777-795.

¹¹ Fama, E. F. (1980), «Agency problems and the theory of the firm». *Journal of Political Economy*, 88 (2), pp. 288-307.

¹² Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976), «Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360.



Armen A. Alchian (1914-actualidad) nació en Fresno, California (Estados Unidos). Estudió y se doctoró en economía por la Universidad de Stanford. Trabajó como docente en las universidades de Harvard, Oregón y UCLA. Su principal aportación ha sido contribuir al desarrollo de la Teoría de la Agencia. En la actualidad es profesor emérito del departamento de economía de la Universidad de UCLA.

puede definir como un contrato en el que una o varias personas recurren a los servicios de otra para llevar a cabo en su nombre una tarea cualquiera. Por tanto, el problema central de este enfoque es el que surge de una relación contractual en la cual una parte, el principal, encarga a otra, el agente, la realización de cierto servicio en su provecho. La relación principal-agente típica es la de accionistas y directivos. Sin embargo, también pueden identificarse relaciones de asesoramiento entre clientes y sus asesores profesionales, relaciones laborales entre empleados y empleadores, relaciones de endeudamiento cuyo origen puede estar en transacciones financieras entre la empresa y sus prestamistas de capital o en transacciones comerciales entre compradores y vendedores, entre otros casos.

Tres son las implicaciones teóricas de la Teoría de la Agencia:

Relación de agencia

Se produce cuando una parte, el agente, se compromete a realizar algo para la otra parte, el principal.

1. Autoridad frente a negociación. Este enfoque defiende la contratación en lugar de la autoridad como eje de las actividades realizadas en la empresa, oponiéndose por tanto a la tesis mantenida por la Teoría de los Costes de Transacción.
2. Límites de la empresa. La consideración de los contratos como el eje de las actividades de la empresa conduce a considerar poco importante la distinción entre empresa y entorno.

3. Ausencia de objetivos en la empresa. La Teoría de la Agencia rechaza explícitamente la analogía de la empresa con un organismo vivo, aduciendo su inadecuación para proporcionar una imagen satisfactoria de la realidad empresarial.

Dos son los elementos básicos que justifican la existencia de un problema de agencia: incertidumbre y conflicto de objetivos. La incertidumbre se manifiesta en dos tipos de comportamientos: «*moral hazard*», denominación con la que se califica a la situación de incapacidad del principal para observar sin costes las decisiones del agente, y «situación adversa», representativa del escenario en el cual el principal no puede verificar los conocimientos o las habilidades del agente (información asimétrica). El conflicto de objetivos entre principal y agente puede ocasionar consecuencias internas (en forma de despido por la asunción de excesivos riesgos frente al consejo de administración) y/o externas (en forma de opa o actuación beligerante del mercado de control societario a causa de la disminución de la cotización bursátil si trasciende el conflicto), así como la necesidad de establecer sistemas de incentivos que provoca dicho conflicto al combinarse con la incertidumbre.

Problemas de agencia

Se derivan de la incertidumbre y del conflicto de objetivos, impidiendo un contrato perfecto.

Ambos componentes influyen en la imposibilidad de realizar contratos perfectos, entendidos como aquellos que cubran todas las eventualidades que se pueden producir. Los costes de agencia surgen precisamente como los costes en que se incurre para tratar de protegerse de las eventualidades que puedan surgir en un contrato. Dentro de los costes de agencia, es útil distinguir entre los costes de formalización contractual, los costes de garantía y control (pagados por agente y principal, respectivamente), y la pérdida residual.

La Teoría de la Agencia ha efectuado diversas aportaciones relevantes a la administración de empresas. Entre ellas debe señalarse el elevado potencial teórico de esta perspectiva para explicar el comportamiento empresarial, en cuanto que este género de relaciones de agencia se observan frecuentemente en cualquier delegación de autoridad o esfuerzo cooperativo. La relación principal-agente típica es la de accionistas y directivos, y también pueden identificarse relaciones de asesoramiento entre clientes y sus asesores profesionales, relaciones laborales entre empleados y empleadores, y relaciones de endeuda-

NEGOCIOS EN ACCIÓN 2.4

Subcontratación: ventajas, problemas y riesgos

La subcontratación ayuda a reducir costes fijos. Cada vez más profesionales se están dando cuenta de la utilidad de esta estrategia y apuestan por externalizar todo aquello que les puede desbordar. Es habitual que las pymes externalicen la gestión de nóminas, el área fiscal o contable, la formación, etc., pero todavía falta dar el salto a áreas más grandes e importantes de la organización. Las áreas que habrá que externalizar serán aquellas que no sean estratégicas para el negocio. No conviene dejar en manos de terceros las cosas en las que somos realmente buenos. Sería un error, por ejemplo, exteriorizar la gestión de almacenes

si ese es nuestro punto fuerte. Podemos perder parte de nuestro éxito si no encontramos al operador logístico adecuado.

Muchas veces resulta complejo encontrar un *proveedor-socio* para externalizar, ya que las pymes no tienen el volumen de las grandes corporaciones. Una solución aquí es buscar un proveedor que tenga nuestro tamaño. El *outsourcing* (subcontratación) es cosa de dos. Es una asociación en la que tienen que ganar empresa y proveedor. Para que la vinculación sea sólida conviene asegurar que el proveedor obtenga recompensas y un mejor precio cuando el servicio es excelente. O, por el contrario, que

sufra los resultados negativos, cuando el servicio no llega al mínimo pactado. No está de más *protegerse* por si el resultado no es el esperado. Se pueden establecer requisitos para renovar el acuerdo según las metas alcanzadas o la forma de llevar a cabo la ruptura si las cosas no funcionan. El contrato debe establecer claramente cuál es el servicio que se subcontrata y cómo se llevará a cabo, el precio de la subcontratación, su duración, etc. También debe tenerse en cuenta que esta fórmula tiene algunos riesgos, como la pérdida de control, la posible pérdida de confidencialidad, el estancamiento de la empresa, etc. ●

miento, cuyo origen puede estar en transacciones financieras entre la empresa y sus prestamistas de capital o en transacciones comerciales entre compradores y vendedores.

Las aportaciones de la Teoría de la Agencia han incidido especialmente en la cuestión de los efectos organizativos de la separación entre propiedad y control, especialmente en el conflicto de intereses que pueden aparecer. Este enfoque ha reconocido los problemas que pueden aparecer como consecuencia del excesivo poder de control de los directivos, que pueden establecer objetivos (por ejemplo, crecimiento de la empresa para aumentar su poder y estatus social) diferentes a los que persigue la sociedad (gestión de los recursos orientada a maximizar su valor económico), frecuentemente porque los objetivos de los directivos no están ligados al aumento del valor del capi-

tal de la empresa sino a los resultados inmediatos de su gestión, y emprender acciones contrarias a los intereses generales y a la propia supervivencia de la empresa.

Otra importante área de aplicaciones de la Teoría de la Agencia se refiere a la explicación de la racionalidad económica en que se apoyan diferentes formas de organización económica distintas del intercambio a través del mercado, la sociedad anónima principalmente. La Teoría de la Agencia considera la sociedad anónima plenamente desarrollada como la forma organizativa óptima.

La principal utilidad de la Teoría de la Agencia puede ser su funcionamiento como instrumento de análisis de la dimensión política del proceso estratégico, permitiendo investigar los problemas de negociación entre los participantes.

8. LA EMPRESA Y LA ESTRUCTURA DEL MERCADO: LA ECONOMÍA INDUSTRIAL

La notoria insuficiencia de la teoría microeconómica neoclásica para explicar las bases reales de la naturaleza y el comportamiento de la empresa propiciaron también una evolución del pensamiento económico, tanto en la dirección de nuevas elaboraciones teóricas como de investigaciones empíricas paralelas, en la línea del paradigma que

ha dado en llamarse *organización industrial o economía industrial clásica*, para diferenciarla de la nueva economía industrial, que estudiaremos posteriormente.

Las áreas básicas de preocupación de la economía industrial clásica fueron la aparición de formas de mercados no competitivos, las imperfecciones del mercado y

los fenómenos de concentración empresarial. Cabe destacar especialmente las aportaciones de Chamberlin¹³ y Robinson¹⁴, que rompen la premisa de homogeneidad de producto clásica al introducir el modelo de competencia con diferenciación de productos.

Uno de los principales promotores del desarrollo de esta teoría fue Mason¹⁵, quien denunció tanto la falta de realismo del modelo de competencia perfecta como la del modelo de competencia imperfecta y que ofreció una tesis alternativa: explicar las conductas empresariales a partir de las estructuras de mercado en que operan.

La economía industrial clásica se centra en el estudio de las relaciones estructuras-conductas-resultados (Teoría ECR). Desde este enfoque, se recalca la importancia del análisis de las estructuras de los mercados (las distintas formas de organización del intercambio entre compradores y vendedores) y del conocimiento de sus características determinantes y su funcionamiento, aspectos todos ellos marginales en el pensamiento microeconómico tradicional. Para abordar este objetivo, esta perspectiva rompe con la tradición neoclásica en tres puntos fundamentales:

1. El rechazo de la hipótesis de competencia perfecta, toda vez que los mercados son en su inmensa mayoría de competencia imperfecta al existir entre las empresas ciertas formas de competencia.
2. La admisión de una naturaleza más amplia de la competencia real que los precios y costes relativos, en la cual juegan papeles importantes variables de diferenciación del producto (publicidad, el diseño del producto, la configuración del proceso productivo, etc.). De hecho, admite que en ciertos mercados esta competencia ampliada es más decisiva que la pura competencia en precios.
3. La consideración de la «industria», «rama» o «sector» como el marco de análisis más apropiado.

El fundamento teórico de la economía industrial clásica descansa en las relaciones existentes entre las condiciones básicas de la industria (estructura de competencia, costes, demanda y tecnología), la estructura de los mercados,

¹³ Chamberlin, E. H. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard University Press, Cambridge.

¹⁴ Robinson, J. (1933), *The economics of imperfect competition*. Macmillan, Londres.

¹⁵ Las obras más destacadas de Mason son las siguientes:

Mason, E. S. (1939), «Price and production policies of the large scale enterprise». *American Economic Review*, 29, pp. 61-74.

Mason, E. S. (1957), *Economic concentration and the monopoly problems*. Harvard University Press, Cambridge.

Mason, E. S. (ed., 1959), *The corporation in the modern society*. Harvard University Press, Cambridge.



Edwards H. Chamberlin (1899-1967) nació en Washington, Estados Unidos. Se doctoró por la Universidad de Harvard en 1927, misma universidad en la que desarrolló su carrera docente durante el resto de su vida. *The Theory of Monopolistic Competition (Teoría de la Competencia Monopolista)* fue su contribución más significativa. Publicada en 1933, en ella se estudia la competitividad de los mercados subrayando la importancia de aspectos como la diferenciación de los productos, ventajas de localización, publicidad y la marca del producto. La aportación más importante de esta obra es el concepto «diferenciación de producto», que Chamberlin utilizó para describir el proceso mediante el cual los vendedores distinguen sus productos de otros para hacerlos más atractivos.

Economía industrial clásica

Estudia el efecto de la estructura del mercado en el comportamiento y en los resultados empresariales (paradigma ECR).

la conducta de las empresas y sus resultados económicos. La hipótesis tradicional del enfoque sostiene que existe una causalidad unidireccional en el sentido de que el comportamiento de la empresa viene dado por la estructura del mercado, siendo a su vez el desempeño un resultado directo de dicha conducta.

Con respecto a las estructuras del mercado, los puntos clave son el número de competidores en el mercado y su distribución de las cuotas de mercado —grado de concentración—, la integración vertical existente en el sector, el número de compradores y su distribución de la demanda total —grado de concentración—, el grado de intensidad de barreras de entrada y salida del sector, el nivel de diferenciación del producto y su proximidad relativa a productos sustitutivos, la cantidad de información almacenada por cada participante y la importancia del riesgo enfrentado. Con respecto al comportamiento de las empresas, las cuestiones esenciales son los papeles respectivos de estrategias de precio frente a estrategias de diferenciación, el grado de cooperación interempresarial y el nivel de diversificación. En cuanto a los resultados, la atención se ha concentrado en variables como la rentabilidad y el crecimiento.

La hipótesis tradicional establece también que las características estructurales de la industria, tales como las condiciones de rivalidad entre la oferta, la tecnología de producción, las barreras de entrada y/o salida, o las necesidades de factores capital y trabajo, limitan suficientemente el abanico de opciones estratégicas disponibles, asegurando la homogeneidad entre los negocios (combinaciones producto-mercado) internos a la industria.

Economía industrial clásica

Considera que la competitividad empresarial depende de la estructura de los mercados.

Por tanto, desde este enfoque se toma como unidad básica de análisis a los mercados. Se considera que la estructura de estos es determinante del éxito empresarial. El grado de desarrollo de los mercados se liga directamente a la competitividad empresarial, evaluada a través de una serie de indicadores relativos a los resultados económicos (cuota de mercado, rentabilidad y productividad). La recomendación genérica para mejorar la competitividad de la empresa sería entonces diseñar mercados de productos y factores eficaces (al servir a los fines de las

unidades económicas que los configuran) y eficientes (dado que generan y transmiten precios competitivos). No es así extraño que Estados Unidos, donde la economía industrial ha construido su cuerpo teórico básico, haya buscado alcanzar el liderazgo competitivo creando los mercados más complejos, desarrollados y eficaces del mundo.

Sin embargo, la economía industrial clásica también ha sido criticada, debido a que sus hipótesis de partida son muy restrictivas. Las deficiencias principales que presenta este enfoque son las siguientes:

1. Recurre al uso de estudios econométricos complejos de los que es difícil extraer conclusiones generalizables.
2. Centra la atención en la estructura del mercado y sus enlaces directos con los resultados sin tener en cuenta el comportamiento de los agentes económicos.
3. Es un modelo estático. La secuencia unidireccional estructura-comportamiento-resultados no permite tener en cuenta que la competencia es un proceso histórico y evolutivo.

Como consecuencias de estas insuficiencias, se desarrolla un nuevo enfoque, conocido como *nueva economía industrial*. La principal novedad teórica de esta disciplina radica en rechazar la idea de la adaptación «natural»

NEGOCIOS EN ACCIÓN 2.5

Iberdrola y Acciona

Los avances científicos y tecnológicos, como la incorporación de nuevos servicios complementarios al tinte y al lavado de la ropa, han propulsado el sector hacia un crecimiento que parece cada vez más consolidado. Las modernas técnicas en tratamientos textiles, con el ahorro de tiempo y de trabajo que suponen, facilitan la rapidez de entrega. Por otra parte, los nuevos servicios que incorporan, como el arreglo rápido de prendas, las ofertas de tratamientos especiales o la entrega a domicilio satisfacen con éxito las demandas de un cliente que puede ser exigente en un tiempo mínimo.

Todo esto ha supuesto un fuerte empuje a un sector que, según los expertos, está muy maduro y no presenta apenas capacidad de expansión. Las once cadenas que operan en España están asentadas y compiten ferozmente entre sí por repartirse los últimos pedazos de un pastel que el año pasado supuso más de 160 millones de euros. Todo indica que es difícil entrar en este mercado, ya que no existe hueco para nuevas enseñanzas, y que su oferta se va concentrando en menos marcas, cada vez más fuertes.

Aunque en España el negocio de tintorería y lavandería no sea tan

rentable como en el resto de Europa —un europeo utiliza hasta tres veces más este servicio que un español medio—, en el último año el sector en nuestro país ha ido creciendo. Según un informe de Tormo & Asociados, en 2005 se abrieron 34 establecimientos, que, sumados a los anteriores, arrojan la cifra total de 1.484. Con una facturación media por establecimiento de 109.000 euros, el franquiciado puede recuperar su inversión inicial en un plazo no superior a un año. Las franquicias de tintorerías y lavanderías consolidadas son, por tanto, un negocio interesante. ●

Nueva economía industrial

Estudia de una manera dinámica el paradigma ECR, reconociendo además la interconexión entre los elementos implicados en esta secuencia.

de la empresa a condiciones predeterminadas cercanas a la máxima eficiencia. Ahora se introduce una dimensión «estratégica» del comportamiento de la empresa en los postulados de este enfoque. Este nuevo concepto evoca dos aspectos ignorados por la economía industrial tradicional: la capacidad de la empresa para manipular su entorno y la compleja trama de juegos de poder subyacente tras los mercados y la conducta empresarial. El concepto opuesto a la adaptación pasiva a un orden natural eficiente sería reconocer la dosis de discrecionalidad en la selección de objetivos y formas de competir,

y la capacidad innovadora de la empresa, que le permiten desarrollar acciones orientadas a modificar su entorno, a crear rupturas que alteren el equilibrio dado a su favor. La inclusión de múltiples efectos de retroalimentación en la cadena ECR, así como la consideración de los efectos de las políticas públicas sobre la estructura de los mercados y las conductas empresariales, han introducido además un componente dinámico en el modelo.

La estructura del mercado no se asume ya como una condición predeterminada e inamovible, explicándose las configuraciones de las estructuras industriales, las formas organizativas y el desempeño como el resultado, tanto de ciertas condiciones iniciales y reglas de juego predeterminadas como de estrategias deliberadas. El poder del mercado como determinante del comportamiento económico se ve reducido en aras de un papel más activo de la empresa, de un reconocimiento de la libertad para actuar la empresa sin merma de eficacia y eficiencia.

9. LA TEORÍA ECONÓMICA EVOLUTIVA

Todas las teorías de la empresa que hemos ido viendo a lo largo del tema han adquirido un carácter estático sin preocuparse por estudiar su dinámica de cambio. A finales del siglo XX, las empresas comienzan a operar en un entorno cada vez más turbulento y dinámico, donde los cambios se suceden rápidamente. Ante este entorno cambiante, parece que cada vez tienen menos sentido las teorías de la empresa que adquieren un carácter estático y que no incluyen en su análisis el estudio del comportamiento de las empresas ante entornos inciertos y cambiantes como el que acontecía. Este nuevo momento histórico provoca que los estudiosos de la empresa comiencen a preocuparse por esta cuestión.

elemento central de la dinámica del cambio económico y de la competencia la acumulación de rutinas organizativas y su desarrollo continuo. Las empresas compiten introduciendo nuevos métodos lo más próximos posible a sus capacidades internas, es decir, introduciendo mejoras incrementales en sus rutinas organizativas, en función de las oportunidades tecnológicas que se les presentan.

Teoría Evolutiva

Introduce el cambio en los modelos económicos y analiza el modo en que la empresa se adapta al entorno y cambia en el tiempo.

Aunque la incorporación de la dinamicidad al análisis económico ha sido obra de un conjunto disperso de estudios, puede considerarse que el mayor impulso a este enfoque lo realizaron Nelson y Winter¹⁶ con su trabajo *Una visión evolutiva del cambio económico*, publicado en 1982. El modelo que estos autores desarrollan toma como



Sidney G. Winter se licenció y doctoró por la Universidad de Yale. Actualmente trabaja como profesor e investigador en la *Wharton University of Pennsylvania*. Anteriormente, había desarrollado su labor docente e investigadora en las universidades de Yale, Michigan y California. Sus áreas de investigación son las capacidades organizativas, el cambio tecnológico y la ventaja competitiva.

¹⁶ Nelson, R. R. y Winter, S. (1982), *An evolutionary view of the economic change*. Harvard University Press, Cambridge.

Rutinas organizativas

Son patrones de comportamiento estables que consisten en la ejecución de procedimientos conocidos.

Al trabajo de Nelson y Winter se le ha ido sumando un incesante número de investigaciones evolucionistas,

actualmente encuadradas dentro de la denominada Teoría de las Capacidades Dinámicas. Desde este enfoque se considera que las ventajas competitivas no pueden ser sostenibles a lo largo del tiempo, sino que es necesaria la re-configuración continua de los recursos de la organización. En la actualidad, la Teoría de las Capacidades Dinámicas goza de un fuerte respaldo académico, puesto que dota a los procesos estratégicos de una fluidez y racionalidad acordes con el entorno actual en el que se desenvuelven las empresas.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 3.1

¿ES USTED UN DIRECTIVO CAPAZ DE GESTIONAR SU EMPRESA DE UNA MANERA DINÁMICA?

El entorno actual en el que se mueven las empresas se caracteriza por la necesidad de introducir constantemente innovaciones en los productos y/o servicios que ofrecen. Los cambios se suceden de una manera frenética y las empresas necesitan ser capaces de sobrevivir a situaciones de elevado dinamismo. Para ello, el directivo debe poseer un espíritu emprendedor y talentoso que le permita hacer frente a los cambios del entorno.

Señale en qué medida dispone de las siguientes capacidades. Tenga en cuenta que:

- 1 = muy baja
- 2 = baja
- 3 = media
- 4 = alta
- 5 = muy alta

- | | |
|--|--|
| <p>1. Capacidad de adquirir y actualizar conocimientos valiosos para la organización:</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>5. Espíritu de diálogo y de aceptación de opiniones diversas:</p> <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>2. Disposición para el movimiento espacial:</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>6. Capacidad de acomodarse con facilidad a las circunstancias:</p> <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>3. Habilidad para inventar una acción mientras se ejecuta:</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>7. Capacidad y predisposición para la colaboración:</p> <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>4. Capacidad de adaptación a situaciones difíciles:</p> <p>1 2 3 4 5</p> | |

Para determinar su puntuación sume los puntos marcados en cada una de las siete preguntas. Una puntuación superior a 24 puntos indica que usted tiene un espíritu activo y emprendedor que le permite desarrollar las habilidades necesarias para gestionar la empresa adaptándose a los cambios.

RESUMEN

A lo largo de la historia económica ha ido apareciendo un número elevado de teorías y enfoques que pretenden estudiar la problemática de la empresa y su gestión. El contexto histórico en que se generan estas teorías es importante, pues estas han ido apareciendo de la mano de los cambios que se han ido produciendo en el ámbito económico a lo largo de la historia. Además, la consideración de cada una de estas teorías asociada al momento histórico en el que han surgido facilita la consecución de una visión conjunta de las diferentes teorías. Las principales teorías de la empresa desarrolladas bajo el prisma económico se estudian en este tema, y aquellas desarrolladas desde el punto de vista organizativo y estratégico se analizan en el siguiente.

El problema de base que tratan de resolver las diversas teóricas económicas es la gestión de la *actividad económica*. Esta tiene lugar con la producción de bienes y servicios que pretenden satisfacer las necesidades humanas. Para llevar a cabo la actividad económica de una manera eficaz y eficiente se deben aplicar tres principios: la división del trabajo, la especialización y los mecanismos de coordinación. La *división del trabajo* consiste en desglosar en determinadas partes o tareas la actividad económica. La *especialización* puede definirse como aquellas tareas concretas que debe realizar un empleado. Los *mecanismos de coordinación* se encargan de integrar las distintas partes o tareas identificadas con la división del trabajo para llevar a cabo una actividad económica. Existen dos mecanismos de coordinación extremos: el *mercado* y la *empresa*. Aunque el mercado en ocasiones funciona de una manera eficiente y consigue situaciones de equilibrio perfecto a través del ajuste entre la oferta y la demanda utilizando como mecanismo de información el sistema de precios, en la mayoría de los casos se recurre a la empresa. La justificación de la *naturaleza de las empresas* en el sistema económico se encontró originalmente en cuestiones relacionadas con la división del trabajo, la incertidumbre o las economías de escala. Sin embargo, en la actualidad Coase ofrece una explicación más sólida, arraigada a los costes de transacción inherentes al intercambio económico.

A finales del siglo XIX y a principios del siglo XX surgen las primeras inquietudes sobre el funcionamiento de los mercados y las empresas. La Revolución Industrial propiciaba la aparición de grandes fábricas y, por tanto, surgía la necesidad de gestionar estas grandes empresas. Adam Smith, Alfred Marshall y otros autores como Ricardo, Malthus, Mill o Say desarrollan la primera teoría de la empresa, denominada *Teoría de la Firma*. Este enfoque se basa en el supuesto de competencia perfecta y considera que la empresa y el consumidor son entes

racionales que toman decisiones de acuerdo con las variaciones de los precios hasta alcanzar un equilibrio con el objetivo único de maximizar los beneficios.

Las teorías *manageriales* o *directivistas* surgen a principios del siglo XX como respuesta al incremento de la complejidad del entorno económico. La fórmula *empresario igual a propietario* dejó de ser suficiente y se hizo necesario separar la propiedad del control para mitigar riesgos empresariales. Además, por primera vez los directivos necesitan de un conocimiento especializado que les permita administrar la empresa en el nuevo entorno. Las *teorías manageriales* recalcan el triunfo de la empresa gerencial, entendida esta como una forma empresarial fundamental en la sociedad anónima plenamente desarrollada, donde se produce la separación de propiedad y control.

La *Teoría Económica del Comportamiento* surge en respuesta a las limitaciones que algunos autores encontraban en los postulados de la Teoría de la Firma y de las teorías *directivistas*. Simon y otros estudiosos desarrollan esta nueva perspectiva, en la que se considera que las empresas están formadas por una coalición de participantes donde los distintos agentes tienen sus propios intereses y objetivos en conflicto que funcionan en mercados con información incompleta. Aunque esta teoría supuso grandes avances, también tiene ciertas limitaciones, como es el hecho de que no se estudia la competencia entre organizaciones o los aspectos sociales y psicoafectivos de los individuos en la organización.

La economía institucional surgió en respuesta a la disconformidad ante las ideas defendidas en la microeconomía neoclásica. El *Institucionalismo* nace a finales del siglo XIX en Estados Unidos acompañado de la aparición de organizaciones complejas y fuertes avances tecnológicos. Veblen fue el principal impulsor de este enfoque. Este y otro conjunto de autores defendían que la misión de la ciencia económica debía consistir en el estudio descriptivo del origen y la evolución de las instituciones.

La *Teoría de los Costes de Transacción* nace de las ideas impulsoras de Coase pero es desarrollada fundamentalmente por O. E. Williamson. Esta teoría explica por qué cuando los mercados no funcionan bien las transacciones se realizan dentro de las empresas o a través de formas organizativas intermedias (como los acuerdos de cooperación). La forma organizativa más eficiente será aquella que alcance menores economías de costes (costes de producción más costes de transacción).

La *Teoría de la Agencia* surge como respuesta a las cuestiones planteadas por Cyert, March y Simon en las teorías *manageriales* o *directivistas*. Desde este enfoque se entiende a la empresa como un conjunto de contratos. El problema central de este enfoque es el que surge de

una relación contractual en la que el principal encarga un servicio al agente. Se considera que la negociación de la contratación será el mecanismo que regirá la relación económica, en lugar de la autoridad. El entorno se considera irrelevante a efectos de este enfoque. Además, se opone a la analogía de la empresa como un organismo vivo.

Por su parte, la *economía industrial* trata de cubrir la necesidad de conocer la naturaleza y el comportamiento de la empresa. Se distinguen dos etapas en este enfoque: la economía industrial clásica y la nueva economía industrial. La *economía industrial clásica* se centra en el estudio del paradigma Estructura-Conductas-Resultados (ECR) y explica las conductas de las empresas según la estructura de los mercados en que operan. La *nueva economía industrial* nace como consecuencia de las insuficiencias encontradas en la perspectiva clásica. Esta nueva perspectiva introduce

en la dimensión estratégica múltiples efectos de retroalimentación en la cadena ECR.

La *Teoría Económica Evolutiva* se desarrolla a finales del siglo XX y todavía hoy siguen realizándose aportaciones a este nuevo enfoque. Autores como Nelson y Winter tratan de desarrollar un enfoque teórico que sea capaz de introducir la noción de dinamicidad en el estudio de la empresa. Actualmente las empresas operan en un entorno altamente cambiante, por lo que parece que cada vez tienen menos sentido las teorías de la empresa que adquieren un carácter estático. Este enfoque establece que las empresas compiten introduciendo nuevos métodos lo más próximos posible a sus capacidades internas, es decir, introduciendo mejoras incrementales en sus rutinas organizativas, en función de las oportunidades tecnológicas que se les presentan. En la actualidad, la Teoría de Capacidades Dinámicas goza de un fuerte respaldo académico.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Señale cuál de las siguientes afirmaciones es correcta:
 - a) Las teorías de la empresa, como la Teoría de la Firma o las teorías *directivistas*, ofrecen perspectivas complementarias sobre cómo debe realizarse la gestión de las empresas.
 - b) La consideración del momento histórico en el que se desarrollan las distintas teorías de la empresa ayuda a comprender las ideas que cada una de ellas defiende.
 - c) Las dos anteriores son correctas.
2. Con respecto a la distribución de la actividad económica, señale la afirmación correcta:
 - a) Es importante dividir el trabajo en varias tareas independientes y desconectadas para conseguir una mejora en la eficiencia empresarial.
 - b) La división del trabajo se produce al desglosar la actividad económica en varias tareas.
 - c) La especialización permite la integración de las partes que constituyen una actividad económica.
3. Una de las características que se han conferido a la Teoría de la Firma es:
 - a) La gran capacidad para capturar la realidad en sus supuestos básicos.
 - b) La simplificación extrema del funcionamiento de las organizaciones.
 - c) La elevada importancia que asume el papel del directivo.
4. Las teorías *manageriales* o *directivistas*:
 - a) Tratan de resolver cómo deben gestionarse las primeras grandes sociedades anónimas.
 - b) La principal limitación de este enfoque está relacionada con el escaso papel concedido a los gerentes.
 - c) Desde este enfoque se considera que el fin último de la empresa es la maximización del beneficio, entendido este como la diferencia entre ingresos y costes.
5. Señale las afirmaciones correctas en relación a la Teoría Económica del Comportamiento:
 - a) Se considera que dentro de la organización existe un conjunto de objetivos (individuales, de grupos y de la organización) que se estructuran en un objetivo general.
 - b) La empresa se entiende como una coalición de participantes, formada por diversos grupos.
 - c) Ninguna de las anteriores es correcta.
6. Los principales mecanismos de asignación de recursos que considera la Teoría de los Costes de Transacción son:
 - a) Los mercados, las empresas y los acuerdos de cooperación.
 - b) Los mercados y las empresas.
 - c) Los mercados, las empresas y las sociedades anónimas.

7. La Teoría de la Agencia:
- Entiende a la empresa como un conjunto de costes de agencia.
 - Reconoce la importancia del entorno para el comportamiento empresarial.
 - Define el comportamiento de las empresas de acuerdo con las relaciones contractuales.
8. Con respecto a la economía industrial clásica, señale la afirmación que no es correcta:
- Se centra en el estudio del paradigma Estructura-Conducta-Resultados.
 - Rechaza la hipótesis de competencia perfecta.
 - Todas son correctas.
9. La nueva economía industrial:
- Introduce interrelaciones en el paradigma Estructura-Conducta-Resultados.
 - Considera la industria un marco de análisis poco adecuado.
 - Reconoce que la empresa no es capaz de manipular su entorno.
10. La Teoría Económica Evolutiva:
- Introduce la noción de dinamicidad en el estudio de la empresa.
 - Considera que el éxito competitivo se consigue a través de la introducción de mejoras incrementales en las rutinas organizativas.
 - Las dos anteriores son correctas.

DESARROLLO DE HABILIDADES

Ejercicio de trabajo individual

Consulte la página web de la corporación informática Intel (www.intel.com). Lea atentamente la información corporativa prestando una especial atención al apartado «Acerca de Intel». ¿Por qué cree que la Teoría Económica Evolutiva es una herramienta útil que puede ayudar a la gestión de Intel en el entorno actual? ¿Cuáles serían los inconvenientes de utilizar otros enfoques, como la Teoría de la Firma o las teorías *directivistas*?

Ejercicio de trabajo en grupo

La entidad financiera Cajamar es el resultado de la fusión de la Caja Rural de Málaga y la Caja Rural de Almería, fusión que se formalizó en septiembre de 2000.

Individualmente, busque información en Internet sobre esta cuestión. A continuación, forme grupos de cuatro o cinco personas. Los miembros de cada grupo deben interactuar para comparar y compartir la información obtenida. Una vez que se tenga una visión completa de la problemática bajo estudio, realicen en grupo las siguientes actividades:

- Aplicar el enfoque de la Teoría de la Agencia para explicar el proceso de fusión.
- Describir los posibles problemas de agencia que han podido surgir a raíz de la fusión.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Un momento dulce¹⁷

Helados Alacant es la *cara* más comercial de AIADHE-SA (Asociación de Industrias Alicantinas de Helados y Derivados, S.A.). La compañía nació de la iniciativa de un pequeño grupo de empresas vinculadas al sector, con una vocación cercana al cooperativismo, que ha demostrado que la unión hace la fuerza o, al menos, ayuda a mejorar las condiciones de los sectores maduros. En 2007, esta empresa, que además de sus propias líneas elabora helados a la carta para otras marcas, espera fabricar 44 millones de litros de helado, más del doble que hace

cinco años. ¿Cuál es la clave de este gran incremento? Los datos señalan hacia un factor esencial: su relación con Mercadona. «La clave del gran desarrollo en los últimos años hay que buscarla en la colaboración con Mercadona en su línea de helados Hacendado», reconoce Federico García, director general de Helados Alacant. La firma empezó a suministrar sus clásicos cortes de helado

¹⁷ Adaptación del reportaje publicado en *Emprendedores*, nº 119, 2007, pp. 36-39.

en 1993 y tres años más tarde pasó a ser interproveedora con la marca Hacendado. Actualmente sirve alrededor de cuarenta referencias, catálogo que está en constante renovación y ampliación.

De hecho, más de la mitad de la facturación de la compañía proviene de sus ventas a esta cadena de distribución, por lo que su trayectoria está muy ligada a la de la firma valenciana y, por ende, a su éxito. «Entre Mercadona y Helados Alacant existe una relación mucho más fuerte que la que hay entre un cliente y un proveedor cualquiera. Nosotros nos acogemos al modelo *Totaler*, tenemos un compromiso firme y estamos en todo momento orientados a satisfacer las necesidades del *jefe*, que es como denominamos al cliente de Mercadona», explica Nuria Grijalva, responsable de la línea de Hacendado. Estas son las principales claves de su relación:

Trabajo en equipo y comunicación. «Nuestra relación se centra en un continuo trabajo en equipo, basado en un diálogo constante, con claridad y transparencia. La comunicación entre nosotros es un pilar fundamental», señala.

El «jefe» manda. «La toma conjunta de decisiones es un proceso muy sencillo, pues ambas partes siempre tenemos muy presente la opinión del *jefe* y sus sugerencias, recogidas a través del servicio de atención al cliente de Mercadona».

Renovación de catálogo. «En la dinámica de novedades, modificación y retirada de productos están implicadas ambas partes. Nosotros realizamos un primer examen de la categoría, realizando una propuesta que posteriormente se pone en común y tomando decisiones conjuntas entre Alacant y Mercadona», apunta Grijalva.

¿No corre la empresa un razonable riesgo por depender tanto de un cliente? «Ante una eventual ruptura comercial, Mercadona ofrece a todos sus proveedores e interproveedores un sistema de desenganche progresivo, es decir, ofrece un período de tiempo que sea suficiente para que la empresa reestructure su negocio y se adapte a la nueva situación», matiza.

Tomando como referencia la lectura anterior y con los conocimientos adquiridos a lo largo del tema, forme grupos de tres o cuatro personas con sus compañeros de clase y discutan sobre las siguientes cuestiones:

1. Aplicando el enfoque de la Teoría de los Costes de Transacción, identifiquen qué tipo de forma organizativa ha adoptado Helados Alacant.
2. La forma organizativa adoptada por Helados Alacant está demostrando ser más eficiente que las otras alternativas que estudia la Teoría de los Costes de Transacción (véase *Negocios en Acción 2.1*). Aplique el enfoque de la Teoría de los Costes de Tran-

sacción para justificar el éxito de esta forma organizativa.

3. Discutan sobre las posibles ventajas e inconvenientes de la forma organizativa adoptada por Helados Alacant. ¿Creen que esta forma organizativa es viable a largo plazo?

Desembarco con vista: Afflelou, la empresa francesa que revolucionó el mercado de la óptica¹⁸

La entrada de Alain Afflelou en el mercado español con la compra de Ópticas Carrefour y la apertura de treinta nuevas tiendas ha reavivado la guerra de precios y ofertas. Aplicando estrategias 'de toda la vida', la compañía francesa ha conseguido una cuota del 4% en dos años.

A Alain Afflelou le sirvió de mucho aburrirse durante sus veranos como becario en una óptica a comienzos de los años setenta. Ahora que las prácticas están en *horas bajas*, la historia de su empresa, que factura 567,4 millones de euros en Europa, 35,6 millones de ellos en España, puede servir de incentivo para los menos creyentes en becas y becarios.

Durante su período de prácticas, se dio cuenta de que aquel trabajo le aburría soberanamente y a punto estuvo de tirar la toalla. «O cambiaban mucho las cosas o me había equivocado de carrera», reconoce Alain Afflelou veinticinco años después. ¿Te suena familiar? Se veía obligado a imitar un modelo, y sus ideas, sencillamente, no se tenían en cuenta. En esta situación, al borde del desánimo, en lugar de cambiar de tercio se puso por su cuenta con solo veinticuatro años para poder hacer las cosas a su manera. En 1972 abrió la primera tienda, funcionó, y se animó con otras dos. El negocio estaba a unos milímetros de sus ojos, y lo vio claro.

En 1979, comenzó a franquiciar, una fórmula de expansión que, por esa fecha, ya comenzaba a despuntar en Francia. En un plazo de diez años contaba ya con cien tiendas. Veinticinco años después, la red está formada por 738 locales, 98 de ellos en España —cincuenta de los cuales son tiendas propias—, y cotiza en la Bolsa de París. «Cuando abrí mi primera tienda en 1972 sí tenía en mente que quería una empresa sólida y próspera, pero nunca imaginé que llegaría a ser lo que es hoy. En 1979 tuve la suerte de que mis compañeros de carrera, atraídos por la forma en la que estábamos atacando al inmovilismo del sector, quisieran acompañarme en este proyecto. Si no, no habría podido desarrollar la franquicia», explica Afflelou.

¹⁸ Adaptación del reportaje publicado en *Emprendedores*, n° 99, 2005, pp. 37-40.

Pastel para todos. España cuenta con 8.500 ópticas para un total de 19,8 millones de españoles con problemas de vista, y se calcula que en torno a otros tres millones tienen problemas pero todavía no se han acercado a una óptica, lo que amplía el mercado potencial español y reduce el impacto que están teniendo en las ópticas las operaciones con láser —con cada operación, un cliente menos—.

En 2003, cuando aterrizó Afflelou en nuestro país, se encontró con un panorama muy parecido: 8.238 ópticas, 3.960 de ellas pertenecientes a grupos, 620, a cadenas, y, el resto, independientes. En conjunto, el sector facturaba 1.700 millones de euros, con un crecimiento del 6%, más o menos sostenido. El director general de Afflelou en España, Florent Carrière, asegura que «el sector está aún en vías de organizarse. Hay muchas cadenas y todavía queda mucho por hacer».

No arrancar de golpe ha resultado clave; Afflelou aterrizó en España con la compra, en junio de 2003, de las 68 tiendas de Ópticas Carrefour. De la noche a la mañana tenía una cuota de mercado de casi el 4% y una facturación de en torno a 20 millones de euros. «La compra nos permitió tener de partida un rápido reconocimiento», explica Carrière.

Hasta 400 tiendas. El primer año la compañía facturó en España 27 millones de euros. Durante 2004 incrementaron ligeramente la cuota de mercado, que ronda ahora el 4%. Las ventas de las tiendas aumentaron en 2005 hasta 35,6 millones de euros. Para finales de abril de 2006, contarán con 120 tiendas, una cifra que, en cinco años, debería llegar hasta 300. Aunque no descartan alcanzar esta cifra antes.

Reacción del sector. La compra de las tiendas Carrefour solo explica una parte de su rápida implantación.

Antes de llegar a España, el sector ya estaba desarrollando nuevos tipos de lentes y vinculando la óptica a la moda, a diseños de marcas reputadas y a líneas modernas a través de marcas blancas más asequibles. En mercados saturados, la introducción de nuevos conceptos es la única forma de ganar cuota de mercado. Las grandes cadenas se sabían la lección. Un año antes de la entrada de Afflelou, el sector veía con recelo la apertura de tiendas en los centros de Carrefour y andaba preocupado por la manera en la que podían cambiar las reglas del juego.

Ofertas sin caducidad. La entrada de Afflelou puso las cosas más difíciles al sector, aunque en realidad fuera con una estrategia comercial sencilla: el dos y el tres por uno *de toda la vida* y una estrategia de precios agresiva. Con la particularidad de que esta estrategia no se limita a períodos puntuales, sino que se extiende todo el año.

Tomando como referencia la lectura anterior y con los conocimientos adquiridos a lo largo del tema, forme grupos de tres o cuatro personas con sus compañeros de clase y discutan sobre las siguientes cuestiones:

1. Teniendo en consideración la situación del sector óptico descrita en el texto, describa el paradigma Estructura-Conductas-Resultados estudiado por la economía industrial para el caso del sector óptico.
2. Bajo la perspectiva de la economía industrial, ¿cómo cree que afectó la entrada de Alain Afflelou al sector óptico?
3. ¿Cuál cree que será el efecto que la estructura del sector óptico actual puede ejercer en el comportamiento de las empresas que pretenden entrar en este sector?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Arruñada, B. (1998), *Teoría contractual de la empresa*. Editorial Marcial Pons, Madrid. Este libro ofrece una introducción accesible y aplicada a los principales instrumentos analíticos que ofrece la teoría económica de la empresa, centrandose su atención en los problemas de motivación o de conflicto de intereses.
- Tirole, J. (1990), *La teoría de la organización industrial*. Ariel, Barcelona. Una obra esencial en el desarrollo de la economía industrial aplicada al ámbito empresarial.

Lecturas recomendadas

- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972), «Production, information costs and economic organization». *American Eco-*

nomie Review, 62, vol. 5, pp. 777-795. Artículo en el que se presentan los postulados esenciales de la Teoría de la Agencia.

- Carroll, G. R. y Teece, D. J. (eds., 2000), *Empresas, mercados y jerarquías. La perspectiva económica de los costes de transacción*. Oxford University Press, México. Recopilación de estudios básicos dentro del enfoque económico institucionalista.

Coase, R. H. (1937), «The nature of the firm». *Economica*, 4, vol. 16, pp. 386-405. Este artículo ofrece las bases sobre las que se desarrolla la Teoría de los Costes de Transacción.

Salas, V. (1987), *Economía de la empresa. Decisiones y organización*. Ariel, Barcelona. Este libro ahonda en la perspectiva económica del estudio de la empresa.

March, J. G. y Simon, H. A. (1987). *Teoría de la organización*. Ariel, Barcelona, 5ª ed. Un libro fundamental para comprender el comportamiento económico de las empresas y la labor de la dirección en ellas, del único Premio Nobel de Economía que ha trabajado en el campo de la empresa.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implication. A study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press, Nueva York. Edición Española: *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones 'antitrust'*. FCE, México, 1991. Este libro ofrece las claves de la Teoría de los Costes de Transacción.

Enlaces e instituciones de interés

www.juliansimon.com. Página personal de J. Simon, donde se pueden consultar una breve biografía y su currículum vitae detallado, con acceso directo a algunas de sus publicaciones científicas más importantes.

groups.haas.berkeley.edu/bpp/oew. Página personal de Oliver E. Williamson, en la que pueden encontrarse sus datos de contacto y su currículum vitae, así como

un archivo de audio en el que se le realiza una interesante entrevista.

www.people.hbs.edu/mjensen. Página personal de Michael C. Jensen, donde pueden encontrarse detalles de su biografía, currículum vitae e investigaciones.

levine.sscnet.ucla.edu/General/ALCHIAN.HTM. Página personal de Armen Alchian, donde pueden encontrarse detalles de su biografía, de su currículum vitae y citas célebres del autor.

www.wharton.upenn.edu/faculty/winters.html. Página personal de Sidney Winter, donde pueden encontrarse datos de su posición académica actual y de su currículum vitae, y puede accederse a los artículos científicos más recientes desarrollados por el autor.

www.biography.com/search/index.jsp. Página web donde pueden encontrarse extensas biografías de los economistas que mayor trascendencia han tenido en la historia.

www.econlib.org/LIBRARY/CEE.html. Página web de *The concise encyclopedia of economics*, en la que se pueden encontrar artículos científicos y biografías de los economistas más importantes a lo largo de la historia.

Capítulo 3

Análisis organizativo y estratégico de la empresa

SUMARIO DEL TEMA

1. La empresa como organización.
 - 1.1. El análisis organizativo de la empresa.
 - 1.2. La Teoría de la Organización: escuelas de pensamiento.
 - 1.3. Las teorías de la organización como máquina.
 - 1.4. Las teorías de la organización como organismo.
 - 1.5. Las teorías de la organización como sistema social o coalición de participantes.
 - 1.6. Las teorías de la organización como cultura.
 - 1.7. Las teorías de la organización como cerebro: el aprendizaje organizativo.
 - 1.8. Las teorías de la organización como cambio.
2. La empresa como problema de dirección.
 - 2.1. El pensamiento administrativo referido a la dirección general.
 - 2.2. La Teoría Empírica de la dirección.
 - 2.3. La Teoría de la Estrategia.
3. El debate entre modelos de empresa y comportamiento directivo y la necesidad de una visión unificada.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Entender la empresa como una organización de trabajo e identificar los problemas administrativos y organizativos que debe resolver la organización empresarial, así como conocer los principales resultados que persigue toda organización.
2. Tener una visión general de las distintas escuelas de pensamiento que se enmarcan dentro de la Teoría de la Organización.

3. Conocer los rasgos definitorios básicos de las teorías de la organización como máquina, con especial profundidad en el caso de la Organización Científica del Trabajo, la Teoría Clásica de la Administración y el Modelo Burocrático.
4. Describir los postulados centrales de las teorías de la organización como organismo.
5. Comprender los postulados básicos de la Teoría de la Organización como sistema social.
6. Concretar la visión de la empresa como cultura.
7. Conocer los conceptos clave y las asunciones fundamentales del Enfoque del Aprendizaje Organizativo.
8. Entender la evolución del Enfoque Institucionalista, así como conocer las principales aportaciones y críticas del mismo.
9. Conocer los fundamentos de la Teoría Empírica de la Dirección y las diferentes líneas de pensamiento que conviven en el seno de la Teoría de la Estrategia.
10. Asimilar el conjunto de teorías de la empresa y escuelas del pensamiento administrativo como aproximaciones parciales, y en la mayoría de los casos complementarias, a la realidad empresarial y sus formas de gestión, y la conveniencia de bosquejar teorías unificadas y generales que expliquen la empresa y el comportamiento administrativo globalmente.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Seat resurge de sus cenizas¹

Mayo de 1957. Las líneas de montaje de la factoría en la Zona Franca de Barcelona escupen los primeros 600. Enero de 2007. Seat comienza los festejos para celebrar el 50º aniversario de su vehículo emblemático. Pero en la filial española no hay ánimo para tanto jolgorio. El ambiente de la fábrica barcelonesa de Martorell es de lo más apagado. El expediente de regulación de empleo del año 2005 y los rumores de que una espada de Damocles pende sobre ella y está a punto de convertirla en huérfana hacen que los ánimos en la primera empresa industrial de Cataluña estén de lo más caldeados.

Una tensión insostenible que oficialmente se resquebraja el 2 de marzo, cuando el todopoderoso protector de la criatura, Volkswagen, da luz verde a los ambiciosos planes de Erich Schmitt, estrenado como presidente de Seat en octubre de 2006. El nuevo plan estratégico a tres años contempla la fabricación de nuevo

modelos, el aumento de la producción en la fábrica de Martorell y una rentabilidad del 15%. Todo ello a través de un proceso de ajuste de costes y elevación de estándares de calidad. «Hemos pasado tres años horribles, pero ahora vemos confianza por parte del grupo», admite Matías Carnero, presidente del comité de empresa. Un voto de confianza a las ideas de Schmitt, que además explica que el gigante alemán va a aportar a su apadrinado 4.000 millones de euros hasta el año 2010. Un buen pellizco que hará respirar a las maltrechas cuentas de Seat, con pérdidas desde hace dos ejercicios (62,5 millones de euros después de impuestos en 2005 y 49 millones en 2006).

La historia se repite. Solo hay que remontarse al mes de junio de 1986, cuando el grupo germano compra el 51% de Seat, salvando así la marca española. Cuatro años más tarde Volkswagen se hace con el 99,99% de las acciones, no sin antes despedir a 4.000 personas, y la Sociedad

Española de Automóviles de Turismo cambia su nombre por Seat, S.A. Un flotador económico que está a punto de hacer agua de nuevo debido a la crisis de los noventa. La integración completa con las marcas de Volkswagen-Audi, que también incluía Lamborghini, en 1992 no es salvoconducto suficiente. Y el panorama sigue nublandose cuando la española decide centrarse solo en la producción de tres modelos: Ibiza, Altea y León.

Una estrategia equivocada en aquellos tiempos que hace que la empresa se vea de nuevo en un callejón sin salida. Ni funciona la idea de situar sus coches en el segmento deportivo al más puro estilo Audi ni la de centrarse en pocos modelos, dos de los cuales —Altea y León— no cosechan los resultados previstos. En picado: solo de 2000 a 2005 las ventas caen un 25%. Para colmo, tiene que

¹ Reportaje publicado en *Capital*, enero de 2008, pp. 48-51.

competir con las propias marcas del grupo Volkswagen. Y para más inri, la marca Seat sigue siendo muy poco conocida en el extranjero.

Frente a esta serie de problemas, incluyendo los rumores de cierre o de venta a otro grupo, el presidente presenta de repente un halo de esperanza materializado en una batería de medidas. ¿En concreto? La idea aprobada por el consejo de vigilancia del Grupo Volkswagen consiste en fabricar 800.000 modelos en el año 2018 —650.000 en Martorell— y tener doce vehículos nuevos para el año 2012 (cuarenta hasta 2018), además de una mayor productividad y una mayor profesionalidad por parte de los proveedores españoles. El lema está claro: el fin justifica los medios. Así, Schmitt explica que en 2007 logrará por fin resultados positivos, «un año antes de lo esperado». Algo que ya se había visto al reducir a la mitad —de 185 millones de euros en 2005 a 92 millones en 2006— sus pérdidas de explotación (las que genera la actividad de la empresa).

La noticia cae como un premio gordo entre consultores, expertos y trabajadores. «La nueva dirección ha decidido revitalizar Seat y transformarla en una marca que represente los valores tradicionales que han encarnado los vehículos alemanes de otras marcas y del mismo grupo», explica Luis A. Walter, socio responsable de KPMG para el sector de la

automoción en España. En concreto, alcanzar la calidad Audi, pero a costes más razonables. Algo que no acaba de convencer a todos. «Es imposible, seguro que están pensando en recortar por otro lado», desconfía Luis Doncel, secretario general de acción sindical del sindicato CGT.

Sin embargo, para conseguirlo cuenta con armas que lo distinguen de la competencia. Por ejemplo, se trata de un fabricante «con diseño y todas las funciones inherentes a una marca localizadas en España, lo que puede diferenciarlo de otros con plantas de producción en el país», según Walter. De ahí la renovada apuesta por la I+D. En noviembre los directivos inauguraron a bombo y platillo el Seat Design Center, que, según Schmitt, es el «complejo de innovación más moderno del mundo en el sector de la automoción». Con una superficie de 5.600 metros cuadrados, tiene capacidad para un centenar de ingenieros y diseñadores, y en él se gestarán los modelos de la marca española, además de dar servicio a todo el grupo.

Innovación, empuje, nuevos modelos y contrataciones... Sin embargo, las medidas deslumbrantes de la nueva *Seat-auto-emoción* no cuentan con el beneplácito de todos. Que se lo digan a Juan José Córdoba, afiliado a CGT y uno de los 660 empleados afectados por el expediente de regulación de empleo de 2005, a los

que Seat prometió —a ellos y a la Administración— que iban a ser readmitidos antes del 31 de diciembre de 2007.

Atrás quedaron los tiempos gloriosos en que la mitad de los turismos que circulaban por las calles españolas eran Seat (1976), que por entonces empleaba a 25.000 personas. Y es que si en el año 2002 la plantilla llegaba a 13.222 empleados, en 2006 no rozaba los 12.000, sin incluir a los jubilados parciales. Menos trabajadores, más producción... la ecuación está clara. En breve, la plantilla de Martorell trabajará los sábados para preparar el lanzamiento del Ibiza. Una carrera a contrarreloj que ya les ha hecho pasar de las 1.500 unidades producidas a los 2.000 coches fabricados al día. «Tenemos una gran carga de trabajo. Si ahora un Ibiza se hace en 28 horas, quieren fabricarlo en ocho menos», calcula Doncel.

Un peligro que hay que saber afrontar y para el que los expertos tienen la clave: «El futuro del sector en España se basa en la fabricación de coches que dejen más beneficios para competir con países con costes de producción más baratos», sostiene Pedro Nuño, profesor del IESE. Por ahora lo están consiguiendo: el margen de rentabilidad de cada vehículo Seat ha subido un 4%, se han reducido existencias y se ha abaratado el coste de los materiales. Bingo. ●

1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

1.1. El análisis organizativo de la empresa

El análisis organizativo de la empresa coloca su atención en la empresa como una organización de trabajo, formada por un grupo de personas que se estructuran con la finalidad de conseguir unos objetivos determinados que sería imposible conseguir de manera individual.

Emerge, entonces, un conjunto de reflexiones teóricas y prácticas que estudian el comportamiento humano dentro de las organizaciones y los modos de gestionarlo. Este conjunto de conocimientos confirman la *Teoría de la Organización* o de la *Administración*, definida como «el

campo de conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente de si

La empresa como organización de trabajo

1. Grupo de personas estructuradas.
2. Consecución de objetivos imposibles de conseguir individualmente.
3. Búsqueda de la eficacia y de la eficiencia de la gestión.

su aplicación se lleva a cabo en organizaciones con ánimo de lucro (empresas) o en aquellas que no lo tienen»².

1.2. La Teoría de la Organización: escuelas de pensamiento

Dentro del seno de la Teoría de la Organización se ha desarrollado un número elevado de teorías. Para su comprensión, es necesario sistematizar estas aportaciones según unos rasgos comunes que permitan aislar diversas *escuelas de pensamiento organizativo* centradas en el autor más representativo con el fin de delimitar un campo de estudio independiente y desarrollar una teoría general del mismo.

Aunque existen distintas clasificaciones de las escuelas de pensamiento que se enmarcan dentro de la Teoría de la Organización, la que mayor trascendencia ha tenido es la propuesta por Morgan³. El criterio de Morgan ha tenido una especial aceptación porque su concepto de metáfora ilustra especialmente bien el proceso de cambio que define la Teoría de la Organización.

Concretamente, Morgan asimila las ideas de las primeras teorías de la organización a una máquina; por ello, se han popularizado posteriormente como «las teorías de la organización como máquina». El motivo de este símil reside en el hecho de que las teorías que aquí se agrupan (las teorías tradicionales, neoclásicas y cuantitativas) basan la gestión de la empresa en una serie de reglas invariables que racionalizan el trabajo y que se extraen de criterios científicos que no atienden a aspectos emocionales en ningún momento. En el epígrafe 1.3 se analizarán estos enfoques teóricos.

Morgan denomina el segundo conjunto de teorías como «teorías de la organización como organismo». Las asunciones de las teorías aquí agrupadas establecen analogías entre el ciclo vital de los seres humanos y la empresa, poniendo un especial énfasis en la visión psicológica y sociológica del estudio de la organización. Estas teorías serán estudiadas con detalle en los epígrafes 1.4 y 1.5 de este tema.

Otro conjunto de teorías se centra en recalcar la importancia de la cultura organizativa para la administración de la empresa frente a otros aspectos como la estructura organizativa o la estrategia, de ahí que Morgan denomine a este conjunto de enfoques «teorías de la organización como cultura». En el epígrafe 1.6 del tema se verán las asunciones principales de estas teorías.

Las «teorías de la organización como cerebro» aglutinan un conjunto de enfoques que presentan por primera vez una visión dinámica de la administración de las empresas, considerando que el aprendizaje organizativo es la clave del éxito competitivo. Estas teorías se estudian en el epígrafe 1.7.

El conjunto de teorías que consideran que las organizaciones viven en un continuo proceso de cambio y transformación Morgan lo denomina «teorías de la organización como cambio». Los postulados esenciales de estos enfoques se analizan en el epígrafe 1.8 del tema.

Por último, antes de pasar a analizar las distintas escuelas o enfoques teóricos de la organización, se debe tener en cuenta que las distintas teorías que iremos viendo a lo largo del tema no son fases sucesivas del pensamiento sobre la organización, sino teorías elaboradas cada una de ellas sobre la base de las anteriores, englobando en consecuencia las asunciones de las teorías anteriores más los conocimientos de la nueva línea.

1.3. Las teorías de la organización como máquina

El estudio de la empresa y de su administración nace con la aparición de las teorías de la organización agrupadas bajo la metáfora de *la empresa como máquina*. Estas teorías pueden agruparse en dos categorías principales: (1) la Teoría Clásica de la Organización, donde se enmarcan la Organización Científica del Trabajo de Taylor, la Escuela del Proceso Administrativo de Fayol y la formulación del Modelo Burocrático de Weber, y (2) la Teoría Cuantitativa de la Organización, liderada por autores como Von Neumann y Morgenstern, o Wald y Savage. En la figura 3.1 se presenta, a modo de esquema, un resumen de las mismas.

La Teoría Clásica de la Organización

Las *teorías tradicionales de la organización* se desarrollaron a principios del siglo XX como consecuencia de los

Ideas fundamentales del enfoque clásico

- Énfasis en la estructura.
- Racionalización y formalización del trabajo.
- Visión mecanicista del obrero.
- Consideración del hombre económico.
- División del trabajo y especialización.
- Separación entre administración y ejecución de tareas.

² Chiavenato, I. (1995), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, p.2.

³ Morgan, G. (1980), «Paradigms, metaphors and puzzle-solving in Organisation Theory». *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 605-622.

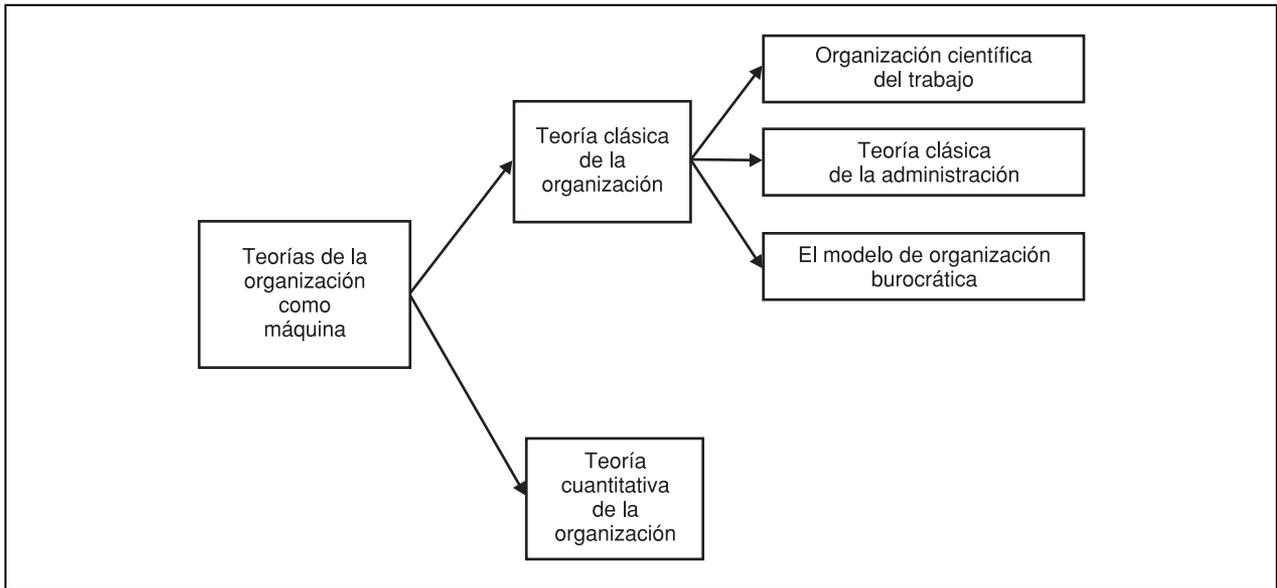


Figura 3.1 ● Las teorías de la organización como máquina.

grandes cambios ocasionados por la revolución tecnológica, que obligaron a abandonar la producción artesanal y empujaban hacia la renovación socio-económica. La nueva situación ponía en evidencia la necesidad de un avance en los conocimientos y métodos de dirección, insuficientes debido al incremento de la capacidad productiva y a la magnitud de los mercados y de los problemas técnicos y financieros. Las ideas fundamentales sobre las que sostienen estas teorías son la visión mecanicista del obrero, la consideración del hombre económico, la formalización y racionalización del trabajo, la separación entre la administración y ejecución de actividades, y la implantación de fuertes sistemas de supervisión y control.

Los *padres* de las teorías tradicionales de la organización son Frederick Winslow Taylor, que puso el énfasis en la estructura de tarea considerando como unidad de estudio el taller; Henry Fayol, que centró su atención en la estructura de la organización en su totalidad (no en el taller), es decir, en las tareas administrativas en lugar de en las tareas operativas, y Max Weber, que, a pesar de ser posterior a los dos autores anteriores (1940), coincide con ellos en el objetivo supremo que hay que conseguir: «La búsqueda de la máxima eficiencia y de la máxima rentabilidad». Estos autores desarrollaron diversas teorías que pueden considerarse complementarias.

La Organización Científica del Trabajo

En 1911, Taylor⁴ desarrolla la *Organización Científica del Trabajo* y con esta se consigue, por primera vez,



Frederick Winslow Taylor (1856-1915) nació en Filadelfia (Estados Unidos) y fue el menor de once hermanos. Tras pasar las pruebas de acceso en la Universidad de Harvard con honores, tuvo que abandonar sus estudios como consecuencia de una dolencia en la visión. Trabajó como supervisor en una fábrica de maquinaria, Midvale Steel Works, y la experiencia allí conseguida fue la clave que le permitió desarrollar los *Principios de la administración científica* en 1911.

mejorar la productividad de las empresas a través de una mejora simultánea en los beneficios empresariales y en las ganancias de los empleados de las fábricas. En 1878, Taylor comenzó a trabajar en Midvale Steel Works (Pensilvania) y llegó a convertirse en supervisor de la planta de maquinaria. De la observación del trabajo de sus

⁴ Taylor, F. W. (1911), *The principles of scientific management*. Harper and Row Publishers, Nueva York.

subordinados encontró que estos muchas veces producían menos de lo que realmente podían. Aumentar la productividad de los trabajadores se convirtió en su objetivo, y la constante presión directiva sobre los empleados fue el modo en que lo consiguió. Concretamente, el sistema desarrollado por Taylor consistía en dividir el trabajo en el número mínimo necesario de pasos o etapas para completar la tarea. Cada paso debía ser científicamente analizado para determinar el tiempo más eficiente para llevarlo a cabo. Los directivos, de este modo, podían totalizar el tiempo óptimo para desarrollar una tarea. Los trabajadores que no fueran capaces de desarrollar el trabajo en el tiempo óptimo eran despedidos o recolocados en otro puesto de trabajo que sí pudieran desarrollar con la condición anterior; por ello, se aconsejaba el uso de especialistas. El sistema desarrollado por Taylor permitía, por primera, realizar una división científica del trabajo, distinguiendo entre directivos y empleados. Además, reconocía que el principal elemento motivador de los empleados era el económico. Por ello, Taylor estableció que los beneficios obtenidos de esta división del trabajo no solo debían redundar en la empresa, sino también en los empleados, a modo de incrementos en los salarios como consecuencia de las mejoras en la productividad. En la tabla 3.1 se detallan las cinco etapas que Taylor proponía para aumentar la productividad empresarial.

Tabla 3.1 ● Fases para aumentar la productividad propuesta por Taylor (1911)

1. Seleccionar especialistas capaces de desarrollar el trabajo objeto de análisis.
2. Identificar los movimientos fundamentales para desarrollar el trabajo y la manera más rápida de llevarlos a cabo.
3. Cronometrar el tiempo necesario para llevar a cabo cada uno de los movimientos fundamentales para desempeñar el trabajo y escoge el modo más rápido para ejecutarlos.
4. Suprimir los movimientos lentos, erróneos o inútiles.
5. Una vez cumplido el punto anterior, encadenar los movimientos más rápidos y perfectos, junto con las mejores herramientas.

La Teoría Clásica de la Administración

Unos años más tarde (1916), Henri Fayol⁵ desarrolló la *Teoría Clásica de la Administración* o *Dirección Administrativa*. Sus aportaciones han tenido una gran influencia en la Teoría Moderna de la Organización y se considera que fue el primero que desarrolló un esquema general de la administración de la empresa. Este autor



Henri Fayol (1841-1925) nació en Estambul. Se graduó en la academia de minería St. Etienne (Francia) y comenzó a trabajar en una fábrica minera de la que acabó siendo director general. Desarrolló su concepto de administración, sintetizado en catorce principios de gestión empresarial que fueron publicados en su obra seminal *Gestión general e industrial* (1916).

parte de la suposición de que todas las actividades de la empresa pueden agruparse en una de las siguientes seis categorías: la técnica, la comercial, la financiera, la de seguridad, la contable y la administrativa. En cada una de estas actividades se deben aplicar cinco funciones primarias para la gestión empresarial: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Por tanto, la administración no es más que una de las tareas que deben realizar los altos directivos. Sin embargo, la complejidad de la función administrativa llevó a que Fayol estableciera los catorce principios generales de la administración, diseñados para desarrollar una buena administración empresarial. Estos principios atañen a la estructura de la organización y hacen referencia a división del trabajo, a la distribución de la autoridad, de la responsabilidad y el poder entre los miembros de la organización, a la remuneración y al espíritu corporativo, entre otros aspectos.

La escuela clásica del pensamiento organizativo ha recibido múltiples críticas. La principal crítica se desprende del hecho de que tratan al ser humano como una máquina-herramienta, ignorando que este realiza mejor su trabajo cuando se estructura y cuando no se limita la actuación del mismo a tareas repetitivas y fragmentadas. Además, algunos autores ponen en duda que estas teorías sean científicas, pues las premisas en las que estas se basan apenas han sido sometidas a prueba empírica.

⁵ Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*. Dunod, París.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 3.1

Concentrar el poder

Repsol ha modificado su organigrama. Ha simplificado todo el entramado y ha suprimido el puesto de consejero delegado que tanto esfuerzo había costado instaurar. Fue uno de los encontronazos de La Caixa, accionista de referencia, con el presidente de Repsol, Alfonso Cortina, que no creía que fuera necesaria esa figura.

Tanto insistieron los responsables de la caja, que al final Cortina puso a Ramón Blanco como número dos. Pero a los pocos meses de que Antoni Brufau fuera nombrado presidente de Repsol ha dado marcha atrás y vuelve al esquema de presidente ejecutivo.

No es el primer presidente que decide que mejor concentrar todo el poder ejecutivo. César Alierta hizo lo mis-

mo con Telefónica. Es probable que cuando en unos meses se produzcan cambios en alguna eléctrica pase lo mismo. En unos momentos en los que la gestión es cada vez más compartida y los presidentes tienen menos poder se camina en sentido inverso. ●

Fuente: *Actualidad Económica*, enero 2005, p. 15.

La Organización Científica del Trabajo de Taylor

La principal motivación del ser humano es la económica.

La mejora de la productividad debía repercutir en el aumento de los beneficios empresariales, pero también en los salarios de los trabajadores.

Los catorce principios generales de la administración de Fayol

1. División del trabajo.
2. Autoridad-responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación de los intereses particulares al interés general.
7. Remuneración del personal justa y satisfactoria.
8. Centralización de la toma de decisiones.
9. Estructura organizativa jerárquica.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Fomento de la iniciativa del personal.
14. Búsqueda de la unión del personal (espíritu de equipo).

El modelo de organización burocrática

Junto a los modelos de las teorías de la organización propuestos por Taylor y Fayol, es aconsejable incluir el *Modelo de Organización Burocrática* desarrollado por Max Weber⁶. Desde este modelo se considera que la burocracia constituye una forma de organización superior, debido a que permite asegurar un control satisfactorio de las actividades en un sistema económico complejo en el que la diversificación socioeconómica plantea la exigencia de una finalidad del conjunto de procesos económicos. La organización burocrática se presenta como un modelo ideal, racional y eficiente basada en cinco pilares fundamentales: la especialización de las tareas, la existencia de unas reglas y procedimientos formales, la impersonalidad de las reglas organizativas, la existencia de una jerarquía definida y la promoción basada en la experiencia y el mérito.

Rigiéndose por los elementos anteriores, la burocracia desglosa las tareas de la organización en actividades o tareas bien definidas con la finalidad de que los empleados sepan exactamente qué deben realizar con el fin de que puedan ser competentes en su realización (especialización de tareas). Existen también una serie de reglas y procedimientos formales que regulan el trabajo y que especifican cómo deben ser llevadas a cabo las tareas y cuál debe ser el comportamiento de los trabajadores. Las

⁶ Las obras fundamentales de Max Weber son:

Weber, M. (1922), *Economy and society*. Bedminster Press, Nueva York.

Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press, Glencoe.



Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920), de nacionalidad alemana, fue economista y sociológico. Es considerado uno de los fundadores del estudio de la sociología moderna y de la administración pública.

reglas y procedimientos son aplicados por igual a todos los individuos, sin atender a consideraciones personales (impersonalidad de las reglas organizativas). Se utiliza también el principio de jerarquía, que hace que cada puesto dependa del puesto superior. Además, se reconoce la existencia de tres tipos de autoridad: (1) la autoridad legal, (2) la autoridad tradicional y (3) la autoridad carismática. Por último, se establece que la selección y la promoción del personal deben estar guiadas por la experiencia y los méritos individuales.

El enfoque cuantitativo o de la investigación operativa

La última de las teorías que asimilan la organización como máquina es el enfoque cuantitativo, también cono-

Caja de habilidades y herramientas del directivo 3.1

¿ES USTED UN DIRECTIVO BUROCRÁTICO?

Valore con qué probabilidad utilizaría las siguientes prácticas en su empresa. Tenga en cuenta que

- 1 = probabilidad muy baja
- 2 = probabilidad baja
- 3 = probabilidad media
- 4 = probabilidad alta
- 5 = probabilidad muy alta

1. Creación de unidades organizativas centralizadas:

1 2 3 4 5

2. Desincentivar la participación del personal en la definición del contenido de los puestos y la forma de realizar las tareas:

1 2 3 4 5

3. Desincentivar la participación del personal en la definición de la estrategia y la forma de llevarla a la práctica:

1 2 3 4 5

4. Establecer un número elevado de niveles jerárquicos entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones:

1 2 3 4 5

5. Definir puestos de trabajo con el contenido de tareas estrecho:

1 2 3 4 5

6. Fomentar la comunicación formal:

1 2 3 4 5

7. Aplicación de sistemas de promoción basados en la antigüedad en la empresa más que en el compromiso del empleado:

1 2 3 4 5

8. No implantar sistemas como variedad de trabajo, autonomía en la preparación y ejecución del trabajo o información sobre los resultados del trabajo:

1 2 3 4 5

Para determinar su puntuación sume los puntos marcados en cada una de las ocho preguntas. Una puntuación superior a 24 puntos indica que usted tiene una orientación burocrática para la administración de la empresa.

cido como escuela matemática o *management science*. El enfoque cuantitativo de la Teoría de la Organización evolucionó a partir de las soluciones matemáticas y estadísticas aplicadas a problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial; su aplicación a la administración (*investigación operativa*) llegó con los trabajos sobre la teoría de juegos de Von Neumann y Morgenstern en 1947 y las teorías estadísticas de la decisión de Wald⁷ en 1950 y Savage⁸ en 1954. Su auge ha sido muy elevado tanto en las disciplinas económicas como en la resolución de cuestiones de toma de decisiones en organizaciones militares, educativas, gubernamentales, de ingeniería, etc.

Este enfoque responde a los requerimientos de problemas económicos, de elección o de decisión. La investigación operativa utiliza modelos matemáticos para expresar los objetivos y procesos decisorios y se sustenta en la idea del hombre racional y su conducta optimizadora, maximizando beneficios o minimizando costes. Se centra en las decisiones programables, susceptibles de expresarse a través de modelos matemáticos y, sin embargo, olvida las variables cualitativas de gran participación en las decisiones estratégicas.

La Teoría Cuantitativa

Da respuesta a los problemas de administración y organización de la empresa a través de modelos y representaciones matemáticas.

Desde este enfoque el administrador es considerado solo en su faceta de tomador de decisiones tácticas, mediante la utilización de herramientas matemáticas y cuantitativas, olvidando los problemas estratégicos que requieren habitualmente la consideración de variables cualitativas ajenas a la investigación operativa.

Lussato⁹ critica la Teoría Cuantitativa por: (1) su «reducción a lo cuantitativo», llegándose a creer que toda la empresa puede ser formalizada y dirigida como si de una red de distribución se tratase; (2) su «polarización tecnológica», no utilizándose principios de decisión ni reglas normativas; (3) minimizar el efecto de los factores informales y psicossociológicos estudiados por la escuela de relaciones humanas y por la escuela de los sistemas sociales, así como desprestigiar la experiencia empírica nacida de la realidad viva propuesta por la escuela neoclásica, y (4) su voluntaria limitación del campo de observación y el carácter demasiado especializado de las técnicas utilizadas.

1.4. Las teorías de la organización como organismo

Perspectiva de las ciencias del comportamiento

Este enfoque emerge como una crítica a los principios clásicos y a las teorías de la organización como máquina. La Primera Guerra Mundial puede considerarse la frontera entre la concepción de la empresa como máquina y la nueva idea de empresa como organismo. Esta nueva concepción de la empresa establece ciertas analogías entre el ciclo vital de los seres humanos y la empresa, a la cual se le atribuye una vida, unos objetivos y una necesidad de supervivencia y de desarrollo.

Ideas fundamentales de las ciencias del comportamiento

- Énfasis en las personas.
- Superación de la visión mecanicista del hombre.
- Visión psicológica y sociológica.

Los teóricos de las ciencias del comportamiento pretenden aplicar el método científico al estudio del comportamiento humano dentro de la organización. Sus rasgos más característicos son colocar el énfasis en las personas y en su comportamiento individual y grupal en el seno de las organizaciones, superar la visión mecanicista del obrero e incorporar las vertientes psicológica y sociológica en el estudio de la organización. Sus postulados básicos son que los trabajadores que se sienten motivados en la empresa producirán mayores beneficios a esta; resaltan la propensión innata del hombre a resistirse a la formalización y a la despersonalización, y tratan de demostrar la importancia del trabajo para el ser humano.

La escuela de las relaciones humanas

La primera aportación al enfoque de la organización como organismo fue la escuela de las relaciones humanas. Esta corriente nace a comienzos de la segunda mitad del siglo XX como consecuencia de una serie de cambios

⁷ Wald, A. (1950), *Statistical Decision functions*. John Wiley & Sons, New York.

⁸ Savage L. J. (1954), *The foundations of statistics*. John Wiley and Sons, Nueva York.

⁹ Lussato, B. (1972), *Introduction critique aux théories des organisations*. Dunod, París.

La escuela de las relaciones humanas

La productividad no solo depende de las condiciones físicas y tecnológicas (cansancio, equipamiento laboral, etc.) sino que son igualmente importantes los factores psicológicos y sociológicos (motivación, satisfacción con el trabajo, etc.).

acontecidos en el ámbito laboral. Entre estos cambios cabe mencionar el desarrollo de una legislación laboral orientada a poner restricciones a la autoridad empresarial, el desarrollo de los sindicatos, el avance de las ciencias vinculadas a la conducta humana y el constatado fracaso de las teorías clásicas del pensamiento organizativo sobre la productividad, que habían provocado constantes huelgas y habían generado un clima de desconfianza entre patronos y obreros. Además, también aparecieron otros cambios en el ámbito de la empresa, pues ahora las empresas tenían capacidad para ofrecer una mayor variedad de productos y para operar en diversos mercados simultáneamente. Esta nueva situación empresarial requería personal altamente cualificado, incompatible con los planteamientos mecanicistas que entendían y gestionan la empresa industrial como función productora repetitiva.

Los antecedentes más importantes de esta línea de pensamiento se encuentran en los experimentos llevados a cabo por Elton Mayo¹⁰, Fritz J. Roethlisberger y colaboradores en la planta que la Western Electric Company tenía situada en Hawthorne (Chicago). Estas experiencias, que se desarrollaron entre 1927 y 1932, intentaron indagar en las relaciones que ligaban las condiciones de trabajo con la productividad, estudiando particularmente la influencia de los ambientes físicos, de la fatiga y de los períodos de descanso. Los resultados de las investigacio-



Elton Mayo (1880-1949) nació en Adelaide, Australia. Estudió sociología y psicología, y trabajó como docente en la Universidad de Queensland. Su principal aportación al desarrollo del *management* fue descubrir que los trabajadores se mueven por sentimientos y emociones.

nes arrojaron la, a primera vista, sorprendente conclusión de que, aunque empeorasen las condiciones laborales físicas (disminución de la iluminación, jornadas de trabajo más prolongadas, etc.), la producción crecía. Este hecho indujo a Mayo y su grupo de colaboradores a pensar que la productividad no estaba condicionada exclusivamente por factores físicos y tecnológicos, sino que se veía igualmente influida por factores psicológicos y sociológicos, como podían ser cambios en las motivaciones, satisfacción en el trabajo, mejora de la situación social, modificaciones en los métodos de control, etc.

La jerarquía de las necesidades

Establece que la motivación de los seres humanos depende de cinco grupos de necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización).

En una fase posterior, los experimentos realizados en Hawthorne demostraron la relevancia de la organización informal, conformada por contactos sociales separados de las relaciones impuestas por la organización formal; las relaciones informales podían llegar así a fijar roles y responsabilidades de los trabajadores agregados a las normas emanadas de la organización formal. Estas investigaciones supusieron, pues, el primer eslabón en la cadena de análisis del comportamiento humano en el trabajo, mediante la indagación en las motivaciones de los trabajadores, la relación entre los objetivos individuales y los objetivos del grupo, los problemas de cooperación y de conflicto, la importancia de los grupos informales y su relación con la organización formal.

Los miembros del movimiento de las relaciones humanas consideran que un empleado satisfecho es un trabajador productivo y comparten un inquebrantable optimismo en las capacidades de las personas. Entre los autores más importantes destacan Abraham Maslow¹¹, con su obra *Motivación y personalidad*, y Douglas McGregor¹², con *El lado humano de la organización*. Ambos escribieron sobre la superación personal de los individuos y su necesidad de obtener algo más que recompensas inmediatas. Concretamente, una de las aportaciones de Maslow que mayor trascendencia ha tenido es la jerarquía de las

¹⁰ Mayo, E. (1933), *Hawthorne and the Western Electric Company*. Routledge, Nueva York.

¹¹ Maslow, A. (1970), *Motivation and personality*. Harper, Nueva York.

¹² McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, Nueva York.



Abraham Maslow (1908-1970) nació en Nueva York, Estados Unidos. Se licenció y doctoró en psicología por la Universidad de Wisconsin. Desarrolló tareas docentes e investigadoras en el Brookling College. La aportación que mayor trascendencia ha tenido es la famosa *jerarquía de las necesidades*, en la que establece que las necesidades fisiológicas, de seguridad, de aceptación social, de autoestima y de autorrealización se preceden unas a otras por este orden.

necesidades. Con ella, el autor desarrolla una teoría del crecimiento y desarrollo en la que la clave de la motivación reside en el concepto de necesidad. Por ello, clasifica y ordena de menor a mayor importancia las distintas necesidades que tienen los seres humanos (véase *Figura 3.2*).

Teoría X

Los empleados son vagos, rehúyen del trabajo y de las responsabilidades que de ellos se desprendan.

Teoría Y

Los empleados consideran el trabajo algo natural y están dispuestos a aceptar responsabilidades.

Por su parte, McGregor desarrolló una herramienta que ha tenido, y sigue teniendo en la actualidad, una elevada trascendencia en la literatura del *management*: la Teoría X y la Teoría Y (véase *Figura 3.3*, en la que se resumen). Estas teorías resumen las presunciones que los directivos tienen de sus empleados. Por un lado, se encuentran aquellos directivos que piensan que los empleados son vagos, sin ambiciones y que rehúyen la responsabilidad; estos directivos operan bajo la Teoría X. En cambio, bajo la Teoría Y se encuentran aquellos directivos que consideran que a los empleados no les disgusta el trabajo y están dispuestos a aceptar y buscar responsabilidades. McGregor recomendaba la aplicación de una administración de la empresa bajo la perspectiva de la Teoría Y para fomentar la motivación de los empleados. En cambio, durante muchos años se gestionaron las empresas desde la teoría contraria y es en la



Figura 3.2 ● Jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow.

TEORÍA X

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano ordinario prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

TEORÍA Y

- El gasto físico o mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.

Fuente: McGregor (1960, pp. 33-49).

Figura 3.3 ● Supuestos básicos de las teorías X e Y propuestas por McGregor.

actualidad cuando se está reconociendo la importancia de la Teoría Y.

Las teorías propuestas por McGregor han servido de base posteriormente para el desarrollo de la Teoría Z, ideada por Ouchi¹³ en 1981. Durante la década de los setenta, la economía estadounidense entró en una gran crisis. Sin embargo, por aquel entonces las empresas japonesas daban muestra de un elevado éxito competitivo. Ante esta situación, Ouchi desarrolló la Teoría Z contraponiéndola a la Teoría A, con el fin de averiguar donde residía el éxito de las empresas japonesas. El autor considera que hay tres tipos de empresas: las de Tipo A, que se asocian a la empresa americana, las de Tipo Z, que poseen una nueva cultura, y las de Tipo J, que se asocian a las empresas japonesas. En la figura 3.4 se resumen las principales características de estas empresas. La Teoría Z entiende a los individuos como seres íntegros que no pueden desligar su vida laboral de su vida personal; por tanto, para conseguir que den su máximo rendimiento a la empresa deben ser gestionados de manera que se fomenten la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones sociales estrechas y la toma de decisiones



Douglas McGregor (1906-1964) nació en Detroit, Michigan. Se licenció y doctoró en psicología por la Universidad de Harvard. Trabajó como docente en esta misma universidad durante los dos años siguientes a su graduación. Posteriormente, continuó con su labor docente e investigadora en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Durante un largo período de tiempo combinó su trabajo como profesor con labores de asesoría. Su contribución más trascendente en la literatura sobre gestión empresarial ha sido el desarrollo de la Teoría X y la Teoría Y.

¹³ Ouchi, W. (1981), *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*. Addison-Wesley, Reading.

TIPO A	TIPO Z	TIPO J
Empleo a corto plazo.	Empleo a largo plazo.	Empleo de por vida.
Evaluación y promoción rápida.	Evaluación y promoción lentas.	Evaluación y promoción lentas.
Carreras especializadas.	Carreras medianamente especializadas.	Carreras no especializadas.
Mecanismos explícitos de control.	Mecanismos de control implícitos e informales con medición explícita formalizada.	Mecanismos de control implícitos.
Toma de decisiones individual.	Toma de decisiones mediante consenso.	Toma de decisiones colectiva.
Responsabilidad individual.	Responsabilidad colectiva.	Responsabilidad colectiva
Interés segmentado en el individuo.	Interés integral en el individuo, incluyendo su familia.	Interés integral en el individuo.

Fuente: Ouchi (1981).

Figura 3.4 ● Características de la tipología de empresas desarrollada por Ouchi.

colectiva. En esencia, la Teoría Z establece unas pautas para gestionar los recursos humanos de manera que se fomente la humanización de las condiciones de trabajo con la finalidad de conseguir una mayor productividad de la empresa.

En resumen, las aportaciones más importantes de la escuela de las relaciones humanas han sido:

1. Superó en gran modo las deficiencias de la escuela clásica. Con la utilización de un modelo de sistema

NEGOCIOS EN ACCIÓN 3.2

Confianza ciega

Según el último informe *Best places to work*, un entorno de trabajo en el que el empleado se encuentre a gusto resulta rentable porque incrementa su productividad, desarrolla su creatividad y su espíritu de innovación y su voluntad de tomar riesgos, reduce la rotación laboral de los empleados, atrae solicitudes de trabajo cualificadas, produce mayor lealtad entre los empleados y reduce los costes relacionados con la selección del personal.

A continuación se enumeran algunas prácticas de estimulación de los trabajadores novedosas que ya ponen en práctica algunas grandes empresas pero que también están al alcance de las pequeñas y medianas empresas:

- Cambiar ideas por vacaciones extra.
- Premiar la antigüedad con vacaciones extra.

- Fomentar que los empleados recomienden una contratación.
- Ser accionista a cambio de la paga extra.
- Movilidad horizontal (entre departamentos) de los empleados.
- Promover el ocio fuera de la oficina. ●

Fuente: adaptado de *Emprendedores*, n.º 121, 2007, pp. 80-86.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 3.3

¿Cómo gestionar a los recursos humanos en el siglo XXI?

La Teoría X de McGregor afirma que a los empleados no les gusta trabajar, trabajan por obligación y, por tanto, no están dispuestos a asumir ninguna responsabilidad más allá de lo estrictamente necesario. Por tanto, para conseguir el éxito empresarial los empleados deben gestionarse con los mecanismos de castigo y amenazas.

De manera contraria, McGregor establece en la Teoría Y que los em-

pleados no odian el trabajo sino que lo entienden como un medio de vida, están dispuestos a asumir responsabilidades y a desarrollar su ingenio y creatividad para desempeñar su trabajo. De este modo, la gestión de los recursos humanos debe promover la motivación de los recursos humanos.

Más recientemente, Ouchi ha desarrollado la Teoría Z, la cual apuesta por el desarrollo de una cultura orga-

nizativa basada en la confianza, la atención a las relaciones humanas y al individuo de una manera íntegra, sin desligar su componente personal del laboral. La gestión de los recursos humanos deberá buscar el desarrollo de las anteriores cualidades.

¿Cuál cree usted que es el método más idóneo para gestionar a los recursos humanos en el momento actual? Razone su respuesta. ●

más abierto, los investigadores de la conducta han podido considerar muchas variables que el modelo clásico de sistema cerrado excluía.

2. Aportó un enfoque humanista de la organización muy distinto al enfoque mecanicista del trabajador, como pieza del proceso productivo, aportado por los autores clásicos. Por tanto, con esta línea de pensamiento se visiona la organización como sistema social cuyo elemento central es el componente humano.
3. Permitió la implantación en la Teoría de la Organización de los métodos de investigación propios de las ciencias sociales, recalcando además la relevancia de la comprobación empírica en la formulación de los principios de organización.

La Teoría del Desarrollo Organizativo

Durante las décadas de los sesenta y setenta se desarrollaron un conjunto de trabajos preocupados por los procesos de cambio, el desarrollo y la mejora de las organizaciones, mediante el empleo de conceptos de ciencias del comportamiento.

Autores como Bennis, Bradford, Lawrence o Lorsch impulsaron este nuevo movimiento organizativo en res-

puesta a las limitaciones inherentes a otras teorías de la organización para continuar siendo válidas ante los múltiples cambios que se sucedían en el entorno (aumento del tamaño de las organizaciones, creciente complejidad de la tecnología, variaciones en el comportamiento administrativo, etc.).

Cultura organizativa

Conjunto de valores, creencias y comportamientos de los miembros de la organización.

Desde este enfoque se considera que la organización es un sistema humano complejo, con su propia cultura y clima organizativo, que interactúa con el entorno, el cual presenta retos a la organización de una manera constante. Esta teoría mantiene que el éxito competitivo depende de la gestión que la empresa haga de los recursos humanos, considerados como un activo valioso, y de la capacidad para administrar la empresa en función de los cambios del entorno. Por tanto, desde esta teoría se adopta una visión contraria a la organización burocrática desarrollada por Weber, es decir, se cree en la superioridad de la empresa orgánica (véase *Figura 3.5* para conocer sus características) y se considera que solo estas son capaces de dominar el destino de la organización.

Este enfoque presenta ciertas similitudes con la escuela *behaviorista*, ya que reconoce la existencia de un conjunto de participantes en la organización, prestando un

Desarrollo organizativo

Introduce una mentalidad abierta y participativa más orientada a la administración de personas que a la administración de bienes materiales.

ESTRUCTURA MECÁNICA	ESTRUCTURA ORGÁNICA
<ul style="list-style-type: none"> • Elevada formalización del comportamiento de los trabajadores. • División estricta del trabajo. • Elevada centralización de la toma de decisiones. • Adecuada para entornos simples y estables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja formalización del comportamiento de los trabajadores. • Estructura flexible. • Alta descentralización en la toma de decisiones. • Adecuada para entornos complejos y dinámicos.

Figura 3.5 ● Organizaciones mecánicas “versus” orgánicas.

especial interés en la orientación a las personas. En cambio, la principal diferencia entre ambas radica en que el desarrollo organizativo conjuga el interés por la organización con la atención a problemas individuales y grupales. Por tanto, la hipótesis lógica que se desprende de esta atención recíproca es establecer un paralelismo entre el crecimiento de la empresa y el crecimiento personal de sus miembros que le permita mantenerse eficaz y sobrevivir.

La visión ecológica de las organizaciones

A finales de la década de los setenta se desarrollan dos nuevos enfoques: la ecología de las poblaciones y la Teoría de la Dependencia de Recursos, que comparten la visión de la empresa como un organismo vivo.

La perspectiva ecológica de la empresa es desarrollada por los autores Hannan y Freeman¹⁴, Aldrich¹⁵ y McKelvey, y Aldrich¹⁶. Desde este enfoque no se toma como unidad de análisis a las organizaciones individuales (como ocurría en el resto de teorías que hemos visto hasta ahora), sino a poblaciones de organizaciones, definidas como conjuntos de organizaciones homogéneas. De ahí que este enfoque se conozca como la *ecología de las poblaciones*.

Ecología de las poblaciones

El entorno determina aquellas empresas que viven y mueren mediante un proceso de selección natural.

El problema central estudiado desde este enfoque es el modo en que, dentro de una población de organizaciones, el entorno selecciona de forma natural a las organizaciones que sobreviven. Los procesos de selección del entorno explican, por tanto, las distintas tasas de nacimiento y muerte de las organizaciones.

Existen dos conceptos clave dentro de esta teoría: nicho y forma organizativa. El concepto de *nicho* puede considerarse la versión ecológica del concepto entorno organizativo. Los recursos ambientales están estructurados en forma de nichos, definidos como el espacio o la combinación de recursos dentro del cual pueden sobrevivir y reproducirse una población. La escasez de los recursos hace que solo sobrevivan aquellas formas organizativas capaces de aprovecharlos de la mejor manera posible. El segundo concepto fundamental es el de *forma organizativa*. Las poblaciones se definen como agrupamientos de organizaciones con formas similares. Con el fin de aprovechar determinados recursos, sin ánimo excluyente del establecimiento de relaciones simbióticas con otras poblaciones, las empresas adquieren ciertas formas organizativas que reúnen configuraciones específicas de objetivos, valores, normas, rutinas, actividades, estrategias, conocimientos y habilidades, que les confieren competencias distintivas en ciertas áreas. La homogeneización interna entre el conjunto de organizaciones que comparten cierto nicho deriva del aprendizaje de las empresas con agrupaciones más efectivas. La diferenciación entre poblaciones es consecuencia de la tendencia a agrupamientos específicos de aquellos elementos que definen una forma organizativa.

Esta perspectiva sugiere que las posibilidades de adaptación al medio de las organizaciones están limitadas por su posesión de altos niveles de *inercia estructural*. Su origen puede estar en restricciones internas o externas. Ejemplos de restricciones internas pueden ser las inversiones en activos específicos difícilmente transmisibles, las

¹⁴ Hannan, T. M. y Freeman, J. (1977), «The population ecology of organizations». *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.

¹⁵ Aldrich, H.E. (1979), «Asian shopkeepers as a middleman minority: a study of small businesses in Wandsworth», pp. 389-407. En Eversley, D. y Evans, A. (eds.), *Inner city employment*, Heinemann, Londres.

¹⁶ McKelvey, B. y Aldrich, H. (1983), «Populations, natural selection and applied organizational science». *Administrative Science Quarterly*, 28 (1), pp. 101-128.

estructuras de comunicación, las limitaciones cognitivas de los directivos, la propia historia de la empresa o el temor al cambio por resistencias a alteraciones del equilibrio político. Las restricciones externas pueden consistir en barreras de entrada y salida, problemas de legitimidad organizativa, limitaciones informativas sobre la evolución de entornos turbulentos, etc. El efecto más importante de esta inercia organizativa son obstáculos a cambios drásticos en la forma organizativa.

Este conjunto de premisas conducen a la ecología de las poblaciones a establecer que el cambio en las poblaciones de organizaciones no se realiza mediante procesos de cambio adaptativo en el ámbito organizativo individual. La hipótesis de capacidad de adaptación individual es ahora sustituida por procesos sistemáticos de selección y sustitución natural dentro de las poblaciones. Este proceso de selección natural es definido por como el proceso por el cual las organizaciones que se adaptan a los criterios del entorno son seleccionados positivamente y sobreviven, fracasando los demás.

Por su parte, estudiosos como Aldrich, Pfeffer y Salancik desarrollaron la Teoría de la Dependencia de Recursos, la cual ofrece también una explicación de la empresa como especie. Concretamente, la premisa inicial de que parte esta teoría es que ninguna organización es autosuficiente, desechando la posibilidad de estrategias autárquicas donde la empresa se autoabastezca de todos los recursos que necesita. La hipótesis derivada es que todas las organizaciones precisan realizar intercambios con el entorno para asegurar su supervivencia, siendo esta la raíz del modo en que la organización se comporta y toma decisiones.

La Teoría de la Dependencia de Recursos no se ha limitado a constatar la existencia de relaciones entre ciertas condiciones ambientales y las estrategias empresariales, sino que ha profundizado en la cuestión de cómo las condiciones ambientales pueden influir en las decisiones y estrategias adoptadas por las empresas.

Frente a la hipótesis del modelo ecológico, la Teoría de la Dependencia de Recursos admite explícitamente el poder activo de las organizaciones y de la habilidad directiva para implantar estrategias de respuesta y de cambio del entorno. Las organizaciones son restringidas por su ambiente, pero mantienen una capacidad de modificarlo, siendo su grado de libertad función de su propio poder interorganizativo y de la habilidad directiva para diseñar estrategias de modificación del entorno en su favor.

1.5. Las teorías de la organización como sistema social o coalición de participantes

En estrecha relación con la Teoría Económica del Comportamiento se desarrolla la escuela del sistema social.

Desde este enfoque se estudia la importancia del elemento humano en la organización y se elabora un modelo de organización como sistema social cooperativo.

El padre de esta escuela de pensamiento es Chester I. Barnard¹⁷, que sistematizó su experiencia como presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. en su libro *The function of the executive*, donde desarrolla una teoría de la organización alimentada de su vastos conocimientos en economía, sociología, psicología y filosofía.

Las principales aportaciones de la escuela del sistema social son las siguientes:

1. La empresa se entiende como un sistema cooperativo que la conduce a vincular su subsistencia al mantenimiento de un equilibrio entre las contribuciones que aportan y las satisfacciones que reciben los miembros de la organización. Por tanto, la organización se entiende como una agrupación de personas que persiguen la consecución de un objetivo común que sería imposible conseguir individualmente; pero al mismo tiempo la organización también debe satisfacer las necesidades individuales de los miembros de la organización. Según Barnard, la clave reside en encontrar el equilibrio entre los objetivos de la organización y las necesidades de los empleados, pues de este modo se producirá una situación beneficiosa para las dos partes.
2. Se reconoce la importancia de las relaciones informales en la organización y sus interrelaciones con la estructura formal de la empresa. Se reconoce que los



Chester I. Barnard (1886-1961) nació Malden, Massachusetts, y estudió economía en la Universidad de Harvard. Barnard trabajó en la American Telephone and Telegraph Company, y en 1927 se convirtió en presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. su libro *The function of the executive* (1938) supuso un gran avance en la Teoría de la Organización al reconocer la importancia de las relaciones informales y de los grupos de trabajo.

¹⁷ Barnard, C. (1938), *The function of the executive*. Harvard University Press, Cambridge.

empleados, con el fin de satisfacer sus necesidades individuales, se relacionan con otros individuos de la organización hasta establecer fuertes nexos de unión informales, es decir, no establecidos premeditadamente a través de la estructura formal de la organización.

3. Se desarrolla el concepto de *zona de indiferencia*, el cual recoge la idea de la «autoridad aceptada» frente al de «autoridad legítima», implícito en los planteamientos de la escuela clásica. La consecución de la zona de indiferencia implica la consecución de un equilibrio entre los objetivos individuales y los de la organización, lo que conllevará que los empleados acepten la autoridad de los gerentes ejecutivos sin cuestionarla. Para expandir esta zona se pueden utilizar incentivos, pero los incentivos materiales son limitados y se necesita también recurrir a incentivos como el estatus, el prestigio o el poder.

Zona de indiferencia

Situación de equilibrio entre las necesidades organizativas e individuales que produce la aceptación de la autoridad sin que sea cuestionada.

4. Se subraya la importancia de la comunicación como elemento de cohesión del sistema cooperativo, así como la influencia de factores psicológicos y sociales en la creación del contexto donde se ubica el proceso de toma de decisiones.
5. El concepto de empresa como modelo cooperativo también reconoce la importancia de los grupos de trabajo y fomenta su uso.

Los postulados de la escuela del sistema social sirvieron de base para los enfoques de la organización como sistema natural abierto. Además, el reconocimiento de la importancia de las relaciones informales dentro de la organización y de los grupos de trabajo supuso un gran avance en el estudio de la organización.

1.6. Las teorías de la organización como cultura

La Teoría Cultural de la Organización abarca un importante y creciente cuerpo de literatura concentrado en el estudio de la organización como un fenómeno cultural.

A lo largo del siglo XX un conjunto de estudiosos, liderados por sociólogos y antropólogos como Durkheim, Radcliffe-Brown, Handy o Pettigrew, desarrolla este enfoque. La escuela cultural está íntimamente relacionada

con el aprendizaje organizativo y ha aportado un conjunto de conocimientos sumamente valiosos para el progreso del pensamiento administrativo. Desde este enfoque, se consideran vitales tanto el diseño como la puesta en práctica de la estrategia, y la cultura organizativa se configura como una variable esencial del proceso estratégico.

No existe un consenso sobre el concepto de cultura. Sin embargo, podemos distinguir dos aproximaciones principales en su estudio: la cultura como una variable crítica y la cultura como una representación. Desde la primera aproximación, la cultura se define como una variable independiente que es introducida en la organización por sus miembros y se concibe como un conjunto de presunciones básicas, normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico. Desde la segunda aproximación, la cultura como representación, se entiende que las organizaciones no tienen cultura; en cambio, se considera que las organizaciones son cultura; las organizaciones se definen como sistemas de conocimiento donde la cultura es un conjunto de creencias o conocimientos compartidos.

Teoría Cultural de la Organización

No basta con planificar la estrategia y diseñar la estructura organizativa para conseguir el éxito competitivo, sino que es crucial prestar atención a la cultura organizativa.

En definitiva, las diferentes definiciones de cultura que se generaron dentro de esta escuela de pensamiento plantean la cultura como un conjunto de creencias, valores, sentimientos, actitudes, comportamientos o artefactos, entre otras cosas.

Una *creencia* es una simple proposición, consciente o inconsciente, inferida de lo que una persona dice o hace, capaz de ser precedida por la frase «yo creo que».

Un *valor* puede ser definido como una creencia sobre la cual una persona actúa preferentemente¹⁸. Un individuo puede sentir emociones con respecto a un valor, estar a favor o en contra, y por lo tanto, actuar de una cierta forma como resultado de sus sentimientos hacia él. Existen diferentes tipos de valores en el marco de la organización. Podemos decir que existen cuatro tipos de valores, totalmente interrelacionados, los cuales difieren en cualidades, efectos e influencias: los valores sociales, los valores

¹⁸ Allport, G. W. (1961), *Pattern and growth in personality*. Holt, Rinehart & Winston, Nueva York, p. 454.

organizativo-empresariales, los valores de los directivos y los valores de los trabajadores.

Una *actitud* se entiende como una organización de creencias relativamente duradera en relación a un objeto o situación, predisponiendo a uno a responder de una determinada forma. Podríamos decir que es el componente emotivo de la creencia.

El *comportamiento* es una función de la interacción entre dos tipos de actitudes: actitud hacia un objeto y actitud hacia una situación.

Además, Schein¹⁹ sugirió que pueden distinguirse tres niveles en la cultura organizativa. Estos niveles abarcan el espectro de lo consciente a lo inconsciente, distinguiendo entre artefactos, valores adoptados y supuestos básicos fundamentales. En el primer nivel se encuentran los *artefactos*, que son los productos y/o servicios de la organización, así como las conductas de los miembros de la organización. Es el grado más visible de la cultura y viene dado por el entorno físico y social. Aquí se incluyen el espacio físico y su lenguaje escrito y hablado. El segundo nivel de la cultura organizativa son los *valores adoptados*, es decir, las razones que justifican las acciones de los empleados. Dichos valores tienen un menor grado de conciencia que los valores situados en el nivel anterior y representan lo que se debería hacer. En el tercer y último nivel se encuentran los *supuestos básicos*, que son aquellas creencias sobre cómo deben ser las cosas en la organización. Estos supuestos son totalmente inconscientes, implícitos e indiscutibles.

Artefacto

Productos, servicios y conductas de los miembros de la organización.

Valores adoptados

Justificación de los comportamientos de los empleados.

Supuestos básicos

Creencias, percepciones y sentimientos inconscientes que se dan por sentado en la organización.

Tanto los artefactos como los valores adoptados y los supuestos básicos que componen la cultura organizativa

se consideran desde la Teoría Cultural de la Organización cruciales para que las empresas puedan conseguir un desempeño superior, pues esta es la que guía las acciones de los empleados y permite la consecución de los objetivos de la organización. Por tanto, se considera que la cultura organizativa debe estar alineada con otros aspectos de la organización, como la planificación, la implementación y el control de la estrategia.

1.7. Las teorías de la organización como cerebro: el aprendizaje organizativo

El final del siglo xx viene de la mano de las aportaciones de autores como Crossan, Lane, White y Senge, entre otros. Con ellos, se introduce una visión dinámica a la Teoría de la Organización gracias al desarrollo de las teorías basadas en el aprendizaje organizativo. La influencia del rápido cambio tecnológico sobre las organizaciones ha forzado la evolución de las estructuras organizativas hacia diseños más capaces de adaptarse al cambio y más flexibles. El éxito competitivo depende en este nuevo escenario de la habilidad de la organización para contemplar cosas de diferente forma, lo cual requiere el aprendizaje organizativo.

Pueden distinguirse dos corrientes dentro de las teorías del aprendizaje organizativo, en función del carácter científico que estas poseen. La primera de ellas es el *Enfoque del Aprendizaje Organizativo*, que ha sido desarrollado fundamentalmente por científicos. La segunda, orientada a la práctica y promulgada por consultores y miembros de organizaciones y empresas, es la denominada literatura de la *organización que aprende* (*the learning organization*).

Aprendizaje

Capacidad de una persona para actuar de una manera eficaz, modificando sus comportamientos en función del nuevo conocimiento adquirido.

El *Enfoque del Aprendizaje Organizativo* se ha ocupado de delimitar el término «aprendizaje organizativo» pues se trata de un término esquivo, debido a que no existían referentes sobre el mismo. En el plano individual, el

¹⁹ Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

Aprendizaje Organizativo

Proceso de desarrollo de nueva información que se incorpora en el comportamiento de los agentes y tiene el potencial de modificar el comportamiento.

aprendizaje puede definirse como la capacidad de una persona para actuar de una manera eficaz, modificando sus comportamientos en función del nuevo conocimiento adquirido. En cambio, en el ámbito organizativo, no está tan claro cuál es la naturaleza del aprendizaje. Una corriente de autores establece que el aprendizaje organizativo se produce extrapolando el aprendizaje individual a la organización. En esta perspectiva, los teóricos consideran que el aprendizaje organizativo es un tipo de aprendizaje individual que se lleva a cabo en las organizaciones por individuos clave cuyo aprendizaje está vinculado a un eventual cambio organizativo. En cambio, otra corriente de trabajos defiende que existen serios problemas a la hora de trasladar a las organizaciones conceptos inherentes a los individuos y mantiene que las organizaciones pueden aprender, ya que poseen idénticas o similares capacidades que los individuos, que les permite aprender, lo cual implica concebir las organizaciones como si fueran personas. La solución a estas perspectivas contradictorias parece residir en la integración de ambos enfoques y el aprendizaje organizativo puede definirse como el proceso de desarrollo de nueva información que se incorpora en el comportamiento de los agentes y tiene por tanto el potencial de modificar el comportamiento²⁰.

Desde el *Enfoque del Aprendizaje Organizativo* también se ha reflexionado sobre la razón o razones por las que las organizaciones aprenden. El aprendizaje organizativo es asociado por algunos autores a una mejora organizativa, por lo que se ha llegado a afirmar que implica una mejora del desempeño organizativo. Sin embargo, es difícil suponer que siempre que se aprende las consecuencias son positivas. El aprendizaje organizativo no tiene por qué llevar siempre a un comportamiento inteligente: las organizaciones pueden aprender a hacer cosas malas o dañinas, desde un punto de vista social, o simplemente aprender incorrectamente, con lo que los resultados pueden ser perjudiciales. Weick y Roberts²¹ utilizan el concepto de mente colectiva para explicar el desempeño organizativo en situaciones que requieren una alta fia-

bilidad, seguridad y una ausencia de errores (por ejemplo, una compañía de aviación). La mente colectiva es definida como un patrón de interrelaciones en un sistema social. Así pues, cuando las interrelaciones y la comprensión global aumentan, disminuyen los errores organizativos y el aprendizaje organizativo genera un desempeño mayor y más fiable. La clave reside, por tanto, en desarrollar una buena mente colectiva, pues esta es capaz de dar a la organización un desempeño superior.

El *Enfoque del Aprendizaje Organizativo* ha adoptado generalmente una postura escéptica hacia algunos aspectos que la literatura de la organización que aprende acepta sin más. Pero, ¿pueden aprender las organizaciones? El enfoque de la *organización que aprende* pretende indicar los requisitos necesarios para que una organización sea calificada como «organización que aprende o inteligente» («*learning organization*»). En 1990, Peter Senge abrió definitivamente las puertas a este concepto con la publicación del libro *La quinta disciplina*. Este autor propone cinco disciplinas para encontrar el camino de este tipo de organizaciones: el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Las tres primeras serían individuales y las dos últimas, colectivas. El pensamiento sistémico es un marco conceptual que propone ver interrelaciones en vez de cadenas causales, a la vez que percibir los procesos en lugar de *fotos* de los sucesos y las cosas. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente en nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Representa el cimero espiritual de esta organización inteligente, ya que todo miembro de esta organización debe estar deseoso de aprendizaje y de autorrealización. La disciplina de trabajar con modelos mentales pretende «aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio». La visión compartida supone aptitudes para configurar «visiones del futuro» compartidas que propicien un compromiso genuino en vez de mero acatamiento. El aprendizaje en equipo implica el dominio del diálogo y la discusión. El diálogo es la capacidad de los miembros de un grupo de apartar sus presunciones y entrar en un auténtico pensamiento conjunto. «Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez»²². El pensamiento sistémi-

Mente colectiva

Patrón de interrelaciones en un sistema social.

²⁰ Slater, S. F., Narver, J.C. (1995), «Market orientation and the learning organization». *Journal of Marketing*, 59 (3), pp. 63-75.

²¹ Weick, K. E. y Roberts, K. H. (1993), «Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks». *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 357-81

²² Senge, P. (1990), *The fifth discipline*. Doubleday Pub., Nueva York.

co sería, para este autor, «la quinta disciplina», ya que aún a al resto de disciplinas, las integra fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

1.8. Las teorías de la organización como cambio

Selznick, Gouldner y Coleman, entre otros, lideraron el desarrollo de las teorías de la organización como cambio. Las teorías organizativas aglutinadas en este conjunto tienen como rasgo común la visión de las organizaciones como procesos de cambio y transformación. Su análisis de la vida organizativa enfatiza especialmente los procesos de ajuste interno y de interacción con el entorno, que dan sentido a los propósitos institucionales y garantizan su supervivencia.

Se distinguen tres concepciones en los enfoques institucionalistas:

1. *El institucionalismo como un proceso de valor infundido.* Se incluyen aquí los orígenes y primeras aplicaciones del enfoque institucional al estudio de las organizaciones, caracterizadas por ser visualizadas como organismos adaptativos. March²³ fechó los orígenes de los estudios institucionalistas sobre las organizaciones en el período 1937-1947. Con la aparición de las organizaciones como área de estudio, los sociólogos intentan relacionar los argumentos institucionales con la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. Se pueden distinguir cuatro aportaciones iniciales de pensamiento en la teoría institucional: la Columbia School y el modelo institucional de Selznick²⁴, la propuesta institucional de Parsons²⁵, el modelo de Simon²⁶ dentro de la Carnegie School y la teoría cognitiva, que ayudaron todas a ellas a considerar las organizaciones como un área de estudio distinta a otras.
2. *El institucionalismo como un proceso de creación de realidad.* Este grupo abarca las corrientes neoinstitucionalistas en el análisis organizativo, que comparten la definición de las instituciones como construcciones humanas que se crean por la interacción social. A partir de las aportaciones iniciales a la Teoría Institucional, el pensamiento institucionalista evoluciona, apareciendo las ideas de lo que se ha denominado neoinstitucionalismo a mediados de los años setenta. Esta nueva vertiente no supone una ruptura con el primer institucionalismo, sino una remodelación que incorpora nuevas señales y énfasis. Los nuevos institucionalistas en la ciencia política se agrupan en dos campos diferenciados: el histórico y la teoría de la elección racional. Ambas corrientes comparten la im-
3. *El institucionalismo como conjunto distintivo de elementos.* Esta perspectiva responde a la Teoría Neoinstitucional, que toma como unidad de análisis los distintos «campos organizativos» en que se integran las organizaciones y se conoce como la Teoría Institucional Contemporánea. Desde este enfoque se considera que las instituciones están formadas por estructuras reguladoras, cognitivas y normativas, que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social, y se mantienen por diversos intereses (culturales, estructuras y rutinas) que actúan en los múltiples niveles. Los teóricos enmarcados en este enfoque se ocupan de estudiar los sistemas reguladores, cognitivos y normativos de las instituciones.

²³ March, J. G. (ed., 1965), *Handbook of organizations*. Rand McNally, Chicago.

²⁴ Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row, Nueva York.

²⁵ Parsons, T. (1951), *The social system*. The Free Press, Nueva York.

²⁶ Entre la decisiva obra de Simon, cabe destacar los siguientes trabajos:

Simon, H.A. (1947), *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. The Free Press, New York.

Simon, H. A. (1955), «A behavioral model of rational choice». *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), pp. 99-118.

Simon, H. A. (1957), *Models of social and rational man: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. John Wiley & Sons, Nueva York.

Simon, H. A. (1959), «Theories of decision making in economics and behavioral science». *American Economic Review*, 49 (3), pp. 253-283.

Las principales aportaciones de la Teoría Institucional a la Teoría de la Organización son tres. En primer lugar, la consideración de la organización como un todo impone una concepción de la variedad de las organizaciones; esto es, existen características básicas de las organizaciones que hay que tener en cuenta, y estas pueden llevar a un esquema clasificatorio para fines específicos. En segundo lugar, apunta la posibilidad real de que algunas organizaciones lleven una vida propia, al margen de los deseos de quienes supuestamente las controlan. Por último, quizá la aportación más importante de la Teoría Institucional sea el énfasis puesto en el entorno.

Sin embargo, la Teoría Institucional ha recibido también numerosas críticas, como pueden ser su tendencia a

Aportaciones de la Teoría Institucional

- Se considera que la empresa es un todo.
- Se reconoce que las organizaciones tienen una vida propia.
- Se subraya la importancia del entorno competitivo.

ser aplicada a un gran número de situaciones y organizaciones, por la escasez de estudios empíricos que corroboren sus predicciones o a que se minusvaloran cuestiones como la eficiencia.

2. LA EMPRESA COMO PROBLEMA DE DIRECCIÓN

2.1. El pensamiento administrativo referido a la dirección general

Los enfoques económicos y organizativos analizados previamente contienen numerosas ideas referidas al comportamiento de la dirección de las organizaciones. Sin embargo, se trata de propuestas secundarias a su foco de atención. En cambio, otro conjunto de líneas de pensamiento se han concentrado en los problemas de la dirección general, perfilando una teoría de la dirección y, en concreto, una teoría de la estrategia.

2.2. La Teoría Empírica de la dirección

El interés por la labor de la dirección general constituye el eje de la escuela empírica (a veces denominada también neoclásica). Los autores empíricos más representativos son Dale, Sloan²⁷, Drucker²⁸ y Gelinier. Estos autores conforman una escuela caracterizada por su oposición a la formación universitaria y por la defensa absoluta de la experiencia vivida. La idea central de la escuela neoclásica consiste en tratar de deducir reglas de acción a partir de la experiencia. Concretamente, los autores empíricos utilizan el estudio y análisis de casos prácticos basados en

empresas reales con el fin de construir una «ciencia» fundada en las experiencias vividas. Las ideas centrales de esta teoría se presentan en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 ● Postulados básicos de la escuela neoclásica

1. Maximización del beneficio, concebido como la máxima garantía para la supervivencia y el crecimiento de la empresa.
2. Descentralización de las responsabilidades y de las decisiones.
3. Ensanchamiento de la subordinación.
4. Dirección por objetivos. Implica dividir la empresa en unidades autónomas de gestión, delegar en sus responsables autoridad para la toma de decisiones, y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
5. Control por excepción y autocontrol de las unidades autónomas.
6. Motivación por la competitividad. El mejor estímulo para motivar a los trabajadores es el cumplimiento de la ambición y el éxito individual.

La Teoría Empírica

Defiende que mediante el estudio de los éxitos y fracasos de los gerentes en casos individuales pueden extraerse conceptos de administración y organización.

²⁷ Sloan, A. (1954), *My years with General Motors*. Doubleday, Nueva York.

²⁸ Entre la abundante producción de Drucker, cabe destacar sus primeros escritos por ser en ellos donde la visión neoclásica de la dirección aflora con mayor vigor:

Drucker, P. F. (1954), *The practice of management*. Harper and Row Publishers, Nueva York.

Drucker, P. F. (1973), *Management: tasks, responsibilities and practices*. Harper & Row, Nueva York.

Drucker, P. F. (1982), *The changing world of the executive*. Truman Talley Books, Nueva York.

Puede considerarse que la teoría empírica es una prolongación de la escuela clásica pero revisando drásticamente sus premisas, al asumir parte de los conocimientos suministrados por la escuela de las relaciones humanas y la escuela de los sistemas sociales sobre el papel que juega el hombre en su medio y la importancia de los conflictos. La teoría empírica evolucionó hasta la dirección participativa por objetivos, esto es, se daba importancia a los problemas sociales y a la gestión de los recursos humanos, pero siempre el fin último debía ser optimizar los objetivos de la organización.

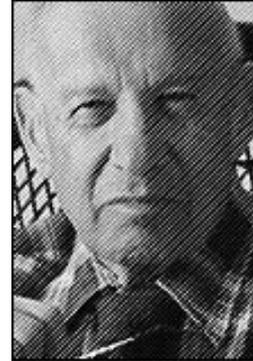


Alfred P. Sloan Jr. (1875-1966) nació en Connecticut, Estados Unidos. Estudió ingeniería eléctrica en el *Massachusetts Institute of Technology*. Su vocación empresarial le llevó a liderar la fusión entre Hyatt Roller Bearing Company y United Motors Corporation. En 1918 comenzó a trabajar en General Motors y llegó a convertirse en su presidente en 1923, sucediendo a Pierre du Pont. Se retiró en 1956, pero continuó siendo el presidente honorario de la junta directiva de General Motors hasta su muerte. Sloan también dedicó parte de sus esfuerzos a crear una fundación con su nombre que actualmente sigue promoviendo la investigación científica.

Las críticas principales que recaen sobre esta teoría hacen referencia a la incapacidad para explicar la competitividad de las grandes empresas con estadios avanzados; a las limitaciones del «método del cambio»; a la confusión de la «teoría» con «manía formalista»; a la escasa formalización del lenguaje utilizado que conduce a dificultades para el proceso de análisis y elaboración de decisiones; y a los contratiempos que conlleva la aplicación rigurosa y exclusiva del principio de maximización del beneficio.

2.3. La Teoría de la Estrategia

La Teoría de la Estrategia o Dirección Estratégica comenzó a desarrollarse durante los años setenta y ochenta, buscando formular nuevos modelos de fundamento de las decisiones estratégicas que permitieran optimizar la actuación directiva en un entorno cambiante. La Dirección Estratégica encuentra que los determinantes de éxito y de



Peter Drucker (1909-2005) nació en Viena, Austria. Trabajó como periodista y banquero. Posteriormente se licenció y doctoró en leyes internacionales. Se trasladó a Estados Unidos y allí trabajó estrechamente con Peter Drucker en General Motors. Finalizó su carrera profesional trabajando como profesor en la Universidad de Nueva York. Publicó más de treinta libros sobre gestión de empresas a lo largo de toda su vida.

fracaso de las organizaciones abarcan desde las variables del entorno hasta las variables de coordinación e integración funcional.

La Dirección Estratégica comprende el conjunto de decisiones propias de la alta dirección de cualquier organización, otorgando una permanente y prioritaria atención al entorno. Se considera que la empresa debe adaptarse al entorno desde las competencias distintivas de la empresa. Además, también se considera que se deben adaptar los diferentes niveles de la estructura organizativa, formas de diferenciación, mecanismos de coordinación y tipos de planificación y control a la estrategia elegida.

Sin embargo, existen diferentes líneas de pensamiento dentro de la Dirección Estratégica, que ofrecen perspectivas distintas de cómo debe llevarse a cabo el trabajo directivo (véase *Figura 3.6*). A continuación, se presentan las ideas centrales de las distintas líneas de pensamiento estratégico.

El enfoque racional del problema estratégico

Desde este enfoque se adopta un modelo de decisor racional para la dirección de la empresa. Los rasgos principales que se confieren al directivo son la elevada discrecionalidad, una capacidad de planificación global y una mentalidad analítica. El nacimiento y el progreso del pensamiento estratégico racional han ido ligados al aumento de

Enfoque racional

Considera que los directivos disponen de una elevada discrecionalidad, una elevada capacidad de planificación global y una mentalidad analítica.

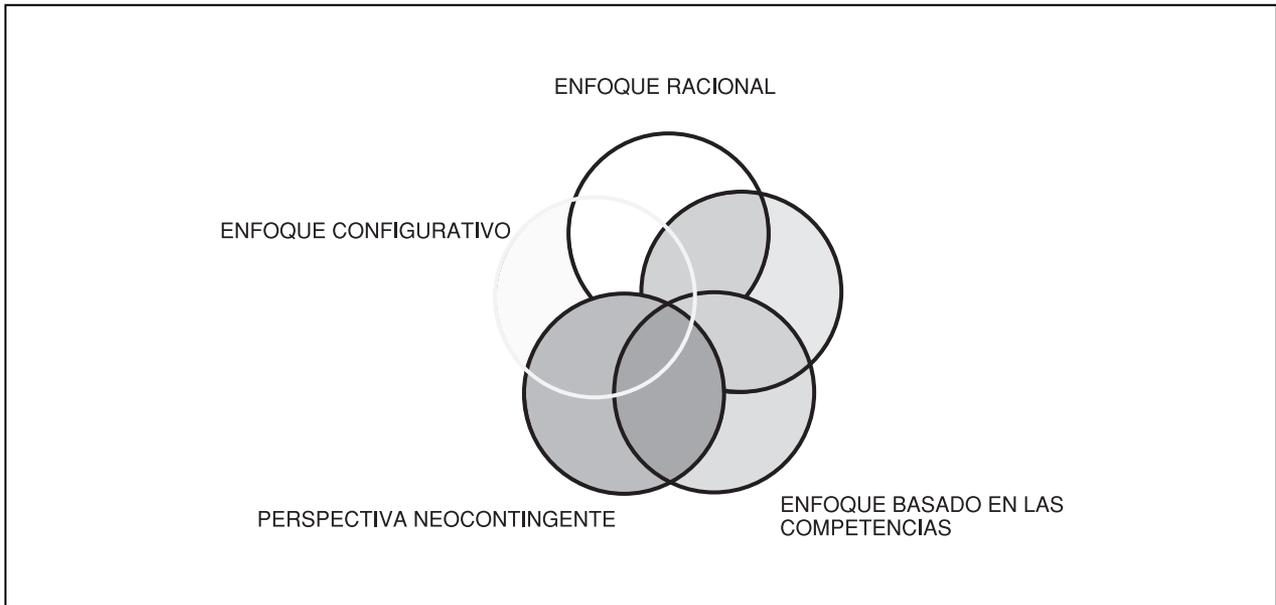


Figura 3.6 ● Líneas de investigación en el pensamiento estratégico.

la complejidad de los problemas que la empresa debía afrontar. Este enfoque nace con la pretensión de servir de guía a los directivos para la formulación de la estrategia correcta, que genere la mayor rentabilidad, de acuerdo con el estudio de las competencias de la empresa y las oportunidades del entorno. Sin embargo, la falta de una teoría sólida comúnmente aceptada y de un contraste empírico sistemático de los principios propuestos han ocasionado un excesivo pragmatismo, cuyos resultados más criticados han sido la proliferación de marcos teóricos redundantes o difícilmente conciliables, y de normas o recomendaciones prácticas carentes de fundamento científico.

Las principales corrientes de investigación que se marcan en este enfoque racional son:

1. La *planificación estratégica*, que recoge las primeras investigaciones sobre el desarrollo de la estrategia, específicamente de los sistemas de planificación. La configuración del sistema directivo, en consonancia con la estabilidad del entorno, se enfoca al diseño estructural de la empresa: la construcción de sistemas formalizados de planificación y de la estructura formal de la organización. El hincapié se hace, pues, en el ámbito interno: en el procedimiento, o sea, en la definición de las actividades que conforman el proceso planificador, en el aseguramiento de su consistencia y en su desarrollo secuencial organizado. Aparece así un amplio grupo de propuestas de sistemas formales de planificación estratégica, enfocados a la formulación de la estrategia: establecimiento de objetivos a

Planificación estratégica

La función del directivo debe ceñirse a la utilización de sistemas formales que permitan el diseño de la estrategia.

largo plazo, según el análisis interno (haciendo hincapié en los objetivos de los distintos grupos de interés) y externo (oportunidades y amenazas), y el diseño de técnicas para la formulación de planes, mecanismos de asignación de recursos y sistemas de control. En estos trabajos continúa prevaleciendo la atención por el procedimiento, intentándose enmarcar la planificación estratégica dentro del marco preconcebido de sistemas de planificación y control.

2. Los *modelos de ubicación o posicionamiento de negocios*, que surgen como reacción frente a la obsesión planificadora anterior y se manifiestan preocupados prioritariamente por la definición del contenido de la estrategia, que consideran el elemento clave de

Modelos de ubicación de negocios

Definen el ámbito competitivo de la empresa y las estrategias en función de las características del entorno.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 3.4

Internet concede poder de negociación a los consumidores

Unirse a Internet para obtener mejores precios: es lo que pueden hacer los internautas españoles gracias a la iniciativa de tres empresas *punto com* que acaban de introducir en el mercado español un nuevo concepto de comercio electrónico, ya familiar para muchos consumidores europeos y estadounidenses.

Se llaman Letsbuyit.com, Gruposdecompra.com y Netxum.com, y se encargan de coordinar la compra de grupos de clientes según una regla básica: cuantos más compradores, precio más bajo. Permiten ahorrar entre el 20% y el 30% del precio medio de mercado, aunque en algunos casos este porcentaje puede llegar hasta la mitad del importe inicial.

Este nuevo sistema de venta funciona como una subasta a la inversa.

El usuario que accede a una de estas tres páginas web tiene a su disposición varios artículos en oferta, ordenados según categorías, como deporte, hogar, electrónica, informática o belleza, entre otros. Una vez elegido el producto, puede participar en un ciclo de compra que suele durar entre siete y diez días.

Un gráfico muestra el precio de cada producto en relación con el número de compradores. «Cada cliente puede escoger desde el principio el precio al que está dispuesto a comprar, e incluso comprar solo si se llega al mejor precio»; es decir, si se apunta un número suficiente de usuarios en el plazo de tiempo fijado para conseguir el máximo descuento, según explica Javier García, director de Letsbuyit.com. Esta empresa, creada

en Suecia en enero de 1999, cuenta actualmente con más de 300 empleados en trece países europeos, incluido España.

La estrategia comercial es un punto esencial para triunfar en este mercado. Letsbuyit.com, que saldrá al Nasdaq alemán en junio, apuesta por una estrategia que consiste en una oferta global adaptada a la demanda local. La marca es otro elemento importante para ganar la confianza de los consumidores. En Gruposdecompra.com creen que la marca representa un gancho para el consumidor. Por esta razón quieren desarrollar una marca propia y vender hasta un 80% de productos de fabricación asiática. ●

Fuente: Adaptado de *El País*, Negocios, p. 20, 28 mayo de 2000.

la empresa. El propósito de estos modelos es la definición del ámbito competitivo de la empresa (productos/mercados) y de las estrategias genéricas a seguir para obtener una posición competitiva ventajosa, en función básicamente de las características del entorno competitivo de cada negocio. Mintzberg²⁹ distingue dentro de dichos modelos dos grupos de estudios escalonados cronológicamente: los *modelos de análisis de carteras* y el *Proyecto PIMS*, que se desarrollan durante los años setenta, principalmente bajo el impulso de empresas de consultoría, y el *Enfoque Estratégico Contingente*, propio de los años ochenta, cuyo núcleo es la investigación académica, destacando los trabajos de Michael Porter³⁰. Este autor fue capaz de captar de qué forma se generan y mantienen ventajas competitivas, examinando como un conjunto la empresa y su entorno competitivo. La Teoría de la Ventaja Competitiva define la estrategia como el medio para generar y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo que permita producir rentas empresariales superiores a las de los competidores. La principal aportación de Porter ha sido proponer una metodología sistemática de análisis competitivo, denomi-

nado modelo de las *fuerzas competitivas de la industria*. Este modelo permite evaluar el atractivo de la industria y es útil para identificar las fuentes de la competencia en una industria o sector. Las fuerzas que pueden influir en el nivel de competencia/rivalidad entre competidores son la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. Según este modelo, las empresas que sean capaces de aprovechar en mayor grado los factores externos favorables y combatir los factores externos desfavorables (aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas) serán las que obtendrán una mayor rentabilidad.

²⁹ Mintzberg, H. (1985), *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel, Barcelona.

³⁰ Los dos trabajos esenciales de Porter son: Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, Nueva York.

Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, Nueva York.

El enfoque de procesos del sistema estratégico

Desde esta perspectiva se estudian cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias y las decisiones estratégicas en la empresa. Se enmarcan dos grandes escuelas dentro de este enfoque que se centran en analizar la forma y las razones de que se construyan las estrategias en la realidad: la *escuela de la relación estrategia-estructura* y la *escuela del proceso estratégico*.

Escuela estrategia-estructura

Establece que los cambios en la estrategia de la empresa hacen que varíe la definición de la estructura organizativa, considerando que la estructura multidivisional es la más eficiente.

La *escuela de la relación estrategia-estructura* se ocupa de investigar la evolución de la naturaleza de la estrategia, la organización y los vínculos entre ambas, a medida que la empresa se desarrollaba y crecía en tamaño. La principal obra que desencadena el nacimiento de esta perspectiva es desarrollada por Alfred Chandler en 1962, con el título de *Strategy and structure*³¹. Las principales conclusiones a las que llega el autor son dos: (1) la estructura de la empresa varía en función de los cambios en la estrategia y (2) la diversificación de la empresa conduce a la *divisionalización* (estructura *multidivisional*), constituyéndose la empresa *multidivisional* como la más eficiente en contextos de diversificación de negocios y crecimiento.

La *escuela del proceso estratégico* puede interpretarse como el primer vínculo entre pensamiento estratégico y



Henry Mintzberg (1939-actualidad) nació en Montreal. Estudió ingeniería mecánica en la McGill University, donde trabaja actualmente. Cuenta con numerosas publicaciones de elevada trascendencia en el pensamiento estratégico.

Teoría de la Organización, y destaca por las aportaciones de Mintzberg, preocupadas sobre todo por el estudio de razonamiento humano previo a la definición de la estrategia. Los dos supuestos básicos que sustentan este enfoque son la racionalidad limitada y la importancia de las rutinas organizativas. Esta orientación del pensamiento estratégico ha venido a decir que el proceso de formulación de la estrategia no es estrictamente racional ni descansa únicamente la construcción de su posición competitiva en las imperfecciones del mercado, sino que existe un componente cultural en aquel proceso ligado básicamente a la especificidad de cada empresa que puede permitir construir ventajas competitivas sólidas.

El Enfoque Basado en las Competencias

La Dirección Estratégica tiene como principal objetivo explicar las diferencias en el desempeño empresarial. El paradigma dominante en la Dirección Estratégica hasta 1990 postulaba que el éxito empresarial estaba determinado por el atractivo de los sectores en los que la empresa competía y por la posición competitiva de las empresas en esos sectores. Sin embargo, este análisis convencional ha perdido respaldo empírico a su postulado principal, originándose un nuevo enfoque teórico: el *Enfoque Basado en las Competencias*.

Este nuevo enfoque centra su atención en la dotación de activos de las empresas y explica las diferencias en el desempeño empresarial a través de la dotación heterogénea de activos de las empresas. Concretamente, el Enfoque Basado en las Competencias ha reconducido el interés por los factores determinantes del desempeño hacia estos elementos internos a la organización, de naturaleza principalmente intangible, que se consideran la base fundamental para la consecución de ventajas competitivas sostenibles y de rentas económicas, así como el eje central de la estrategia empresarial.

Enfoque Basado en Competencias

Establece que el origen de las ventajas competitivas y, por tanto, de un desempeño superior reside en la gestión que la empresa haga de los activos que la empresa posee, siendo especialmente importantes los activos intangibles (p. e., reputación, capacidad de innovación...).

³¹ Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure. Chapters in the history of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge.

Tabla 3.3 ● Líneas de pensamiento dentro del Enfoque Basado en las Competencias

Corrientes teóricas dentro del EBC	Literatura de base
TRABAJOS PIONEROS EN TEORÍA DE LA ESTRATEGIA	
<p>Destacan como aspectos fundamentales de la estrategia, más que la definición del ámbito competitivo, el despliegue de recursos y las ventajas competitivas. Realzan el papel de las competencias distintivas como fortalezas que permiten aprovechar las oportunidades en los mercados. La empresa se define como una colección de activos heterogéneos, que pueden explicar las diferencias de posición competitiva entre las empresas.</p>	<p>Hofer y Schendel (1978), Andrews (1971), Ansoff (1965), Penrose (1959), Selznick (1957, 1949).</p>
ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS	
<p>Convierte la empresa como la unidad básica de análisis frente a la Economía Industrial, que concentra su atención en la estructura de los mercados. Esta elección se basa en la premisa de la mayor importancia en el largo plazo de la fortaleza interna de la empresa en el mercado de factores que su posición en el mercado de productos. Se centra en el análisis de las características de los activos estratégicos y de sus procesos de acumulación interna en las organizaciones, que hacen posible crear y mantener ventajas competitivas a largo plazo, y que constituyen unas condiciones para el equilibrio. La obtención de rentas económicas (<i>ricardianas</i>) depende de las imperfecciones en el mercado de factores (definido como imperfecto e incompleto) y no de las imperfecciones del mercado de productos. La empresa se concibe como una cartera heterogénea de recursos y capacidades valiosos, escasos, raros, idiosincrásicos, de <i>imitabilidad</i> y movilidad imperfectas. Énfasis en los activos intangibles.</p>	<p>Amit y Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Hall (1992, 1993), Rumelt (1991), Barney (1986 a,b, 1991, 1997), Conner (1991), Grant (1991, 1995), Schoemaker (1990), Dierickx y Cool (1989), Itami y Roehl (1987), Wernerfelt (1984).</p>
ENFOQUE EVOLUTIVO	
<p>Su preocupación nuclear es introducir el cambio en los modelos económicos, analizando el modo en que la empresa se adapta al entorno y cambia en el tiempo a través de un proceso estocástico de búsqueda de nuevos y mejores procedimientos organizativos. La competitividad de las empresas se explica examinando sus procesos de producción, innovación y aprendizaje de competencias. Enfatiza la importancia de la innovación incremental producida como consecuencia del aprendizaje organizativo. La empresa se interpreta como un conjunto de normas y procedimientos organizativos, que se intentan transformar para buscar un ajuste satisfactorio al entorno, superando los problemas de inercia y las restricciones al crecimiento derivadas de la cartera actual de competencias y de la propia historia de la organización.</p>	<p>Hunt (1997), Winter (1995), Nelson (1991, 1995), Dosi et al. (1988), Nelson y Winter (1982).</p>
ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	
<p>Colocan el acento en las competencias dinámicas, que actúan como catalizadores en los procesos de generación y renovación de las competencias distintivas de la empresa. El proceso competitivo se concibe como un proceso dinámico e incierto, basado en el desequilibrio; por tanto, el logro de ventajas competitivas duraderas exige la mejora continua de la posición de competencias de la empresa. Ofrece pues un modelo competitivo basado en el desequilibrio. La actitud emprendedora, la innovación y la asunción de riesgos permiten alcanzar rentas schumpeterianas.</p>	<p>Eisenhardt y Martín (2000), Winter (2000), Teece y Pisano (1998), Teece, Pisano y Shuen (1997, 1990), Helfat (1997), Mahoney y Pandian (1992), Ghemawat (1986).</p>
ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	
<p>Ampliación de la visión en desequilibrio del concepto de ventajas competitivas sostenibles, extendiendo el campo de análisis a los procesos de generación, potenciación y desarrollo de competencias. Definición del concepto <i>core compe-</i></p>	<p>Foss y Knudsen (1996), Foss (1993), Hamel (1994), Hamel y Prahalad (1994 a,b, 1993, 1991, 1989a,b), Prahalad y</p>

(continúa)

Tabla 3.3 ● Líneas de pensamiento dentro del Enfoque Basado en las Competencias (continuación)

Corrientes teóricas dentro del EBC	Literatura de base
ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS (continuación)	
<p><i>tencias</i>, más amplio y profundo que las fortalezas y los activos estratégicos, como el resultado del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente de la coordinación interfuncional de habilidades de producción y corrientes tecnológicas diversas. La empresa se visualiza como un conjunto de competencias, aplicables a distintos campos de actividad vinculadas por un tronco tecnológico común.</p>	<p>Hamel (1994, 1991, 1990), Hamel y Heene (eds., 1994), Sánchez, Heene y Thomas (eds., 1996), Heene y Sánchez (eds., 1997).</p>
ENFOQUE BASADO EN EL CONOCIMIENTO	
<p>Colocan las razones de la heterogeneidad de las empresas y de las fuentes dinámicas de la competitividad, en el conocimiento y el aprendizaje como activos intangibles esenciales. La empresa se concibe como una base única de conocimiento, interacción entre conocimiento tácito y explícito depositado a diferentes niveles, que participan en el proceso de creación y difusión de conocimiento a través de un proceso en espiral. Las competencias son una colección de formas de conocimiento, individual y / colectivo, con distintos grados de complejidad, especificidad y <i>codificabilidad</i>. El conocimiento más valioso es aquel que se acumula lentamente como consecuencia del aprendizaje organizativo.</p>	<p>Grant (1997, 1996 a,b), Nonaka y Konno (1998), Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka (1994), Spender (1996), Conner y Prahalad (1996), Kogut y Zander (1996, 1992), Zander y Kogut (1995), Hedlund (1994), Demsetz (1988).</p>
<p>Fuente: Camisón (2002), «Las competencias distintivas basadas en activos intangibles». En Morcillo, P. y Fernández-Aguado, J. (coords., 2002), <i>Nuevas claves para la dirección estratégica</i>. Editorial Ariel, Barcelona, p. 122.</p>	

NEGOCIOS EN ACCIÓN 3.5

¡Feliz cumpleaños, Harvard Business School!

¿Tiene futuro la Harvard Business School (HBS)? En una economía global rápidamente cambiante, esta icónica escuela de negocios en el mundo afronta nuevas amenazas, similares a las que suelen enfrentarse todas las instituciones ya asentadas. Los nuevos competidores directos (la Universidad de Pekín, por ejemplo) están ganando atractivo. Los competidores peligrosos, como las empresas que ofrecen una formación más rápida y mejor, van en aumento.

Dado que los retos de la HBS son los mismos que para otras muchas otras compañías, quería encontrar la quintaesencia de lo que ha hecho que este centro sea tan exitoso, el núcleo que debe permanecer inalterable, con independencia de lo que deba cambiar.

Tiene sentido que no todo gire en torno al contenido de las clases. Este se está transformando constantemente en mercancía. Todos los profesores escriben libros, disponibles para todos, e incluso los famosos casos de la HBS se ponen en venta.

Lo que es extremadamente difícil de copiar es su intensa experiencia, lo que se deriva de la naturaleza elitista del lugar —a lo que se suma su sistema enormemente competitivo—. Se junta a los estudiantes mejor capacitados, después se reúne un cuerpo de profesores capaz de llevarlos más allá de donde podrían llegar de manera fácil y entonces se les desafia diariamente durante dos años. Por supuesto que nunca olvidarán la experiencia. Pero la fórmula

solo funciona si los estudiantes y profesores siguen siendo excepcionales.

Dado que es una escuela preeminente, atrae a los mejores estudiantes y académicos, lo que a su vez refuerza su preeminencia. Mientras la maquinaria siga funcionando, HBS seguirá ofreciendo esta experiencia única y poderosa que nunca se olvida.

Esta lección es importante para todo el mundo porque el único producto de la HBS es el pensamiento; su único capital es el capital humano. Para la HBS, mantener en marcha su *autoalimentada* maquinaria durante los últimos años ha sido un reto asombroso. Pero seguir así otros cien años más será mucho más duro. ●

Fuente: *Capital*, mayo de 2008, p. 124.

En los últimos años se ha producido un importante crecimiento en el número de autores que han apostado por el Enfoque Basado en las Competencias como paradigma dominante del pensamiento económico y estratégico. Desde este enfoque la empresa es vista como un conjunto único de activos relacionados y encuentra la justificación a las diferencias en el desempeño empresarial en las características internas de la organización. Concretamente, se toma como unidad de análisis la dotación de activos de las empresas, y las diferencias en el desempeño empresarial de las empresas se explican a través de la dotación heterogénea de recursos, capacidades y competencias poseídos por las mismas. Dadas las condiciones del entorno actual, caracterizado principalmente por la rapidez a la que se producen los cambios, este enfoque es especialmente relevante, ya que las competencias distintivas que posee la empresa son una base más estable que el entorno de la empresa sobre la que las empresas pueden definir su estrategia a largo plazo.

El Enfoque Basado en las Competencias puede considerarse la suma de un conjunto de corrientes teóricas caracterizadas por defender la importancia de las competencias de la empresa para el desempeño empresarial. Aunque dichas corrientes teóricas varían en el grado de formalización, el denominador común de todas ellas es la importancia que tienen para la estrategia y el éxito empresarial las competencias específicas de la empresa. En la tabla 3.3 se enumeran estas teorías, así como sus postulados básicos respectivos.

En la actualidad, esta es una de las corrientes teóricas que ha asumido una mayor importancia en la literatura estratégica.

La perspectiva neocontingente o voluntarista

Desde este enfoque se amplía el concepto clásico de estrategia, de manera que también recoja el proceso de alineamiento que une la organización al entorno y a la tecnología. La relación organización-entorno se explica ahora por el *concepto de co-alineamiento entre el entorno y las capacidades internas de la organización*. Según esta hipótesis, la dirección dispone de un margen de discrecionalidad estratégica para establecer el encaje de la organización con el entorno que permita contrarrestar el determinismo ambiental o modificarlo en su beneficio. Por consiguiente, el desempeño organizativo solo se explica parcialmente por las características del entorno competitivo del negocio y por variables contextuales (como el tamaño o la tecnología de la empresa): el diseño estratégico de la empresa es el factor determinante de la competitividad empresarial.

La investigación empírica dentro de la perspectiva de la elección estratégica ha encontrado un número limitado de configuraciones organizativas que son viables en la

Perspectiva neocontingente

Considera que el desempeño organizativo depende de tres factores clave: el entorno competitivo, las variables contextuales (tamaño organizativo y tecnología) y el diseño estratégico.

realidad, entre las cuales es especialmente importante la tipología propuesta por Miles y Snow³². Dicha tipología se centra en el estudio de la estrategia en el negocio. En su enfoque, la estrategia es considerada un marco de decisiones y acciones importantes que se dirigirán a mantener, por un lado, el co-alineamiento de la organización con el entorno y, por otro lado, sus principales interdependencias internas. Su marco teórico busca integrar variables relativas a la estrategia, la organización y los procesos dentro de un marco teórico de co-alineamiento.

La perspectiva de la elección estratégica ha estimulado numerosas investigaciones de la importancia de la influencia directiva en varios contextos organizativos y ambientales, que no estaba reflejada en las teorías contingentes, estructurales o neodeterministas.

El enfoque configurativo: la visión holística de la estrategia

Esta aproximación se enfoca a la definición de homogeneidades entre organizaciones que permitan su ordenación en arquetipos; por ejemplo, investigando si los recursos y capacidades de las empresas se combinan for-

Enfoque configurativo

Se encarga de definir arquetipos de empresas, en función de las características de la estrategia y la estructura organizativa.

mando arquetipos de estrategias estables e íntimamente consistentes. Su premisa básica es que la investigación empírica en estrategia requiere siempre realizar alguna agrupación, basándose en el grado de similitud entre las estrategias o las estructuras de las empresas, para evitar los riesgos de considerar que o bien todas las estrategias son iguales, o bien no existen dos estrategias similares, por lo que es imposible extraer generalización alguna.

³² Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill, Nueva York.

3. EL DEBATE ENTRE MODELOS DE EMPRESA Y COMPORTAMIENTO DIRECTIVO Y LA NECESIDAD DE UNA VISIÓN UNIFICADA

Los distintos enfoques del comportamiento administrativo y organizativo, revisados en este capítulo y en el anterior, estudian la organización empresarial y su gestión desde diversas perspectivas. Los principios en que se funda cada uno de ellos se explican por la adaptación de la Teoría de la Administración a los problemas emergentes que hay que resolver en cada etapa histórica. Por consiguiente, ninguno de ellos en sí es mejor o peor. Es más, todos ofrecen una visión en cierto modo parcelada de la realidad, por lo que si atendemos solo a un enfoque, podemos tener una comprensión sesgada de ella («seríamos ciegos describiendo a un elefante que nunca han visto»; véase *El pensamiento en 'management' 3.1*).

La búsqueda de marcos teóricos capaces de abarcar la complejidad de las organizaciones y de su proceso de gestión de modo global sufrió un gran impulso con la

Teoría General de Sistemas. Esta teoría surge con la finalidad de demostrar que determinadas disciplinas científicas puedan compartir ciertos conceptos y principios. Tiene una pretensión sintetizadora y ofrece una visión holística (completa) de los sistemas. En el tema 4 se presentan los rasgos definitorios de la visión de la empresa como un sistema complejo. La Teoría General de Sistemas ha hecho grandes aportaciones al estudio de las organizaciones. Sin embargo, se considera que en su estado

Teoría General de Sistemas

Primera teoría de la empresa encargada de ofrecer una visión integradora de la empresa.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 3.1

La 'fábula de los ciegos y el elefante', John Godfrey Saxe (1826-1887)

Seis eran los hombres de Indostán tan dispuestos a aprender, que al elefante fueron a ver (aunque todos ellos eran ciegos), pensando que mediante la observación su mente podrían satisfacer.

El primero se acercó al elefante y al caerse sobre su grande y robusto costado, enseguida empezó a gritar: «¡que Dios me bendiga!, el elefante es muy parecido a una pared».

El segundo el colmillo palpa, y exclama: «Caramba, ¿qué tenemos aquí, tan redondo, suave y afilado? Para mí está muy claro, esta maravilla de elefante es muy parecida a una lanza».

El tercero se acercó al animal, y agarrando entre sus manos la retorcida trompa, sin dudarle exclamó: «Ya veo, el elefante es muy parecido a una serpiente».

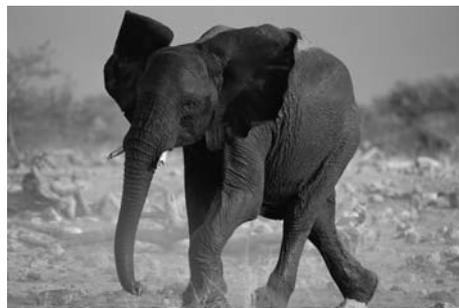
El cuarto extendió ansiosamente su mano y palpó alrededor de la rodilla: «Es evidente», dijo él, «está sufi-

cientemente claro que el elefante es muy parecido a un árbol».

El quinto por casualidad tocó la oreja y dijo: «Incluso el hombre más ciego es capaz de decir a lo que más se parece. Niegue la realidad quien pueda; esta maravilla de elefante es muy parecida a un abanico».

El sexto comenzó a tantear al animal, agarrando la oscilante cola que tenía frente a él. «Ya veo», dijo, «el elefante es muy parecido a una cuerda».

Y así, estos hombres de Indostán discutieron largo y tendido, cada uno aferrado a su propia opinión, firmes y excesivamente inflexibles, Aunque cada uno de ellos en parte tenía razón, también todos estaban equivocados.



Moraleja: con tanta frecuencia en las guerras teológicas los contendientes despotrican absolutamente ignorantes de lo que el otro quiere decir, y parlotean sobre un elefante que ninguno de ellos jamás ha visto. ●

Fuente: Schmaltz, D.A. (2003), *Fábula de los seis ciegos y el elefante o la maestría en la gestión de proyecto*. Ed. Universitaria Ramón Areces, Madrid.

actual no es capaz de explicar completamente las condiciones que gobiernan el desarrollo de los sistemas complejos.

Existen otras teorías de la empresa que se han enfocado hacia la integración de conocimientos y métodos des-

Más teorías de la empresa con carácter unificador

- **Economía de la empresa.**
- **Economía de las organizaciones.**
- **La ciencia organizativa.**

de diversas escuelas de pensamientos, intentando dar así explicación a un número mayor de problemas empresariales que cabe analizar individualmente. En general, podemos distinguir tres grandes tradiciones teóricas en el estudio de la empresa y de su dirección desde un prisma de síntesis: la economía de la empresa, la economía de las organizaciones y la ciencia organizativa.

La economía de la empresa

La aproximación al estudio de la empresa conocida como *economía de la empresa* designa una disciplina que recoge una variada gama de aportaciones de origen fundamentalmente del centro y el sur de Europa. Este enfoque tiene una amplia aceptación en España, donde un buen número de estudiosos de la empresa han investigado planteamientos doctrinales basados en esta tradición. Sin embargo, su ámbito de vigencia internacional se limita a ciertos países europeos y a Latinoamérica, donde la labor divulgadora y sistematizadora de autores como Oreste Popescu ha aportado mucha claridad al concepto, contenido e historia de la disciplina.

La economía de la empresa toma como centro de su estudio la función de la dirección como la función cum-

Economía de la empresa

Enfoque de marcado carácter holístico que entiende la empresa como un conjunto de subsistemas interrelacionados.

bre del contenido de la economía de la empresa, adquiriendo un marcado carácter práctico en el estudio del proceso directivo. El proceso de toma de decisiones presenta un problema central en este enfoque, pues se considera

que la manera en que se resuelva este proceso afectará no solo a la empresa, sino también a la sociedad. Por el lado positivo, la economía de la empresa pretende configurarse como ciencia positiva, libre de juicios de valor, que investigue elementos y componentes de la empresa —o la relación de esta con su medio—, desde un ángulo objetivo y empírico, con el fin de alcanzar una reconstrucción teórica más satisfactoria.

El concepto actual de economía de la empresa en España la configura como una disciplina de marcada vocación holística o sistémica. La misma, partiendo de la consideración de la empresa como sistema, distingue la existencia de un subsistema de pilotaje o administración que combina con el tradicional criterio funcional consistente en dividir el sistema empresa en varios subsistemas interrelacionados, por ejemplo, los identificados por Bueno, Cruz y Durán³³: subsistema del ciclo de explotación (aprovisionamiento, producción, distribución y comercialización), subsistema del ciclo de capital (financiación e inversión) y subsistemas directivos (planificación y control, e información y comunicación).

La economía de las organizaciones

En los años setenta, en la administración de empresa proliferan trabajos que utilizan el lenguaje y los métodos propios de la economía. Los enfoques económicos a las organizaciones han sufrido una importante transformación, merced al reconocimiento de la existencia de cinco fenómenos que violaban las duras restricciones sobre las que está construida la Teoría de la Firma propugnada por la economía clásica, a saber: la incertidumbre, la información asimétrica, la racionalidad limitada, el oportunismo y los activos específicos. La aceptación, total o limitada, de estos hechos ha incrementado la utilidad de las diversas teorías económicas para el análisis y la comprensión de ciertos problemas estratégicos y organizativos de la empresa.

La economía de las organizaciones designa un campo de estudio orientado hacia la integración de dos campos tradicionalmente divergentes: la Teoría Microeconómica

Economía de las organizaciones

Se nutre de la microeconomía y la Teoría de la Organización para explicar el proceso estratégico.

³³ Bueno, E., Cruz, I. y Duran, J. J. (2002), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide, Madrid, 15ª ed.

y la Teoría de la Organización. El trabajo pionero en esta línea fue la obra publicada en 1986 por Barney y Ouchi, titulada *Organizational economics*, cuyo objetivo era precisamente establecer las premisas básicas para esta integración. Dicho trabajo partía de la constatación del intenso proceso de renovación en que se encontraban inmersas tanto la economía como la Teoría de la Organización. La aparición en la economía de nuevas teorías, como la Teoría de los Costes de Transacción o la Teoría Evolutiva de la Empresa, y en la Teoría de la Organización de enfoques como la Teoría de la Dependencia de Recursos o la Ecología de las Poblaciones delataban un proceso de cambio de paradigma marcado por un cierto paralelismo teórico en los fenómenos estudiados.

No obstante, la economía de las organizaciones ha recibido también severas críticas, que estriban, fundamentalmente, en que la economía de las organizaciones está desafiando los modelos de pensamiento y análisis tradicionales de la Teoría de la Organización.

La ciencia organizativa

Así como la economía de las organizaciones es un paradigma de síntesis nacido en el seno de la economía, la Teoría de la Organización ha ofrecido otro paradigma con

Ciencia organizativa

Define el proceso estratégico a partir de las ciencias del comportamiento, las ciencias sociales y las ciencias instrumentales.

la misma vocación explicativa global: la ciencia organizativa. Autores como Kast y Rosenzweig³⁴ desarrollan este enfoque, el cual ofrece una concepción de la administración de Empresas como una ciencia interdisciplinar, basada en la conjunción de conocimientos provenientes de tres grandes áreas: ciencias del comportamiento (antropología, psicología y sociología), ciencias sociales (economía, ciencias políticas e historia) y ciencias instrumentales (matemáticas y estadística). Igualmente debe anotarse que esta disciplina se desarrolla en una intensa interacción con una práctica administrativa, que la moldea como una ciencia empírica y aplicada.

³⁴ Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1987), *Contingency views of organization and management*. Science Research Associates Inc., Palo alto, California.

RESUMEN

La empresa entendida como una *organización de trabajo* está formada por un conjunto de personas que buscan conseguir un objetivo común. La gestión administrativa y organizativa de la empresa determinará los resultados conseguidos en términos de rentabilidad, competitividad, continuidad de la organización y satisfacción de los empleados y de la sociedad en general con la actividad de la empresa.

Dentro del seno de la Teoría de la Organización se ha desarrollado un gran número de teorías, que pueden clasificarse a través de las metáforas desarrolladas por Morgan. Las diferentes teorías se han ido sucediendo temporalmente, nutriéndose unas de otras y englobando las asunciones de las teorías previas y los nuevos conocimientos.

El estudio de la empresa y de su administración nace con la aparición de las *teorías tradicionales de la organización*, que son la Organización Científica del Trabajo, la Teoría Clásica de la Administración y el Modelo Burocrático. La *Organización Científica del Trabajo* fue desarrollada por F. W. Taylor. Desde esta se considera que la productividad puede aumentar a través de la uti-

lización de especialistas que realicen las tareas en un tiempo óptimo. Además, los directivos deben encargarse de las tareas de planificación y control. Se establece que la mejora de la productividad debe repercutir en los salarios de los empleados. Se cree que de este modo los empleados estarán más motivados y producirán más, lo que hará aumentar los beneficios de la empresa. La *Teoría Clásica de la Administración* recoge las ideas de H. Fayol. Este autor desarrolla catorce principios generales para la administración de la empresa e identifica cinco funciones directivas: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Se defiende que la aplicación de estas funciones en todas actividades de la empresa producirá una mejora en la productividad. El *Modelo Burocrático*, desarrollado por M. C. E. Weber, presenta a la organización burocrática como un modelo ideal que debía ser dirigido de acuerdo con las siguientes premisas: especialización de las tareas, existencia de unas reglas y procedimientos formales, impersonalidad de reglas organizativas, existencia de una jerarquía, y promoción basada en la experiencia.

Dentro de las teorías clásicas de la organización también se enmarcan la *Teoría Empírica* —que defiende que mediante el estudio de éxitos y fracasos empresariales reales pueden extraerse conceptos de administración y organización— y la *Teoría Cuantitativa* —utiliza modelos matemáticos para dar respuesta a los problemas administrativos—.

Las *teorías de la organización como organismo*, desarrolladas históricamente después de las teorías clásicas, establecen ciertas analogías entre la empresa y los seres humanos. Cabe destacar aquí a la *escuela de las relaciones humanas*, que defiende que la productividad no depende solamente de las condiciones físicas y tecnológicas con las que cuenten los empleados, sino que son igualmente importantes los aspectos psicológicos y sociológicos. Los estudiosos Maslow y McGregor realizaron importantes aportaciones, como son la jerarquía de las necesidades y las teorías X e Y, respectivamente. También se enmarcan aquí la *Teoría del Desarrollo Organizativo* y la *visión ecológica de las organizaciones*.

Barnard impulsa el nacimiento de la *Teoría de la Organización como Sistema Social*, la cual entiende a la empresa como un sistema social cooperativo en el que existen relaciones informales, se subraya la importancia de la comunicación y de los grupos de trabajo. Una de las grandes aportaciones de este enfoque fue desarrollar el concepto «zona de indiferencia», el cual representa la situación de equilibrio que se produce cuando se igualan las necesidades de la empresa con las del empleado.

Dentro de las *teorías de la organización como cultura* se subraya la importancia de la variable cultura organizativa frente a la estructura y la estrategia organizativa, y se considera que de ella depende el éxito empresarial.

Las *teorías de la organización como cerebro* introducen una visión dinámica al estudio de la Teoría de la

Organización. Destaca el *Enfoque del Aprendizaje Organizativo*, cuyos pilares de estudio han sido la definición del concepto «aprendizaje organizativo», cómo se produce dicho aprendizaje y los motivos que se esconden detrás del aprendizaje organizacional. Este enfoque se ha constituido como una de las perspectivas más contemporáneas. La segunda corriente teórica dentro de estas teorías es el enfoque de la *organización que aprende*, que se centra en estudiar si las organizaciones pueden aprender realmente.

Por último, las *teorías de la organización como cambio* se centran en estudiar a las organizaciones bajo un prisma de continuo cambio y transformación.

Desde un *Enfoque Estratégico* de la empresa, la *Teoría Empírica de la Dirección* promueve el análisis de casos de empresas reales a partir de los cuales se podrán extraer conceptos de administración y organización que explicarán los éxitos y fracasos de las empresas. Sloan o Drucker son autores de elevada trascendencia que se enmarcan en este enfoque. Posteriormente, comienza a desarrollarse la *Teoría de la Estrategia*, a partir de la década de los setenta. Esta se encarga de estudiar cómo se deben llevar a cabo las decisiones de la alta dirección. Existen distintas perspectivas de estudio dentro de la Dirección Estratégica, como son el *Enfoque Racional*, el *Enfoque de Procesos*, el *Enfoque Basado en Competencias*, la *Perspectiva Necontingente* y el *Enfoque Configurativo*. Cada uno de estos enfoques ofrecen perspectivas distintas sobre cómo deben llevarse a cabo las tareas directivas; sin embargo, ninguno de ellos es mejor ni peor que los demás.

Con la finalidad de desarrollar un punto de vista unificador de la Teoría de la Estrategia han nacido otros enfoques, que son la *Teoría General de Sistemas*, la *economía de la empresa*, la *economía de las organizaciones* y la *ciencia organizativa*.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuáles son las principales diferencias entre el enfoque clásico de la administración y la escuela de las relaciones humanas?
2. Con respecto a la concepción de la empresa como una organización, señale la opción correcta:
 - a) Está enfocada únicamente a la consecución de una mejora de la rentabilidad.
 - b) Está orientada a la consecución de unos objetivos que, aunque sería posible conseguirlos individualmente, es preferible conseguirlos de manera grupal.
 - c) La gestión de los problemas administrativos y organizativos afecta a la eficacia y a la eficiencia empresarial.
3. Señale las principales teorías que se enmarcan dentro de aquellas que establecen la analogía de la empresa con una máquina:
 - a) La Teoría Cuantitativa de la Organización, la Teoría de Recursos y Capacidad, y la estrategia clásica.

- b) La Organización Científica del Trabajo, la Escuela del Proceso Administrativo y la Teoría Behaviorista.
- c) La Organización Científica del Trabajo, la Escuela del Proceso Administrativo y el Modelo Burocrático de Weber.
4. Uno de los catorce principios generales de la Teoría de la Administración de Fayol es:
- a) La delegación de poder entre los miembros de la organización, independientemente del nivel de la jerarquía organizativa que ocupen.
- b) La subordinación de los intereses particulares al interés general.
- c) La flexibilidad en el puesto de trabajo.
5. La Teoría Behaviorista:
- a) Reconoce por primera vez que la productividad no solo se ve afectada por las condiciones del trabajo, sino también por las relaciones informales, aspectos psicológicos y sociológicos.
- b) Relaciona la productividad con la cultura organizativa.
- c) Reconoce la importancia de los controles de calidad para la productividad empresarial.
6. En las teorías de la organización como cultura:
- a) Se estudia el comportamiento humano en el trabajo y su relación con la productividad.
- b) Los recursos y capacidades de la empresa se ven como los principales factores explicativos de las diferencias en la cultura organizativa y, por tanto, en la rentabilidad empresarial.
- c) Ninguna de las anteriores.
7. Uno de los enfoques de los que se compone el Enfoque Basado en las Competencias es la Teoría de los Recursos y Capacidades. Señale la afirmación correcta en relación con esta:
- a) Se basa en los aspectos externos a la empresa (p. e., las condiciones de la industria o el nivel de incertidumbre del entorno) para justificar por qué las empresas que operan en la misma industria consiguen resultados diferentes.
- b) Confiere una especial relevancia a los activos de las empresas, pues se considera que de la gestión que la empresa haga de estos dependerá la consecución de ventajas competitivas y, por tanto, la consecución de un desempeño organizativo superior.
- c) Ninguna de las anteriores.
8. Señale la afirmación correcta en relación a la Teoría de la Estrategia:
- a) La Dirección Estratégica defiende que el éxito empresarial depende solo de características externas a la organización.
- b) En los últimos años, el centro de atención de la Dirección Estratégica ha dejado de ser el entorno competitivo y presta más atención a las características internas de la organización.
- c) La Dirección Estratégica se centra en estudiar los rasgos básicos de la configuración de la organización.
9. En relación con las teorías organizativas y estratégicas que hemos visto en este tema, señale la opción correcta:
- a) Ofrecen visiones de la organización empresarial y de su gestión complementarias, que no tienen sentido unas sin otras y que son incompletas si se consideran individualmente.
- b) El Enfoque Basado en las Competencias da una visión unificadora de la gestión empresarial.
- c) La Teoría Clásica de la Administración ofrece una visión desfasada de la gestión de la empresa actual y las ideas que defiende ya no tienen valor.

DESARROLLO DE HABILIDADES

Ejercicio de trabajo individual

1. Suponga que es usted el propietario de una empresa dedicada a la extracción de carbón a principios del siglo XX, ¿cómo aplicaría el enfoque de la Organización Científica del Trabajo propuesto por Taylor para aumentar la productividad?

Ejercicio de trabajo en grupo

2. La política de gestión de los recursos humanos utilizada en Google es uno de los principales puntos fuertes de la compañía, pues le permite obtener unos empleados altamente satisfechos y motivados. Además, ha favorecido el desarrollo de una fuerte cultura corporativa.

Individualmente, busque información en Internet sobre esta cuestión. A continuación, forme grupos de cuatro o cinco personas. Los miembros de cada grupo deben interactuar para comparar y compartir la información obtenida. Una vez que se tenga una visión completa de la problemática bajo estudio, realicen en grupo las siguientes actividades:

- a) Apliquen la Teoría de la Organización como Cultura para explicar el éxito de Google.
- b) Bajo la perspectiva del Enfoque Basado en las Competencias, ¿consideran ustedes que la gestión de los recursos humanos y la cultura empresarial de Google pueden ser considerados fuente de ventajas competitivas? Razonen su respuesta.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Los padres del 'management'³⁵

Aunque es imposible señalar un año concreto para fechar el nacimiento del *management*, los expertos coinciden en que 1776 fue clava para la ciencia que se ocupa de la gestión empresarial. Ese año, Adam Smith publicó su tratado sobre la riqueza de las naciones, al mismo tiempo que James Watt inventaba la máquina de vapor. Ambos acontecimientos están considerados los puntos de partida de la Revolución Industrial y, por tanto, de las compañías modernas.

A partir de aquí, son muchos los personajes que han marcado la historia del *management*. En un principio, serán los empresarios los que, a base de intuición, vayan marcando las nuevas tendencias en la gestión de las compañías, como es el caso de Henry Ford y la creación de la cadena de montaje.

En una segunda etapa, marcada por figuras como Peter F. Drucker o Michael Porter, será el mundo académico el que aplique una metodología a esta ciencia. Las escuelas de negocios más antiguas cuentan con más de un siglo de experiencia a sus espaldas en la formación de directivos. Europa es pionera en este campo, con la constitución del primer centro en 1819, en París.

En una retrospectiva sobre la historia del *management* que organizó Esade en conmemoración de su quincuagésimo aniversario este año, se hizo una selección de los que podrían ser los padres de esta ciencia por sus aportaciones. Entre ellos se encontraban James Watt, John P. Morgan, Henry Ford, Mary Parker Follet, Peter F. Drucker, Thomas J. Watson, Michael Porter o Edith Penrose.

Estos gurús participaron en algunos de los momentos históricos que han definido la identidad de la empresa moderna, como la aparición de la sociedad por acciones o la aplicación del marketing, en la década de los cincuenta para conectar con los clientes.

Tomando como referencia la lectura anterior y con los conocimientos adquiridos a lo largo del tema, forme grupos de tres o cuatro personas con sus compañeros de clase y discutan sobre las siguientes cuestiones:

1. Expliquen cómo creen que han evolucionado las teorías de la organización desde sus orígenes hasta la actualidad. ¿A qué aspectos se ha dado más importancia en cada una de estas teorías de la organización?
2. ¿Cómo creen que han influido los cambios en el entorno (p. e., avances tecnológicos) en la evolución de las teorías de la organización?
3. Si tuvieran que escoger a uno de los diversos *padres* de la Teoría de la Organización que se citan en el texto, ¿cuál sería? Razonen su respuesta.

La soledad de los jefes³⁶

«Ser jefe está bien. O a lo mejor no tanto. Por regla general, cobra más dinero, toma las decisiones que quiere y no depende de nadie. Pero —en el otro lado de la balanza— el ejercicio del poder suele llevar implícita también la pesada carga de la soledad. ¿Qué hacer para evitarla? Si no estás preparado para asumir la soledad, mejor dedícate a otro trabajo en el que otras personas decidan por ti. Cuando asumes el reto de crear o dirigir una empresa, sabes perfectamente que el propio cargo conlleva esa posición», afirma M^a Angeles Tejada, consejera delegada del Grupo Select, empresa de trabajo temporal.

A su juicio, esa «soledad del poder» está muy relacionada con la responsabilidad del cargo que se asume: «En el fondo, dirigir consiste en tomar decisiones. Las personas tememos equivocarnos, fracasar o ser rechazados; mientras no te comprometes en algo no pasa nada, pero cuando expresas una opinión eres prisionero de la decisión que has adoptado. Por eso a los jóvenes les cuesta tanto tomar decisiones y asumir riesgo».

La «soledad del poder» es una realidad. Y las situaciones o escenarios en los que se puede llegar a encontrar

³⁵ Artículo publicado en *Expansión*, miércoles 26 de marzo de 2008.

³⁶ Adaptación del artículo publicado en *Emprendedores*, n.º 109, pp. 70-73.

son muchos, unos son más anecdóticos —pueden superarse con mayor o menor dificultad— y otros pueden llegar a convertirse en un importante problema si no son manejados con mucha habilidad y a tiempo. ¿Qué jefe no se ha sentido alguna vez desplazado o ignorado cuando al acercarse, por ejemplo, a la maquina de café, sus subordinados han bajado el tono de voz o cambiado de conversación? O al tomar una decisión que puede afectar a los empleados, ¿quién no ha tenido la sensación de cargar con una enorme piedra sobre su espalda? O cuando se siente en la obligación de dejar de lado sus preocupaciones personales para no mostrar posibles puntos débiles que le hagan vulnerable frente a terceros. O cuando plantea si es conveniente o no tener amigos dentro del equipo que dirige. O cuando... Estos son solo algunos de los supuestos que se analizan a continuación:

(1) Desconfianza. Un buen jefe debe inspirar cierta confianza, pero también tiene que saber guardar muy bien determinadas distancias. Por eso, uno de los principales síntomas de la soledad del poder es la desconfianza que puede llegar a inspirar entre algunos empleados.

(2) Aislamiento. Este es otro de los principales síntomas de la soledad inherentes al poder. En el día a día se presentan muchas situaciones fácilmente reconocibles. Por ejemplo, cuando se convoca una reunión y los empleados asistentes se sitúan alejados del jefe o evitan sentarse a su lado. También se percibe esa actitud cuando el jefe se encuentra con sus subordinados, por ejemplo, en la máquina de café o en otras dependencias informales y, a su paso, se hace el silencio, cambian de conversación o directamente le dejan al margen del *grupito*.

(3) Sin amigos. Algunas amistades se han roto cuando alguien promociona y se convierte en jefe de su amigo. Y otras, cuando uno se hace muy amigo del jefe.

(4) El dilema de decidir sobre las personas. Cuando los cambios afectan a las personas es indudable que las decisiones se hacen más difíciles.

(5) Resistencia al cambio. La incertidumbre ante los cambios hace que muchas personas prefieran que las cosas sigan igual en todo momento. Por eso no son pocos los directivos que se encuentran demasiado solos cuando tienen que introducir cambios estructurales, organizativos o de cualquier otro tipo en el negocio.

(6) «Necesito desahogarme y no puedo». A algunos directivos les resulta complicado mostrar su indignación o su agobio, porque entienden que desvelan sus puntos débiles y son vulnerables.

(7) El directivo que sabía demasiado. La imposibilidad de compartir determinadas informaciones con otros empleados puede convertirse, en cierta medida, en una fuente de incompreensión y, por tanto, de soledad. No son pocas las ocasiones en que los miembros de un consejo de administración se preguntan por qué el presidente ha tomado una decisión concreta cuando todos los informes y opiniones se manifestaban en contra. Posiblemente, el presidente disponía de cierta información que no conocían los demás miembros. A veces, el jefe se ve obligado a adoptar una decisión basada en informaciones que solo él, o muy poca gente, conoce.

(8) El jefe siempre es criticado. Unas veces por tomar determinadas decisiones, otras por no adoptarlas y otras por las consecuencias de sus decisiones. Según los expertos, cuando se acierta en una decisión, o simplemente se hacen bien las cosas, «no es fácil recibir el reconocimiento de la gente que diriges. Si lo haces bien, es lo normal, o incluso el mérito es del equipo. Y si te equivocas, es tu problema, porque los demás se supone que hacen lo que les dices».

Tomando como referencia la lectura anterior y con los conocimientos adquiridos a lo largo del tema, forme grupos de tres o cuatro personas con sus compañeros de clase y discutan sobre las siguientes cuestiones:

1. Considerando las distintas teorías de la empresa que hemos analizado en el apartado primero de este tema, ¿la aplicación de cuál/es de ellas considera que puede conllevar la aparición de un jefe o directivo con los problemas descritos en la lectura?, ¿con cuál/es de ellas se espera que no ocurran estas situaciones?
2. Bajo la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, justifique cómo puede perjudicar al éxito de la empresa tener un jefe que se encuentre en alguna de las situaciones descritas en el texto. ¿Y cómo puede utilizarse la figura del jefe para conseguir ventajas competitivas?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

Camisón, C. (1997), *Administración de empresas: un enfoque de competitividad*. Publicaciones de la Universitat Jaume I. Este libro ofrece una revisión com-

pleta de la administración de empresas como disciplina científica.

Clutterbuck, D. y Crainer, S. (1991), *Los maestros del 'management'. Hombres que llegaron lejos*. Grijalbo, Barcelona. En este libro se pueden encontrar detalles

de los grandes pensadores que desarrollaron las teorías de la organización y de la estrategia.

Lecturas recomendadas

- Chiavetano, I. (1999), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Obra clásica y fundamental que recoge ampliamente las más importantes escuelas de pensamiento administrativo y su evolución.
- Fayol, H. (1916), *Administration industrielle et générale*. Dunond, París (Edición en castellano: 1961). Trabajo original en el que se desarrolla la Teoría Clásica de la Administración.
- Taylor, F. W. (1911), *Scientific management*. Harper & Row (Edición en castellano: 1970, Oikos Tau, Barcelona). Obra en la que se concibe la Organización Científica del Trabajo.
- Barney, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120. Este artículo ofrece las claves para una mayor comprensión de la Teoría de Recursos y Capacidades, así como de las características que deben poseer los activos para conferir ventajas competitivas a las empresas.
- Rialp, A. (2003), *Fundamentos teóricos de la organización de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Editorial Pirámide. Este libro ofrece una completa revisión de las principales teorías de la organización.
- Clutterbuck, D. y Crainer, S. (1991), *Los maestros del 'management'. Hombres que llegaron más lejos*. Griljalbo, Barcelona. En este libro se pueden conocer más a fondo algunos de los autores más importantes que han ayudado a desarrollar la gestión de empresas como una disciplina científica.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R. (1996), *Administración*. Prentice-Hall, México, 6ª ed. Este libro describe cómo deben actuar los directivos para administrar las empresas con éxito.

Enlaces e instituciones de interés

- www.britannica.com. Página web de la *Britannica concise enciclopedia*, donde pueden encontrarse biografías completas de los autores que desarrollaron las teorías de la organización y de la estrategia. Fecha de consulta, septiembre de 2008.
- www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Weber/Whome.htm. Página web dedicada a la persona de Max Weber, donde puede encontrarse una extensa revisión de su obra, así como detalles personales. Fecha de consulta, septiembre de 2008.
- www.abraham-maslow.com/Friends.asp. Página web dedicada a Abraham Maslow, donde pueden encontrarse una extensa biografía, las bases de sus teorías y frases célebres del autor, así como noticias recientes relacionadas con el mismo. Fecha de consulta, septiembre de 2008.
- www.douglasMcGregor.com. Página web dedicada a Douglas McGregor, donde pueden ampliarse los conocimientos sobre las obras del autor. Fecha de consulta, septiembre de 2008.
- www.sloan.org/main.shtml. Página web de la fundación creada por Alfred P. Sloan, ONG donde actualmente se promueven actividades científicas. Fecha de consulta, septiembre de 2008.
- www.druckerinstitute.com. Página web del Instituto Drucker, campus de la Universidad de Claremont donde se imparte *management* y liderazgo ético, tratando de dar continuidad a los pensamientos de Peter Drucker. Fecha de consulta, septiembre de 2008.
- www.henrymintzberg.com. Página personal de Henry Mintzberg, donde él mismo actualiza constantemente currículum vitae y sus apartados de publicaciones recientes, entrevistas e intereses personales. Fecha de consulta, septiembre de 2008.
- fisher.osu.edu/departments/management-and-hr/faculty-info/faculty-homepages/jay-b.-barney. Página personal de Jay Barney, en la que están disponibles los detalles del currículum vitae, de sus publicaciones y de la docencia que imparte en el Fisher College of Business. Fecha de consulta, septiembre de 2008.

Capítulo 4

La empresa actual: un sistema complejo

SUMARIO DEL TEMA

1. Teoría de sistemas: análisis sistémico de la empresa.
 - 1.1. La Teoría de Sistemas.
 - 1.2. ¿Qué es un sistema?
 - 1.3. Los sistemas abiertos.
 - 1.4. Desarrollos de la Teoría de Sistemas.
 - 1.5. Aplicaciones a la empresa: la empresa como sistema abierto y los subsistemas empresariales.
2. Teoría del Control y cibernética.
 - 2.1. La Teoría del Control.
 - 2.2. La cibernética.
 - 2.3. Aplicaciones a la empresa y a la administración.
3. Sistemas adaptativos complejos.
 - 3.1. Sistemas complejos y Teoría del Caos.
 - 3.2. Sistemas adaptativos complejos.
 - 3.3. Aplicaciones a la empresa.
4. La empresa como sistema sociotécnico.
 - 4.1. La Teoría de los Sistemas Sociotécnicos.
 - 4.2. Aplicaciones a la empresa.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Aquellos alumnos o lectores que se acerquen a este capítulo con el fin de satisfacer la necesidad biológica de conocer aspectos de inminente aplicabilidad a la práctica se llevarán una decepción. Sin embargo, aquellos que busquen alimentar sus inquietudes más intelectuales sobre cómo interpretar la realidad de las organizaciones y conocer su morfología y fisiolo-

gía encontrarán una síntesis de algunas de las explicaciones más científicas y abstractas con las que contamos en la actualidad. En este capítulo ofrecemos, de modo muy sintético, algunos de los principales conceptos de diversas teorías que se consideran multidisciplinarias por su aplicabilidad a diversas áreas de conocimiento. El alumno con este capítulo encontrará diversos aspectos que le ayudarán en la observación e interpretación de la realidad de las organizaciones. Consideramos que desarrollar esa capacidad de observación es una importante competencia, no solo para un estudiante o investigador, sino para cualquier persona que se marca objetivos de dirección y administración en la empresa.

Después de leer este capítulo, el alumno debe ser capaz de conocer las principales aportaciones de la teoría de sistemas, cibernética, sistemas adaptativos complejos y sistemas sociotécnicos a la teoría de empresa. Para ello, deberá ser capaz de:

1. Reconocer a la empresa como un sistema formado por subsistemas y que, a su vez, constituye un elemento de un sistema superior.
2. Identificar los principales subsistemas de la empresa y sus interacciones.
3. Valorar la importancia de la retroalimentación (*feedback*) para la empresa y el papel de un buen sistema de comunicación en la empresa.
4. Indicar cuáles son los principales componentes y funciones de los que debe disponer un sistema para que sea capaz de sobrevivir y adaptarse a un entorno cambiante.
5. Identificar el *efecto mariposa* en los distintos sucesos de la vida empresarial, esto es, cómo cualquier acción pequeña puede desencadenar un efecto global de grandes dimensiones en todo el sistema.
6. Comprender la importancia de la interacción sistema humano y sistema técnico, y sus implicaciones para el diseño de puestos y de la estructura de una organización.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Juan Manuel Baixauli, presidente del Grupo Gheisa. El acoplamiento entre sistema y entorno, entre subsistemas, entre personas y tecnología: la constante de la dirección¹

‘Siempre he peleado contra el entorno y la adversidad, pero he salido adelante’

Psicólogo, emprendedor y pionero. Juan Manuel Baixauli (Alfajar, Valencia, 1963) ha configurado desde la nada un modelo propio en el sector de las agencias de viajes que ha sido exportado e imitado, lo que prueba su indudable éxito, aunque, a su juicio, «no hay claves ni fórmulas secretas» que conduzcan a la consecución satisfactoria de los objetivos de un negocio. La suya es una búsqueda permanente de nichos de mercado y oportunidades de mercado en un sector muy competitivo.

En 1996, cuando todavía resultaban prácticamente desconocidas en España las inmensas posibilidades que ofrecía Internet, un experto en la materia relató a Baixauli una. El interlocutor del propietario de Viajes Gheisa había dado aquel año una conferencia en Nueva York en la que explicaba, entre otros muchos aspectos que actualmente nos resultan cotidianos pero de los que entonces apenas se tenían noticias, cómo era posible que una empresa pudiera ofrecer todos sus productos, a escala mundial, a través de la red. Uno de los asistentes a la charla le esperó a su término para agradecerle la información y se marchó encantado de lo que allí había

escuchado, ya que había atisbado una oportunidad de negocio. Al poco tiempo, el conferenciante —suizo para más señas— realizó una disertación con idénticos argumentos en España. Al concluir su exposición, un empresario local se aproximó para cerciorarse, por boca del orador, de que mediante Internet los españoles podrían acceder con un simple golpe de tecla, desde su propio ordenador, en la oficina o en su casa, a los catá-

¹ Texto extraído y adaptado de: Caparrós, A. y Biot, R. (2006), *15 x 15. Quince días con quince empresarios líderes*. EDEM Escuela de Empresarios, Valencia.

logos de productos de firmas de cualquier punto del planeta, con la posibilidad de adquirirlos. Al recibir una respuesta afirmativa, aquel hombre lamentó la existencia de Internet, hasta el punto de que indicó que lo mejor sería que prohibieran su uso en España.

Ese empresario español, al contrario que su homólogo norteamericano, consideraba una amenaza un avance tecnológico que le permitía ampliar su cartera potencial de clientes de apenas veinte millones de personas hasta cerca de 5.000 millones. Con su forma de percibir los cambios que se avecinaban, se antojaba muy complicado que pudiera llegar a ofrecer algo útil y, por lo tanto, sus posibilidades de supervivencia en el mercado eran poco menos que nulas.

Viajes Gheisa se gestó en un pequeño despacho de Alfafar, donde Baixauli ejercía de agente mandatario para una agencia de viajes. De esa forma, adquirió sobre el terreno conocimientos del sector y logró financiar, de cinco de la tarde a diez de las noche, sus estudios en la Universitat de Valencia. En aquellos años de inquietudes llegó a presidir una ONG, que con el lema de «viajar para ayudar» se dedicaba al transporte logístico de mercancías hacia zonas desfavorecidas. Aquella iniciativa le llevó a África durante un período de 105 días en los que, al margen de prestar ayuda a los necesitados y visitar la cárcel (por circunstancias atípicas de los países que atravesaba), tomó la determinación de «centrar todos mis esfuerzos en un único objetivo». Mantenía muchos frentes abiertos, estudiaba la carrera, trabajaba en una agencia, colaboraba intensamente en estudios experimentales sobre procesos cognitivos en la Facultad de Psicología de Valencia, presidía una ONG..., pero había una cosa clara: para desarrollar muy bien cualquiera de esas parcelas requería dedicación exclusiva. Hoy en día considera que aquel fue su primer éxito. Decidió abandonar la presidencia de la ONG y la psicología para dedicarse por completo, y de forma profesional, al mundo de los viajes y del turismo. Aquella decisión vino impulsada por la desaparición, en 1988, de

la figura jurídica del agente mandatario. Así, el 17 de marzo de un año más tarde fundó su propia empresa. Antes ya había vislumbrado tres grietas que le permitirían introducirse en un sector anquilosado. En primer lugar, se dio cuenta de que en los estertores de la década de los ochenta las agencias destacaban por su pasividad a la hora de captar clientes. Por otro lado, la ausencia de una marca que vendiera por sí misma el producto (al contrario de lo que sucede en la actualidad) propiciaba que el negocio estuviera en manos de los agentes. La dependencia era tal, que cuando un comercial abandonaba la empresa arrastraba consigo a los clientes. Por último, Baixauli, que había escudriñado ya entonces algunos de los entresijos del sector desde aquel despacho de Alfafar, constató la reducida eficiencia económica de unas empresas en las que todavía sobrevivían las figuras del botones y de los auxiliares administrativos.

‘Con pequeños cambios se generan importantes variaciones en las estructuras de las empresas’

El presidente de Gheisa, que en 1984 había adquirido un Macintosh, hoy pieza de museo, y dado el paso de la máquina de escribir al sistema Word, era consciente de que la clave para penetrar con éxito en el segmento de las agencias de viajes era «revolucionar cuatro cosas». Entre ellas, la aplicación de la tecnología, que consideraba clave. En los años 1991 y 1992 solo el seis por ciento de las agencias de viajes españolas disponía de ordenador. En su empresa trató de implantar un sistema informático, que rechazaban los trabajadores. «No se fiaban y tenían que realizar trabajo doble». Todo se hacía a mano, ante lo que Baixauli tomó la determinación de retirar el formato papel de sus oficinas. Gracias a una aplicación tecnológica logró triplicar su facturación, reducir a la tercera parte el personal administrativo y disponer, al segundo, de la información de cualquier punto de venta. Aquella revolución resultó determinante, aunque fuera solo un

primer paso, básico pero imprescindible, en la trayectoria de Gheisa.

‘El capital humano es el principal activo en el sector servicios’

Con actitud positiva y un enfoque dirigido al cliente, Baixauli percibió oportunidades claras en el sector turístico, que cimentó sobre tres pilares. Se trataba de generar un negocio proactivo —al contrario de lo que era habitual—, en el que se vendiera confianza y credibilidad, aspectos clave para los potenciales compradores de un viaje. En segundo lugar, resultaba fundamental el trato humano. En este punto se antojaba imprescindible lograr la motivación y la fidelización de los empleados, en un sector marcado por la volatilidad de los trabajadores. El propietario de Viajes Gheisa cree necesario «tributar a los empleados su aportación a la empresa». Cuando arrancó su singladura como emprendedor percibió que hasta entonces no se valoraba suficientemente el capital humano en el sector servicios, cuando en realidad «es su principal activo». La tercera base sobre la que Baixauli asentó su negocio fue la generación de economías a escala. En su etapa de comercial había comprobado en primera persona que los agentes llevaban toda la carga administrativa y la relación con los proveedores, lo que les restaba tiempo para desarrollar la que debería representar su principal dedicación: la venta de viajes. Por ello, ideó un modelo de empresa en el que la central asumiría la gestión de los costes indirectos y los agentes se dedicarían exclusivamente al cliente, verdadera razón de ser y clave del éxito de Geisha.

En todo caso, y pese a que Baixauli había dado el primer paso al diseñar y poner negro sobre blanco una estrategia de negocio, el factor suerte (con toda la ambigüedad que implica el término) resulta «determinante». Así, según relata desde su propia experiencia, «o pillas un sector en crecimiento —el de los viajes lo era en aquel momento— o por muy bueno que seas es difícilísimo triunfar. Si *surfeas* bien pero la ola no viene, no puedes hacer nada». Para ello,

antes de preparar la tabla y adentrarse en el mar, resulta necesario, en el momento de emprender una iniciativa empresarial, permanecer atento para comprobar si hay demanda o crecimiento en el sector escogido. Como tantas otras veces, es importante preguntarse a un mismo si en realidad se está en el principio de la ola buena. La intuición y los datos configuran los dos elementos que conducen a la respuesta adecuada. En el caso de Baixauli, los segundos se los había proporcionado su propia experiencia como comercial. En cuanto a la primera, se colocó al frente de la marejada. A finales de los ochenta el español medio comenzó a viajar como nunca antes lo había hecho.

En el momento de inaugurar la primera oficina de Viajes Gheisa, su fundador tuvo claro desde el principio, una vez analizadas las opciones en el tablero de juego, que debía explotar las debilidades de su competencia para lograr un hueco por el que penetrar en el mercado. Por ello, frente a la actitud pasiva que tradicionalmente habían exhibido las agencias del ramo, Gheisa implantó una metodología en la que las pautas de actuación pasaban por establecer un estrecho vínculo entre la oficina y el entorno en el que se situaba. Así, elaboró un periódico con noticias de la agencia y sobre los posibles destino, que se repartía en las calles de Alfáfar cuatro veces al año, lo que posibilitaba establecer una relación con los vecinos, a la postre, potenciales compradores de viajes. Además, se hicieron habituales las fiestas organizadas en la propia agencia para generar expectación y, sobre todo, lograr que los hipotéticos clientes la conocieran. El de la primera oficina representa el ejemplo de cómo una agencia puede tomar una actitud proactiva, pero no el único modelo válido. Así, ante el siguiente paso en su expansión, el presidente de Gheisa abundó en su faceta de pionero y pensó que un buen punto de venta sería aquel en el que hubiera un tránsito diario de muchas personas. Este razonamiento posibilitó que la empresa valenciana se convirtiera en la primera agencia de viajes que abría una oficina

en España en el interior de un centro comercial. En la génesis del negocio resultaba importante acceder de forma rápida y casi espontánea a un alto número de compradores. Baixauli sacó la calculadora y comprobó que si un 0,5% de las 30.000 personas que entran cada día en aquel centro comercial accedía a su oficina, la iniciativa podría ser rentable. En cualquier caso, no resultaba suficiente con el simple paso de la clientela.

El mimetismo no siempre resulta rentable. Al albur de la experiencia positiva que había significado su presencia en un centro comercial, Baixauli optó por abrir un nuevo punto de venta (el tercero) en otra gran superficie. Sin embargo, el líder de la empresa todavía «no estaba preparado para ello». Los empleados aprendían a su lado, y con tres agencias y en pleno período de centralización de las actividades de marketing, administración y compras a proveedores, el presidente de Gheisa no pudo abarcar todas las facetas. Él mismo reconoce que tardó un lustro (1989-1994) en conseguir que su equipo le siguiera.

Además, el éxito que constituyó la aparición de agencias de viajes en el entorno de los hipermercados fue percibido pronto por los competidores. En este sentido, Baixauli ha aprendido que «cuando un negocio funciona bien, la competencia siempre aparece para copiarlo». Las grandes cadenas del sector han incluido en sus espacios comerciales agencias propias, que se suman a las secciones habituales. Al igual que venden charcutería, textiles o productos de limpiezas, los viajes forman parte de su oferta propia.

**‘La capacidad de visión
y la suerte son importantes,
pero lo fundamental
es la gestión’**

Gheisa se introdujo en el mercado gracias a la imagen de marca y los valores que transmitía. La sensación de unidad, frente a la dispersión de sus competidores, otorgó fortaleza al grupo de Baixauli. No obstante, no fueron estos los únicos errores ajenos que volteó Gheisa para ganar

tamaño y eficacia. La aplicación de la tecnología ya había resultado clave. La planificación representó otro de los puntales del negocio. Cada mes de noviembre, Baixauli reúne a su personal para cerrar, el 15 de diciembre, los objetivos anuales del siguiente ejercicio. Viajes Gheisa fue la primera agencia de viajes en introducir la imagen de las personas en su nombre y logotipo comercial.

Una de las peculiaridades que representa el modelo de Gheisa fue que se convirtió en el primer franquiciador en un sector en el que, pese a que si «hubieran podido me habrían fusilado», acabó siguiendo sus pasos. A principios de los noventa, su fundador tomó la determinación de vender su modelo de negocio a terceros. Al margen de la filosofía del grupo, aportaba un sistema de economía a escala, en el que la central de la empresa se encarga de la relación con los proveedores, a los que contrata y paga, mientras que las sucursales se centran en la captación de clientes, a cambio de las comisiones por ventas, que desde la central se liquidan mensualmente. Se trataba de un concepto de franquicia, cuya esencia consistía en crecer mediante la inversión propia y la de terceros, que abonarían un canon en forma de *royalty*. En todo caso, la intención de Baixauli no era, en principio, convertirse en franquiciador. Sin embargo, se topó con esa alternativa en el momento de emprender la expansión nacional. Para ello, constituyó una consultoría para apoyar su propio negocio. La intención era visitar a posibles candidatos para incorporarse a la firma, coordinar la logística para las nuevas aperturas y formar a la futura plantilla. Ante las dificultades de hallar personal cualificado, Gheisa emprendió una campaña agresiva de captación en un semanario del sector, que generó las iras de los competidores y provocó la aparición de numerosos enemigos. Con todo, la prueba de que aquel modelo que implantó Baixauli tenía visos de prosperar se refleja en los datos del sector en 2005, en la actualidad, ya que más de la mitad de todas las agencias o puntos de venta abiertos en España en el último año lo han hecho

bajo un formato similar al iniciado por el Grupo Gheisa. No obstante, el camino fue complejo. La irrupción del sistema de franquicias en España se topó con la hostilidad de la patronal del sector, que en Andalucía exigió un cambio legislativo en virtud del cual se establecía la obligatoriedad de que en cada agencia hubiera al menos un trabajador contratado por la empresa matriz. Para Baixauli, aquella medida fue un error, ya que «si sobreproteges un sector, deja de serle útil al mercado». Con todo, esa situación perjudicaba a Gheisa, que no se podía permitir contar con un autónomo con contrato mercantil en cada oficina. Algunos competidores llegaron a alcanzar los cien puntos de venta y desaparecieron en un solo año. Baixauli, por su parte, entendía que las medidas que adoptaba el sector para autoprotgerse eran insostenibles, pese a lo cual optó por no entrar en pleitos costosos que le desviarían de su objetivo, que no era otro que afrontar la expansión definitiva de su empresa.

La fase de mayor crecimiento de la compañía se desarrolló en el período 1993-2001, cuando se aplicó una evidente mejora de la gestión y la aplicación tecnológica, con un sistema que permitía conectar a toda la organización. Para financiar la expansión, Baixauli se dedicó a vender oficinas propias a los franquiciados, hasta el punto de que en el último año de esta etapa solo el 1,6% de sus ventas se realizaba a través del canal propio, lo que a juicio de su presidente representó una equivocación. Las grandes marcas españolas se habían sumado al modelo de franquicias y Gheisa quedó en tierra de nadie y sin «forma humana de aumentar los puntos de venta». En este instante, Baixauli percibió que «sin un buen modelo, el mejor comercial del mundo no funciona». Además, el proteccionismo, que se «llevó por delante a muchas agencias», se apoderó del sector, con numerosas trabas a la apertura de locales que, sin embargo, no solucionaban problemas como la irrupción de nuevos operadores que, por ejemplo, vendía sus productos desde Gran Bretaña vía Internet.

Por temor a terceros, el segmento de las agencias de viajes se había encorsetado. En aquel entonces Gheisa ya se había introducido en Portugal y había emprendido los primeros contactos en América Latina. Sin embargo, llegó una etapa problemática y Baixauli puso freno a la expansión. La entrada de múltiples competidores, la aparición de grandes campañas mediáticas, las dificultades para hallar personal cualificado, los cambios tanto en la demanda como en los procedimientos de compra y el enfoque excesivamente dirigido a la franquicia, configuraron un escenario crítico que requería respuesta. Ante las trabas legislativas con que se topó (por ejemplo en Andalucía, donde comenzó a perder un punto de venta en Sevilla, que finalmente se elevó hasta la treintena en toda España), Baixauli dirigió su mirada al resto del mundo. Todos los países estaban disponibles para exportar un modelo de éxito. Así, registró la marca Gheisa en los 65 territorios de mayor potencial económico del planeta.

'El cliente final es el eje del negocio. Nunca se ha de perder esa perspectiva'

Pese a ello, el principal problema de la empresa radicaba en que se habían perdido aquellos principios de centrar la atención en el cliente final. Como tantas otras veces, Baixauli recurrió a la teoría del enfoque. Como si del objetivo de una cámara fotográfica se tratara, Gheisa había centrado el primer plano en la relación con sus franquiciados, mientras que el consumidor de sus viajes aparecía poco menos que difuminado en la pantalla. Así, Baixauli frenó su tradicional modelo expansivo, dejó de asistir a las ferias de franquicias a vender una estrategia que, relata en un ejercicio de autocrítica, le «habían plagiado y no había hecho nada por evitarlo». A partir de ese instante (2002), la compañía invirtió sus recursos en probar nuevas vías de negocio. Se abrieron oficinas piloto y se compraron agencias para generar economías a escala. Pero lo que resultó determinante fue el giro en la atención a la deman-

da. Hasta ese momento, las agencias segmentaban su oferta por destinos. Gheisa, que tras once años ya no lograba rentabilidad, observó esa carencia y se lanzó a ofrecer su cartera de productos en función de las motivaciones del viaje. Aquella decisión fue revolucionaria. De nuevo, aparecía la figura del psicólogo, que se había preguntado a sí mismo qué valor aportaba a sus clientes y por qué estos comprarían sus productos. Hasta ese momento, lo que venía realizando su empresa era aportar un modelo de negocio a sus franquiciados, pero había percibido que «alguien cautivo era una bomba de relojería». Con aquel sistema había perdido el control de la compañía y dependía de terceros.

Ante el nuevo panorama que se había abierto en el sector, Gheisa optó por no aspirar al cliente masivo y acotar sus objetivos. De esa forma, abrió vías de negocio en novedosos nichos de mercado, como la organización de viajes a inmigrantes (que pronto bloquearon las compañías aéreas al prescindir de los intermediarios), a deportistas profesionales o la atención a los naturistas, que hasta ese momento no contaban con un operador que respondiera a sus necesidades. Gheisa fue la primera empresa en fletar un crucero nudista, en el que se embarcaron 450 personas de diecisiete países. Prueba del éxito que supuso son las imitaciones, que no tardaron en aparecer.

Como es habitual, los cambios producen traumas internos en la organización. Gheisa sufrió la regla no escrita y muchos de sus directores de agencias, pese a su juventud, se mostraron reticentes a las modificaciones. Con todo, Baixauli no podía desaprovechar la vasta red que había tejido durante más de un década. Optimizó la estructura al tiempo que pasó a controlar la gestión del cliente. La marcha del responsable de una sucursal en Granada había provocado la pérdida de compradores en aquella ciudad, algo que sirvió al presidente del grupo para variar su estrategia y ceder a sus franquiciados la gestión de la marca, pero en ningún caso la del consumidor final, que pasaba a depender de la central. Ello suponía

un enfoque de nuevo totalmente centrado en el cliente y la búsqueda de un formato que permitiera dejar fidelizado el cliente a la marca, por los servicios, productos o características propias de la empresa, no tan dependiente de quien o quienes gestionen el punto de venta.

Un estudio de mercado (una vez más un ejemplo del interrogatorio que debe plantearse un líder en situaciones complejas) llevó a Baixauli a plantearse qué es lo que está dispuesto a pagar el cliente. La gente viaja menos tiempo pero más veces, de ahí que no perdona el error. Para aportar valor, Gheisa optó por la especialización y atacó nichos de mercado concretos, aunque en este punto también detectó que «te pueden copiar», como ya había sucedido con anterioridad. Por ello, tuvo claro que «no es fácil ni eficiente abordarlos todos a la vez». Es más, llegó a la conclusión de que «hay que ser un líder en el nicho que escojas, ya que no basta con ser solo un proveedor». De esa forma se crean barreras de

entrada a la competencia. En este sentido, Gheisa realizó una apuesta muy fuerte por el turismo de golf. La clave era generar un producto nuevo, porque «ya no vale quedarse en el papel de simple intermediario». Para ello era necesario controlar el producto y la tecnología, en unos tiempos en los que el cliente «necesita tratar la información». Baixauli creó un *tour* operador especializado en golf, aunque la denominación escogida (Gheisa Golf & Tour) presentó un error, ya que al aparecer el nombre de la empresa, las agencias minoristas no adquirirían sus productos.

Por ello, dio un vuelco a la situación y, bajo el emblema de Go & Golf, saturó el mercado y creó, esta vez sí, barreras de entrada a la competencia, ya que comenzó a comercializar a todas las agencias de viajes. En la actualidad, Gheisa mantiene relación comercial con el 95% de las empresas hosteleras españolas que han enfocado su actividad al segmento del golf. Además, y de nuevo como en

sus orígenes, la inversión tecnológica (desde el año 2000 ha reinvertido beneficios en I+D+i) ha resultado clave. Baixauli vaticina que las agencias podrán comprar en un futuro campos de golf, al igual que ahora adquieren compañías aéreas. Incluso, ese es uno de sus objetivos a medio plazo. Mientras, su papel ha sido el de poner en contacto la oferta relacionada con este deporte con la creciente demanda. Ambas partes se muestran «encantadas» al tiempo que la firma valenciana eleva su volumen de negocio, mientras levanta muros «brutales» para la competencia. De hecho, tras una elevada inversión, Gheisa ha implantado un dispositivo en el que, mediante Internet (el invento que tanto horrorizara a aquel empresario español en 1996), se establece un sistema de búsqueda y control de campos que no tiene parangón en toda Europa. Así, *online*, se podrá contratar un campo a una hora determinada desde cualquier punto del planeta. ●

1. TEORÍA DE SISTEMAS: ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA EMPRESA

1.1. La Teoría de Sistemas

La Teoría de Sistemas representa un marco teórico interdisciplinario con el que se analiza y/o describe cualquier grupo de elementos que producen un resultado como consecuencia de su interacción. Sistema hace referencia tanto a un organismo vivo como a un grupo, una organización o un artefacto electromecánico o de información. El término sistema es ampliamente utilizado en las ciencias: en la física se habla de sistemas de partículas, sistema solar; en química, de sistema molecular, sistema inorgánico; en medicina se habla del sistema cardiovascular, sistema límbico; en ciencias biológicas se habla de ecosistemas; en informática, de sistema operativo, sistema de información; en sociología, del sistema social; en economía, de sistema monetario, fiscal; y un largo etcétera dentro de las diferentes ciencias. La universalidad del concepto de sistema nos lleva a prestarle una cierta atención, pues además, en el seno de la empresa también se habla de sistemas: sistema de información, sistema de di-

rección, el sistema comercial, etc. Además, la comprensión sistémica de la empresa permite realzar la importancia de ciertas capacidades directivas que la organización ha de desarrollar (véase *Caja de habilidades y herramientas del directivo 4.1*).

Se considera al austriaco Ludwig von Bertalanffy² precursor de la Teoría General de Sistemas. Sin embargo, en los años setenta, se recuperó el trabajo del ruso Alexander Bogdánov³, en el que se han encontrado diversas ideas que más tarde fueron popularizadas por Bertalanffy en la TGS y por Wiener en la cibernética. Bogdánov definió

² Von Bertalanffy, L. (1950), «An outline of General System Theory». *British Journal for the Philosophy of Science*, 1, pp.139-164; Von Bertalanffy, L. (1951), «General system theory. A new approach to unity of science». *Human Biology*, 23, pp. 303-361.

³ Bogdánov, A. (1922), *Tektologiya: Vseobshchaya Organizatsionnaya Nauka*, en tres volúmenes publicados entre 1913 y 1922, Berlín y Petrogrado-Moscú. Traducido al alemán en 1928 y al inglés en 1980 como *Essays in tektology: the general science of organization*, Intersystems Publications Seaside, CA.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 4.1

CAPACIDADES DIRECTIVAS

El buen directivo tiene, entre otras, diversas capacidades muy relacionadas con los contenidos de este tema.

1. Capacidad de observación. El directivo es observador y es capaz de ver en el mercado y en la empresa lo que otras personas no ven. En el capítulo se ofrecen numerosos conceptos que ayudan a analizar la realidad desde una perspectiva más amplia.
2. Capacidad de análisis. Preocupación constante por obtener información interna de la empresa y del entorno. Cualquier dato puede ser vital.
3. Capacidad de comunicación. La comunicación constituye el principal componente por el que los sistemas se autorregulan con el fin de adaptarse al medio.
4. Visión global. Entender que la empresa no es un conjunto de elementos, sino un conjunto de elementos, relaciones e interacciones que pueden producir importantes efectos sinérgicos.
5. Gestión de la complejidad. La complejidad de las interacciones entre elementos, tanto internos como externos, hace que muchos de los problemas que surgen sean diferentes y cada vez más complejos. Generar opciones ayuda a plantear alternativas para hacer frente a la complejidad.

la *tectología*⁴ como la disciplina que, en su búsqueda de los principios organizativos de todos los sistemas de relaciones, unifica las ciencias sociales, las ciencias físicas y la biología. Para el autor, todas las cosas complejas solo se pueden entender a través de su carácter organizacional. La naturaleza está organizada gracias a un conjunto de leyes de organización universales para todos los objetos.

Hasta el reconocimiento y la adopción de la Teoría de Sistemas dentro de las diferentes ciencias, que llegaría a mediados del siglo XX, los principios intelectuales dominantes en las ciencias eran el *reduccionismo* y el *pensamiento analítico*. El principio reduccionista considera que los fenómenos pueden ser descompuestos en distintos elementos hasta llegar a unas determinadas unidades indivisibles. El estudio de esas partes más simples y, por tanto más fácilmente comprensibles, y su posterior agregación contribuyen a conocer el fenómeno o problema (pensamiento analítico o *método cartesiano*). Con la Teoría General de Sistemas estos principios fueron reemplazados paulatinamente por el expansionismo, el pensamiento sintético. Con el expansionismo se considera que cualquier fenómeno es parte de otro mayor que lo contiene y se centra en los fenómenos en su globalidad. El rol que desarrolla ese fenómeno dentro de otro fenómeno mayor es la base para la comprensión del fenómeno. En este sentido, se interesa por analizar los fenómenos considerando la interrelación de sus partes y las interacciones con fenómenos superiores (pensamiento sintético).

1.2. ¿Qué es un sistema?

Sistema es un concepto fundamental de la Teoría de Sistemas, que ve al mundo como un sistema complejo de

Componentes de un sistema

- Elementos.
- Interacciones.
- Regularidad.

partes interconectadas. El término sistema tiene múltiples significados: un conjunto de cosas organizadas, como el sistema solar; una forma de organizar o planificar, o un todo compuesto por relaciones entre sus miembros. Bertalanffy define sistema como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. En una definición más elaborada podemos sugerir que un sistema está compuesto por un conjunto de elementos interdependientes que forman un todo integrado y que interactúan entre sí de forma regular.

Diversos conceptos pueden extraerse de estos conceptos:

- Todo elemento considerado de forma aislada no forma un sistema.
- Dos elementos que no interactúan no forman un sistema.
- Dos elementos que interactúan de forma accidental no son un sistema.
- Todo elemento puede ser un sistema en su estructura interna. Solo una unidad básica indivisible no sería un sistema.

⁴ Tectología: (del gr. *tektaino*, construir, y *logos*, tratado.) f. Ciencia que trata de la estructura regular de los organismos, constituida por células, tejidos y órganos.

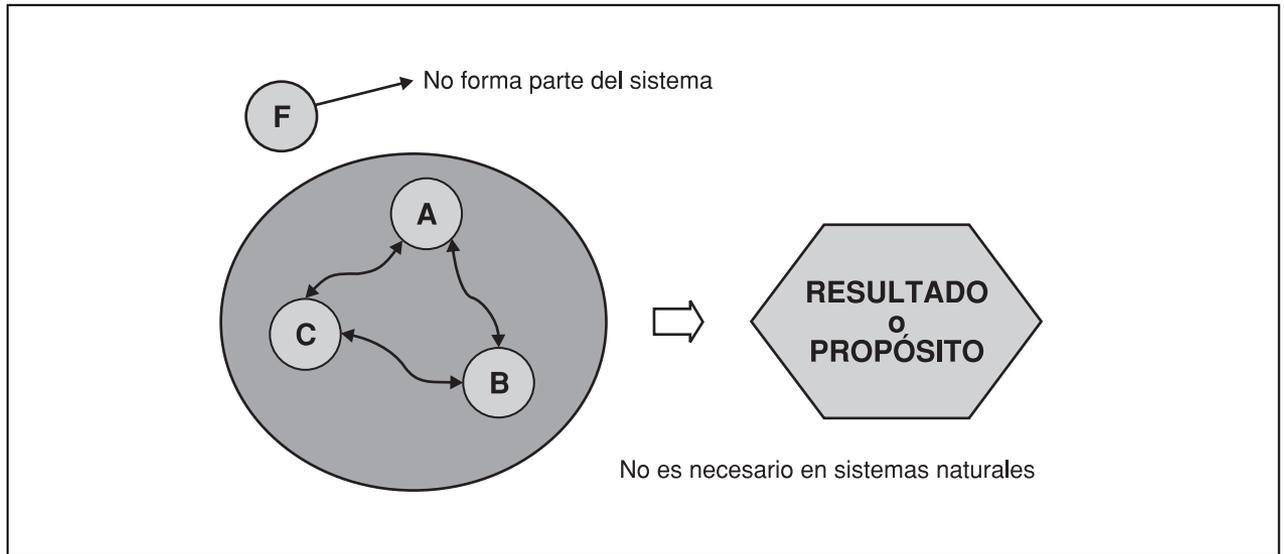


Figura 4.1 ● Componentes de un sistema artificial.

- Un subsistema es un conjunto de elementos, que a su vez forman un sistema.
- Considerar alguna/s de la/s parte/s sin el todo reduce la efectividad del sistema. Generalmente, el todo tiene propiedades que no pueden ser conocidas por un análisis centrado en alguna de sus partes. En otras palabras, el todo integrado genera un *output* mayor que el que generarían las unidades si funcionasen independientemente. Esto se ha venido a conocer con el término de *sinergia*.
- La unidad de análisis de un sistema no son solo las partes, sino las interacciones entre las partes, pues la efectividad responde a procesos dinámicos y no estáticos.

Determinamos un sistema por la elección de las interacciones relevantes que queremos considerar y además por la elección de las fronteras del sistema (qué elementos forman parte del sistema y qué elementos quedan fuera).

Los elementos de un sistema pueden ser reales o abstractos, naturales o artificiales (elaborados por los seres humanos). Los sistemas artificiales normalmente persiguen algún propósito o conjunto de objetivos (véase *Figura 4.1*). Los sistemas naturales no tienen por qué perseguir algún objetivo aparente, pero son sostenibles, eficientes y flexibles.

Todos los sistemas, ya sean biológicos, eléctricos, físicos o sociales, responden a unas propiedades y comportamientos comunes que pueden ser comprendidos y usados para un mayor conocimiento de los fenómenos complejos y llevarnos a una mayor unidad de las ciencias.

Los sistemas comparten una serie de características comunes que estudia la Teoría General de Sistemas:

1. Tienen una estructura que se define por sus partes y procesos.
2. Son generalizaciones de la realidad.
3. Tienden a funcionar de la misma forma en el sentido de que procesan una serie de entradas (*inputs*) para devolverlos al entorno con una cierta modificación.
4. Las diversas partes de un sistema tienen relaciones funcionales y estructurales entre ellas.

1.3. Los sistemas abiertos

Según su naturaleza, los sistemas se pueden clasificar en cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados son los que no establecen comunicación ni intercambio con el entorno. En los sistemas abiertos, por el contrario, existe una constante comunicación e intercambio con el entorno. Estos sistemas basan su supervivencia en la constante adaptación al entorno, sobre el que influyen a la vez que son influidos. Ejemplos de sistemas abiertos los encontramos en los sistemas biológicos, como células, plantas y animales, y en los sistemas sociales, como grupos y organizaciones. Ejemplos de sistemas cerrados serían los artificiales, como máquinas, artefactos, etc. La distinción entre sistemas cerrados y abiertos puede responder a cuestiones de investigación y académicas, reflejando la perspectiva desde la que se quiere analizar cualquier sistema. Se pueden analizar la anatomía y la fisiología de un mosquito sin tener

en cuenta el entorno (sistema cerrado) o teniendo en cuenta que un mosquito es el resultado de su interacción con el entorno (sistema abierto). La tabla 4.1 detalla las características básicas que ayudan a distinguir entre sistemas abiertos y cerrados:

- ### Componentes de un sistema abierto
- Entorno.
 - Entrada.
 - Salida.
 - Transformación.

Tabla 4.1 ● Diferencias entre sistema cerrado y sistema abierto

Sistema cerrado	Sistema abierto
No interactúa con el entorno.	Interactúa con el entorno: influye y es influido.
No puede crecer, cambiar ni reproducirse.	Puede crecer, cambiar, reproducirse y adaptarse al entorno.
No se relaciona con otros sistemas.	Puede competir/cooperar con otros sistemas.

El sistema abierto es un conjunto de elementos en interacción y en constante intercambio con el entorno (véase *Figura 4.2*). Tanto el cambio en el entorno como los posibles cambios internos hacen que el sistema sea vulnerable y pueda desintegrarse. Para restar esas fuerzas, el sistema se autorregula y constantemente busca un equilibrio dinámico (homeostasis). Este aspecto de la autorregulación se tratará con mayor detalle en el epígrafe dedicado a la

cibernética, pues es de esa ciencia de donde los sistemas abiertos adoptan el término.

1.4. Desarrollos de la Teoría de Sistemas

Cibernética. La cibernética es el estudio de la retroalimentación (*feedback*) entre entorno y sistema. Acuñó conceptos como la comunicación y el control en organismos vivos, organizaciones y máquinas. Refiere cómo cualquier sistema recibe información del entorno, la procesa y reacciona para conseguir sus objetivos. Tradicionalmente, los conceptos de *Teoría de Sistemas* y *cibernética* se han considerado sinónimos. Sin embargo, tal y como señala Bertalanffy, la cibernética es la teoría de los mecanismos de control que se basa en la información y la retroalimentación, lo cual representa una parte de la teoría de sistemas. Por tanto, los sistemas cibernéticos denotan un conjunto de sistemas que disponen de mecanismos de retroalimentación o *feedback*.

Sistemas adaptativos complejos. Los sistemas adaptativos complejos son casos especiales dentro de los sis-

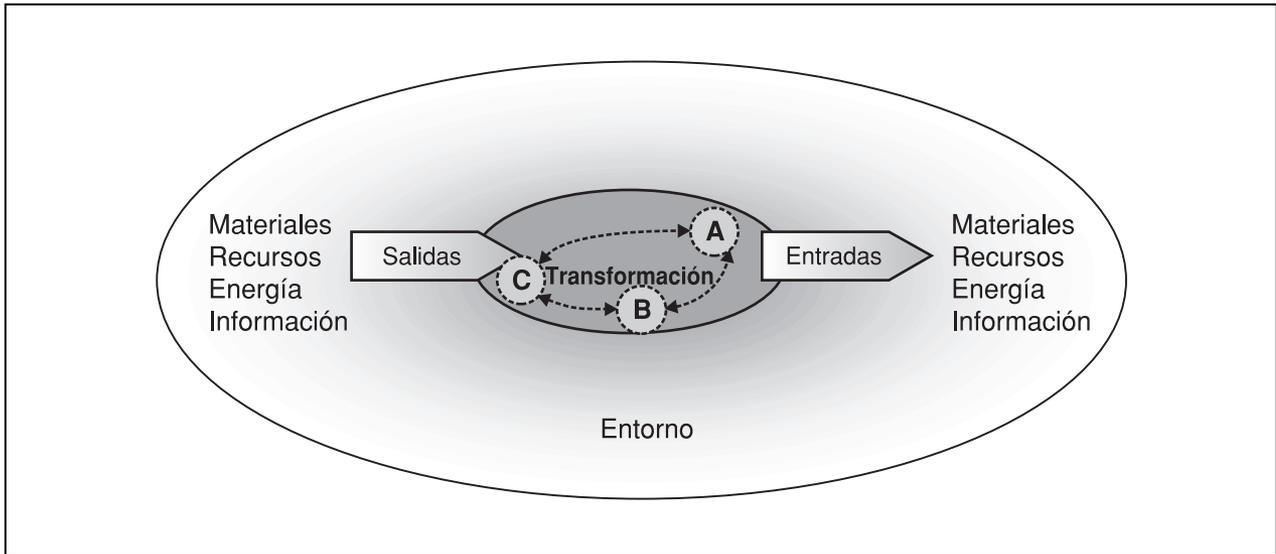


Figura 4.2 ● Componentes de un sistema abierto.

temas. Por un lado, se trata de sistemas complejos, en la medida en que son diversos y están formados por múltiples elementos interconectados. Por otro, son adaptativos, en la medida en que son capaces de cambiar y aprender de la experiencia. La idea básica de esta perspectiva es esencialmente evolutiva y hunde sus raíces en la moderna visión biológica de la adaptación y evolución. El término de sistemas adaptativos complejos (*complex adaptive systems*) fue adoptado por el interdisciplinario Instituto de Santa Fe (Santa Fe Institute, SFI).

1.5. Aplicaciones a la empresa: la empresa como sistema abierto y los subsistemas empresariales

En un intento de sintetizar al máximo, en la aplicación de la Teoría de Sistemas al ámbito de las organizaciones (*El pensamiento en 'management' 4.1*) podemos sugerir que los principales componentes del sistema organización son:

1. *Los elementos.* Una organización no puede estar constituida por un solo elemento. Las organizaciones (empresas, instituciones, asociaciones, partidos políticos, gobiernos) están constituidas por múltiples elementos. Por las características y especialización funcional, los elementos de una organización se pueden agrupar a su vez en subsistemas. La Asociación Fondo Amigos del Buitre (FAB) es una entidad sin ánimo de lucro, fundada en 1986. Podría haber una sola persona socia de la entidad, que no es el caso, pero al menos habrá dos elementos, el fundador y algún buitre que proteger.
2. *Los objetivos.* Toda organización, a diferencia de los sistemas naturales, nace con un objetivo. La finalidad de los sistemas naturales es una cuestión que entraña grandes implicaciones filosóficas y existenciales que no son materia de nuestro libro. La asociación FAB tiene como fin la protección, conservación y divulgación de las aves carroñeras y sus hábitats. Nadie constituye una asociación, empresa u organización sin ningún objetivo.
3. *Las interacciones entre los elementos.* Los elementos de todo sistema no permanecen aislados, sino que interactúan, se comunican, cooperan, compiten, colaboran. Las personas asociadas a la FAB realizan varias actividades. Sus principales actuaciones son la manutención de comederos artificiales para buitres, alimoches y milanos, así como cebaderos para quebrantahuesos en el Pirineo aragonés y sus estribaciones. Estas actividades implican coordinación entre asociados, localización y seguimiento de las aves, campañas, etc.

En la literatura, Boulding⁵, en su clasificación jerárquica de sistemas, reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos y de complejidad superior al sistema humano y animal. Todos los sistemas comparten las características básicas de todo sistema, y los sistemas abiertos, además, comparten la dependencia e interacción continua con el entorno. Katz y Kahn⁶ han contribuido igualmente al desarrollo de una aproximación sistémica al estudio de las organizaciones. Estos autores definen a la organización como un sistema energético entrada-resultado en que la energía proveniente del resultado reactiva el sistema. Para los citados autores la organización comprende tres actividades fundamentales:

1. *Importación de energía (entradas).* Energía hace referencia a todo aquello que el sistema importa del entorno. Una organización importa dinero, personas, materiales, etc.
2. *Transformación o procesamiento de la energía.* La organización procesa las entradas, alterándolas cualitativa y/o cuantitativamente con el fin de obtener un resultado. Una empresa puede moler el grano de trigo y separar la harina de sus envolturas celulósicas.
3. *Exportación de energía (salidas).* La organización obtiene un producto o servicio que constituye el resultado del proceso y canaliza al exterior. Tanto la harina y la sémola como el salvado se envían al exterior de la organización con el fin de generar nuevas entradas (dinero, trigo, máquinas, personas, etc.)

Junto con estas actividades básicas, Katz y Kahn propusieron una serie de propiedades de los sistemas abiertos aplicables a las organizaciones:

1. *Los sistemas como ciclos de acontecimientos que se repiten.* Toda salida o resultado genera nueva energía que entra al sistema (dinero, información, trigo, etc.), que a su vez es procesable de nuevo para enviar al entorno. Así se repite constantemente el ciclo de importación de grano, transformación en harina y exportación de harina, sémola y salvado.
2. *Entropía negativa.* El término entropía hace referencia al proceso por el que los sistemas tienden al desorden y/o a la desaparición. Los sistemas cerrados no tienen capacidad de afrontar ese proceso; sin embargo, en los sistemas abiertos una de las entradas en el sistema puede ser la entropía negativa que aporta

⁵ Boulding, K. E. (1956), *The image: knowledge in life and society*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.

⁶ Katz, D. y Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. Wiley, Nueva York.

orden al sistema y por tanto mantiene su estructura organizativa de forma indefinida. En el caso de las empresas esta entropía negativa se da cuando la energía asociada a las salidas es inferior al de las entradas. El excedente (beneficios) se puede utilizar para reducir la entropía o generar entropía negativa (reversión en nuevas tecnologías, contratación mejores procesos, contratación de personal) para mantener e incluso hacer crecer al sistema.

3. *Información como entrada, retroalimentación negativa y proceso de codificación.* El sistema necesita información del sistema para reducir la entropía. La organización debe captar información del mercado (conocer la evolución del mercado, precios de materias primas, competencia, etc.), interpretarla y codificarla para tomar acciones que le permitan sobrevivir y crecer en el entorno. La retroalimentación negativa hace referencia a aquella entrada de información que le permite al sistema corregir las desviaciones entre objetivos propuestos y objetivos conseguidos. Por ejemplo, ante una caída drástica de la demanda, tomar medidas a la hora de realizar las compras y organizar el proceso de producción.
4. *Estado de equilibrio y homeostasis dinámica.* La homeostasis es el proceso por el cual un sistema busca constantemente un equilibrio entre entradas y salidas para conseguir el objetivo fijado a priori. El entorno y los elementos internos de un sistema ejercen presión constante para que ese estado de equilibrio se pierda constantemente, de forma que el equilibrio es más un proceso dinámico de búsqueda que un estado alcanzable y defendible. En las organizaciones constantemente surgen problemas internos (entre empleados, máquinas, grupos, etc.) y en el ámbito externo (con proveedores, clientes, impagos, roturas, retrasos, leyes, etc.) que ejercen una presión constante hacia el desequilibrio. Gran parte del tiempo de los directivos se dirige a la resolución de problemas y conflictos que amenazan el funcionamiento normal de la organización.
5. *Diferenciación.* Como todo sistema abierto, las organizaciones tienden a diferenciarse estructural y estratégicamente del resto al estar sometidas a diferentes contingencias del entorno y afrontar los problemas de formas alternativas. Las presiones internas y externas de una organización, así como las peculiaridades de cada directivo o consejo de administración, hacen que en con el tiempo las organizaciones desarrollen diferentes climas de trabajo, culturas, estructuras, etc.

6. *Equifinalidad.* El principio de equifinalidad indica que para alcanzar un mismo objetivo los sistemas pueden desarrollar acciones y formas alternativas. Equifinalidad hace referencia al mismo fin. Dos empresas podrían tener la misma rentabilidad y beneficios llevando a cabo estrategias diferentes y contando con estructuras organizativas diversas.
7. *Límites o fronteras.* Todo sistema abierto dispone de una serie de fronteras o barreras entre el sistema y el entorno. Esas fronteras pueden estar dibujadas con un mayor o menor grado de permeabilidad. Hay empresas que funcionan de forma altamente transparente hacia el entorno, facilitando información sobre sus procesos, estructura, estrategias, etc., mientras que otras velan celosamente por lo que consideran su intimidad.

Al inicio de este epígrafe hemos comentado que uno de los componentes principales de los sistemas, y por tanto, de las organizaciones como sistemas, son los elementos. La multiplicidad de elementos de un sistema y la dificultad en la consecución de los objetivos conduce a la especialización funcional, de forma que los elementos de una organización se pueden agrupar a su vez en subsistemas organizativos. Algunas de esas agrupaciones en subsistemas organizativos que encontramos en la literatura las resumimos en la tabla 4.2.

Sobre la base de estas clasificaciones en subsistemas y centrándonos en la rama de conocimiento orientada a los estudios sobre empresa, observamos tanto en el ámbito académico como en la especialización de la investigación que surgen cuatro áreas bien diferenciadas (véase *Figura 4.3*):

1. *Subsistema de dirección y gestión.* Incluye la dirección estratégica, los estudios sobre las estructuras organizativas, la administración y gestión de empresas, los recursos humanos, comportamiento organizacional, los sistemas de información para la dirección, dirección de la innovación, creación de empresas.
2. *Subsistema de operaciones.* Incluye los estudios e investigaciones relacionadas con la fabricación, procesos, diseño, innovación de proceso y de producto, dirección estratégica de operaciones, etc.
3. *Subsistema de contabilidad y finanzas.* Incluye todos aquellos aspectos relacionados con la captación de fondos e inversión financiera de las empresas.
4. *Subsistema de marketing.* Incluye todos los aspectos relacionados con la investigación de mercados, comportamiento del consumidor, planificación de marketing, marketing estratégico, etc.

Tabla 4.2 ● Subsistemas en las empresas⁷

Simon	Sistema básico (nivel físico u operativo). Nivel de decisiones programadas. Nivel de decisiones no programadas.
Bueno, Cruz y Durán	Subsistema de ciclo de explotación (aprovisionamiento, producción, distribución y comercialización). Subsistema de ciclo de capital (inversión-financiación). Subsistema directivo (planificación y control, información y comunicación).
Mélèse	Sistema físico. Subsistema de explotación. Subsistema de <i>management</i> . Subsistema de conexión con el entorno (evolución-mutación).
Kast y Rosenzweig	Subsistema de metas y valores. Subsistema técnico. Subsistema psicosocial. Subsistema estructural. Subsistema administrativo.
Bueno	Sistema técnico. Sistema de dirección. Sistema humano. Sistema cultural. Sistema político/de poder.

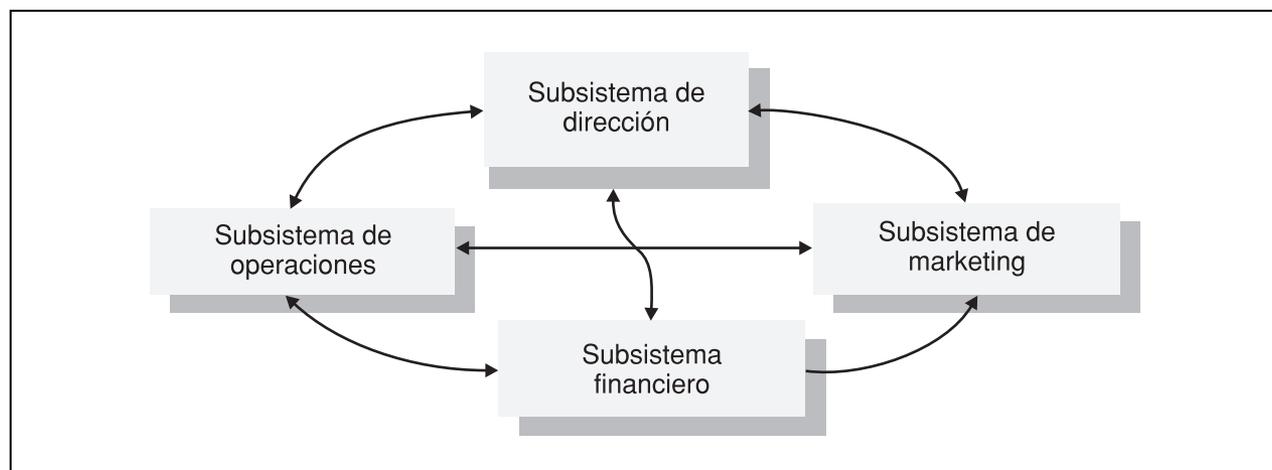


Figura 4.3 ● Subsistemas de una empresa por áreas de estudio.

⁷ Simon, H.A. (1977), *The New science of management decision*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (tercera edición revisada; primera edición en 1960); Bueno, E., Cruz, I. y Durán, J. (1979), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide, Madrid; Mélèse, J. (1979), *Approches systémiques des organisations: vers l'entreprise à complexité humaine*. Éditions Hommes et Techniques; Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1974), *Organizations and management: a systems approach*. McGraw-Hill, Nueva York; Bueno, E. (1993), *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Pirámide, Madrid.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 4.1

La organización como sistema y sus subsistemas

«La teoría actual de la empresa se fundamenta en la gran aportación que la Teoría de Sistemas ha permitido tanto para describir su composición compleja como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno» (p. 68).

«La empresa como organización es un sistema sociotécnico abierto» (p. 73).

«Un sistema sociotécnico abierto compuesto por cinco elementos principales o aspectos organizativos: sistema técnico, sistema humano, sistema de dirección, sistema cultural y siste-

ma político (poder) y en el que se persiguen unos objetivos básicos» (p. 75). ●

Fuente: Bueno Campos, E, (2005), *Curso básico de economía de la empresa: un Enfoque de organización*. Pirámide, Madrid.

2. TEORÍA DEL CONTROL Y CIBERNÉTICA

2.1. La Teoría del Control

La Teoría del Control surge como ciencia interdisciplinaria entre las matemáticas y la ingeniería, y trata sobre el comportamiento en los sistemas dinámicos. Algunos de los conceptos desarrollados por la teoría luego se han ido adoptando en disciplinas tales como la sociología, psicología y las ciencias sociales. Desde esta teoría se introdujo el término de ciclo de retroalimentación (*feedback loop*), distinguiendo entre sistema de control de ciclo cerrado y abierto. En un sistema de ciclo abierto el siste-

ma se plantea unos objetivos determinados, pero no tiene capacidad de reaccionar ante fuerzas inesperadas del entorno. Sin embargo, en los sistemas de control de ciclo cerrado, el sistema dispone de una retroalimentación que permite hacer frente a las vicisitudes del entorno. Las salidas (*output*) deseadas de un sistema se denomina *referencia*. El sistema de control permite manipular los *inputs* del sistema para obtener la referencia deseada. En la figura 4.4 se ilustra un ejemplo de *feedback*.

Con el fin de distinguir entre sistemas que se autorregulan y sistemas cibernéticos, cabe destacar que los sistemas cibernéticos tienen un elevado grado de complejidad

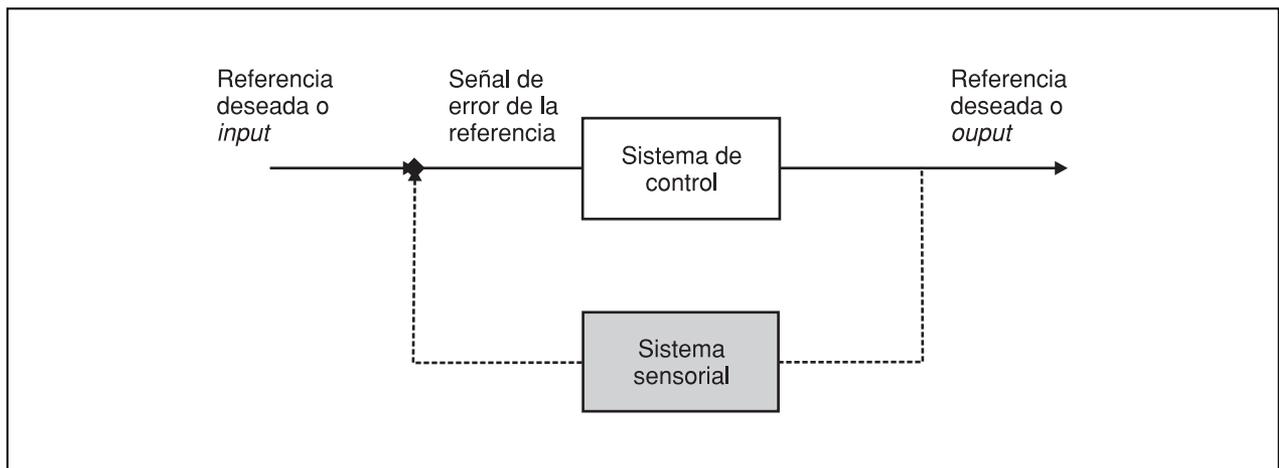


Figura 4.4 ● Retroalimentación o realimentación ("feedback").

NEGOCIOS EN ACCIÓN 4.1

El sistema sensorial

Un ejemplo sencillo lo encontramos en los organismos vivos. Un pájaro que pretenda posarse en la rama de un árbol y que no tenga un sistema sensorial (los sentidos) no será capaz de ver la rama, ni su cerebro recibirá una señal externa que le indique que tiene que enviar la orden a sus dedos para apretarlos ante el tacto de la rama. En este caso, el pájaro tendría un sistema control de ciclo abierto. En la naturaleza no encontramos seres vivos sin un sistema de control de ciclo cerrado que les permi-

ta reorientar sus acciones para conseguir sus objetivos. En las máquinas hechas por los humanos sí encontramos gran cantidad de ejemplos de sistemas de control de ciclo abierto (un coche, una plancha, un ordenador), si bien podemos destacar que muchos de los avances tecnológicos recientes pretenden hacer de las máquinas sistemas de control de ciclo cerrado, capaces de autocontrolarse a partir de las señales de un sistema sensorial: el control de cruceo adaptativo de los coches que mantiene la distancia de

seguridad con el vehículo que le precede, la plancha que adapta la temperatura y el vapor a los diferentes tejidos, el ordenador que dispone de un sistema operativo capaz de identificar y resolver conflictos automáticamente... Posiblemente, una gran cantidad de los avances tecnológicos a los que asistiremos en las próximas décadas tengan mucho que ver con los sistemas sensoriales y de autocontrol. ●

Realizar ejercicio de trabajo en grupo 4.1, página 111.

y añaden diversos conceptos a los básicos de sistema de control, sistema sensorial y retroalimentación que sugiere la Teoría de Control (*Negocios en Acción 4.1*).

2.2. La cibernética

La cibernética es la ciencia interdisciplinar que añade al estudio de los sistemas los procesos de comunicación, control y retroalimentación. Según la American Society for Cybernetics, estudia el diseño y la aplicación de los principios de regulación y comunicación de los sistemas. La cibernética, por tanto, se encuentra estrechamente relacionada con la Teoría de Sistemas y la Teoría del Control. La cibernética, según la *Nueva enciclopedia británica*, se define como «la teoría de control aplicada a los sistemas complejos». La palabra cibernética viene del griego *kybernetes* y tiene el significado de dirigir, regular, gobernar. Norbert Wiener⁸ (1894-1963) se considera el fundador de la cibernética; su libro de referencia, publicado en 1948, responde al título de *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*.

La cibernética no trata de las cosas, sino de su comportamiento. No se pregunta «qué es esto» sino «qué hace». Su objetivo fundamental es comprender las funciones y procesos de los sistemas que persiguen algún objetivo concreto y tienen capacidad para recibir e interpretar información del entorno y traducirla en acciones concretas. Analiza cómo determinados entes procesan la información del entorno y reaccionan con el fin de conse-

guir determinados objetivos. El objetivo último de esta ciencia es conocer el funcionamiento de cualquier sistema con el fin de hacerlo más eficiente y eficaz. Couffignal, otro de los precursores de la cibernética, la definió como «el arte de asegurar la eficacia de la acción».

Conceptos básicos de cibernética

- **Retroalimentación. realimentación o *feedback*.**
- **Caja negra o *black box*.**
- **Comunicación.**
- **Autorregulación.**

La amplitud de procesos relacionados con la cibernética, la ambigüedad del término y la dificultad de definirla hacen que la propia American Society for Cybernetics no ofrezca de forma sintética una sola definición, recopilando un listado de más de cincuenta definiciones dadas por multitud de investigadores de la cibernética. En la tabla 4.3 recopilamos algunas de esas definiciones.

Algunos de los conceptos estudiados por la cibernética son: aprendizaje, cognición, adaptación, control social,

⁸ El libro de referencia del autor lo publica en 1948, respondiendo al título de *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*.

Tabla 4.3 ● Definiciones alternativas de cibernética⁹

Definición del acta de constitución de la American Society for Cybernetics (1964)	«La cibernética busca desarrollar teorías generales sobre la comunicación de los sistemas complejos (...). Su naturaleza abstracta y frecuentemente matemática de su propósito (...) hace la cibernética aplicable a cualquier ámbito empírico en el que existen procesos interrelacionados de comunicación. La aplicación de la cibernética es muy amplia, especialmente en las ciencias de las tecnologías de información, en las ciencias naturales y sociales, en política, en educación y en la dirección de organizaciones».
A. M. Ampere	«Es el arte de gobernar o la ciencia del gobierno».
W. R. Ashby	«Es el arte de dirigir». «Trata todas las formas de comportamiento en la medida en que son regulares, o determinadas, o reproducibles».
L. von Bertalanffy	«Tal variedad de sistemas en la tecnología y en los organismos vivos siguen un esquema de retroalimentación, y es bien sabido que una nueva disciplina, denominada <i>cibernética</i> , fue introducida por Norbert Wiener para tratar este fenómeno. La teoría trata de mostrar que los mecanismos de retroalimentación son la base del comportamiento teleológico, u orientado a la consecución de fines, en las máquinas hechas por los humanos, en los organismos vivos y en los sistemas sociales».
S. Beer	«La ciencia de la organización efectiva».
P. Corning	«La más importante propiedad de un sistema cibernético es que está controlado por la relación entre los objetivos endógenos y el entorno externo».

emergencia, comunicación, eficiencia, eficacia, interconectividad, y variedad.

La cibernética es una ciencia interdisciplinar, ya que numerosos sistemas (tecnológicos, organismos vivos, organizaciones sociales) están dotados de mecanismos de autorregulación y comunicación (*Negocios en Acción 4.2*). Los desarrollos tecnológicos han llevado al diseño de máquinas dotadas con procesos de autorregulación, como, por ejemplo, los autómatas, los robots. Los seres vivos disponen de determinadas funciones que les permiten mantener una cohesión interna, afrontar las amenazas del entorno; en definitiva, sobrevivir. El mundo en el que nos movemos está configurado con multitud de organizaciones e instituciones sociales que disponen de mecanismos de autorregulación y comunicación con el propósito de conseguir sus fines. Todos estos entes (máquinas, organismos biológicos y organizaciones) comparten esos procesos de comunicación con el entorno y autorregulación. La cibernética se estudia desde diversas disciplinas, como son la ingeniería mecánica, la ingeniería electrónica, la biología evolutiva, la neurociencia, la psicología cognitiva y del comportamiento, la antropología, la filosofía, la dirección y administración de empresas, e incluso la arquitectura.

Los componentes de un sistema cibernético son los siguientes (véase *Figura 4.5*):

Entradas. El sistema necesita una serie de entradas para poder funcionar: materiales, información, datos, energía, dinero, máquinas, alimentos, utensilios, etc.

Salidas. El sistema procesa las entradas para generar unas salidas que pueden adoptar diferentes formas: información, productos, dinero, servicios, basura, etc.

Caja negra. El concepto de caja negra se ha aplicado a todo sistema en el que se conocen sus entradas y salidas pero se desconoce el proceso por el que se transforman las primeras en las segundas. Se da en sistemas complejos o cuando desconocemos lo que sucede dentro. Por ejemplo, en psicología del comportamiento se puede considerar al organismo como una caja negra que recibe una serie de *estímulos* que traduce en *respuestas*, sin considerar el proceso mental.

Retroalimentación o realimentación. Refiere tanto un proceso como una señal que retorna al sistema y que es generada por una determinada salida. Cuando la salida de

⁹ Extraído de la web de la American Society for Cybernetics.

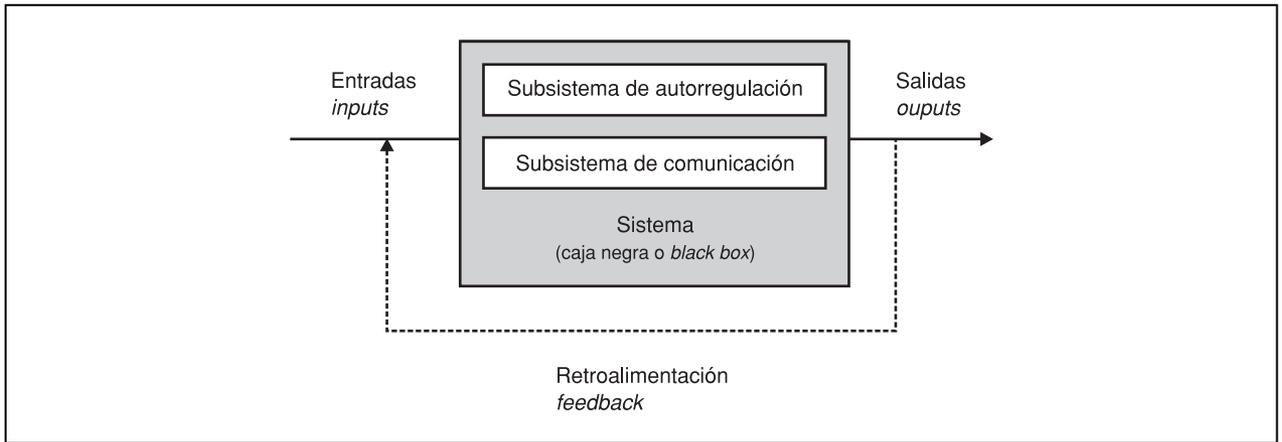


Figura 4.5 ● Componentes de un sistema cibernético.

un sistema vuelve al sistema en forma de *input* se denomina *feedback*. Esta información es de vital importancia para el sistema, ya que le permite comprobar si la salida se adecua a lo previamente deseado. Con la retroalimentación el sistema está en condiciones de evaluar la eficacia (capacidad para conseguir los objetivos establecidos previamente) y eficiencia (relación entre salidas y entradas) del proceso. Tanto por su naturaleza de información como de mecanismo o proceso, la retroalimentación está íntimamente ligada al sistema de comunicación y al de autorregulación.

Sistema de comunicación. El sistema de comunicación lo describió Shannon (uno de los precursores de la Teoría de la Información) a través de diversos elementos (Figura 4.6). Para que la comunicación sea efectiva el mensaje de llegada debería ser interpretado en el mismo sentido

que el de salida. El ruido o interferencia refiere las perturbaciones tanto internas como externas del sistema que pueden alterar el mensaje emitido. Con el sistema de comunicación el sistema recibe y emite datos e información al entorno, es decir, se comunica.

Sistema de autorregulación. Se define como el proceso mediante el cual un sistema es capaz de corregir las desviaciones entre los objetivos propuestos y los realizados. La retroalimentación puede ser positiva, cuando tiende a aumentar la salida; negativa, cuando tiende a reducir la salida, o bipolar, cuando puede tanto aumentar como reducir la salida. En cualquiera de los casos la retroalimentación actúa sobre la entrada para mantener un equilibrio entre entradas y salidas. Un concepto relacionado con el sistema de regulación es el de homeostasis, propuesto por Cannon¹⁰ para hacer referencia al

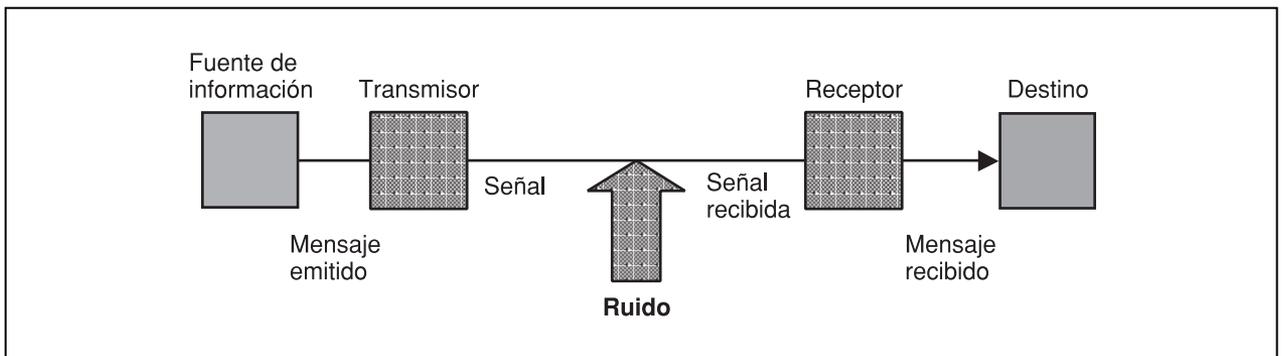


Figura 4.6 ● Elementos de un sistema de comunicación.

¹⁰ Canon, W. (1939), *The wisdom of the body*. Norton, Londres.

proceso mediante el cual los seres vivos buscan una cierta estabilidad o equilibrio dinámico accionando mecanismos de defensa y restauración ante amenazas y variaciones que se puedan ocasionar tanto en el entorno como en el interior del sistema. La homeostasis refiere, por tanto, la capacidad que tiene un sistema que conseguir un equilibrio dinámico ante estímulos internos o externos que tratan de alterarlo. La homeostasis se obtiene a través de dispositivos de retroalimentación, como es el sistema de comunicación, y la capacidad del sistema de reaccionar y modificar su comportamiento, como es el sistema de autorregulación. Dada la íntima relación entre los conceptos tratados, con la noción de homeostasis resulta difícil disociar retroalimentación, sistema de comunicación y sistema de autorregulación. En la figura 4.5 lo hemos diferenciado más por motivos académicos que conceptuales.

2.3. Aplicaciones a la empresa y a la administración

Cibernética en la gestión ('management cybernetics')

La cibernética ha sido aplicada al estudio de la dirección y gestión de las organizaciones. Beer¹¹ fue el pri-

mer autor en usar diversas nociones de la cibernética al estudio de las organizaciones. Aunque en su origen Wiener¹² definió la cibernética como la ciencia de la comunicación y el control en animales y máquinas, otros autores aplicaron sus leyes y conceptos a todas las instituciones y organizaciones creadas por los humanos y a sus interacciones entre ellas y dentro de ellas. Esta ciencia considera las acciones de cualquier miembro de la organización, en la medida en que todos se comunican, interactúan y tienen objetivos concretos que conseguir.

La Teoría de la Administración que desarrolló Beer no se centra solo en las empresas con ánimo de lucro, sino que es aplicable a empresas sin ánimo de lucro, a grandes empresas y empresarios individuales, al sector público y privado, a asociaciones e incluso a la vida profesional y privada. Como individuos tenemos objetivos y un sistema de comunicación y un sistema de autogobierno que nos permite interactuar y crear organismos o instituciones sociales que requieren una dirección para la consecución de sus propios objetivos. Beer definió la gestión desde una perspectiva cibernética como «la

¹¹ Beer, S. (1959), *Cybernetics and management*. English University Press, London.

¹² Wiener, N. (1948), *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. MIT Press, Cambridge, MA.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 4.2

Mecanismos de comunicación y control

La estructura de un coche actual que vemos circular con toda normalidad ha sido fruto de una larga evolución y de investigación durante décadas. Los miles de componentes que integran el vehículo cobran sentido cuando el motor ruge y lo vemos moverse de un lugar a otro. El fallo de uno de los componentes clave (por ejemplo, la batería) podría ocasionar que el coche no fuera más que un amasijo de metal, plástico y otros materiales más o menos biodegradables. Cualquier máquina puede ser víctima de un suceso interno o externo que la con-

vierta en basura tecnológica. Durante siglos el principal mecanismo de autorregulación y comunicación de las máquinas han sido sus propios creadores. Sin establecer comunicación con el entorno cualquier sistema se dirige a la destrucción. La comunicación es un concepto que consiste en la transmisión/recepción de información, siendo la información un conjunto de datos que poseen un significado. Cualquier sistema requiere dicho mecanismo de transmisión/recepción para conocer e interpretar la información, tanto interna como del entorno. Hasta hace poco, el único

mecanismo de transmisión/recepción de información de los coches ha sido el conductor. Sin embargo, la capacidad que tiene un coche de llevarnos de un punto a otro de la geografía no solo depende del sistema de comunicación, sino del sistema de autorregulación, también desempeñado por el conductor, responsable de que el vehículo esté en condiciones para su correcto funcionamiento y de guiarlo atendiendo a todas las contingencias que se presenten en el entorno. ●

Realizar ejercicio de trabajo en grupo 4.2, página 111.

ciencia de la organización efectiva». La aportación más notoria de Beer¹³ a la gestión de las organizaciones se concretó en el desarrollo del Modelo de Sistema Viable (Viable System Model, VSM).

A continuación ofrecemos algunos tópicos tratados por la cibernética de la gestión:

1. *Control*. El concepto de control tiene una gran importancia en la gestión de las organizaciones. Se analiza tanto en la dirección estratégica como en el diseño de estructuras organizativas, en dirección de operaciones y dirección y gestión de recursos humanos. El control siempre ha ido ligado a la planificación. Originalmente, el control se entendía más en el sentido de vigilancia del comportamiento de los empleados. Más recientemente se trata como sinónimo de poder e influencia.
2. *Toma de decisiones*. La toma de decisiones se ha tratado como un tema estrechamente relacionado con la

dirección de empresas. Otras áreas relacionadas con la dirección de empresas lo han considerado como objeto de investigación: lenguajes y sistemas informáticos y en la teoría de la información. Simon¹⁴ relacionó la toma de decisiones con la información en las organizaciones. Una situación de decisión tiene una serie de características: existe un problema, al menos disponemos de dos alternativas de acción, se conoce el objetivo y la relación con el problema y se pueden conocer las consecuencias de la decisión.

3. *Los modelos*. Son representaciones simplificadas de los sistemas. La cibernética da mucha importancia a los modelos en la medida en que ayudan a comprender el funcionamiento de los sistemas. Una de las razones para utilizar modelos la encontramos en la dificultad de manipular entidades reales y las graves consecuencias que podrían tener los errores en la realidad.

3. SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEJOS

3.1. Sistemas complejos y Teoría del Caos

Dentro de la Teoría de Sistemas encontramos un campo especialmente orientado al estudio de determinados sistemas: los complejos. Los sistemas complejos refieren aquel conjunto de sistemas que tienen una serie de características que los hacen difíciles de modelizar y comprender. Son sistemas que observamos en la naturaleza y en la sociedad, y cuyo comportamiento es difícilmente predecible por la gran cantidad de atributos y variables que intervienen y por la dificultad a la hora de entender las interacciones entre ellos. En los sistemas complejos ni sus elementos ni sus relaciones de acoplamiento son simples. Estos sistemas son comunes en disciplinas como neurociencias, ciencias sociales, psicología, inteligencia artificial, economía, biología molecular, etc.

La investigación sobre los sistemas complejos trata de comprender lo que tienen en común los sistemas artificia-

les, humanos y naturales. Por su naturaleza, los problemas trascienden cualquier ciencia en particular. Por ejemplo, si consideramos los principios fundamentales de organización, podemos llegar a un mayor conocimiento si comprendemos las células en biología, las empresas en economía y los campos magnéticos en la física.

La Teoría de la Complejidad se origina a partir de la interrelación entre la Teoría de Sistemas y la Teoría del Caos. La Teoría del Caos, originada en matemáticas y física, describe el comportamiento no lineal de determinados sistemas dinámicos, que puede ser muy sensible a las condiciones iniciales y que se conoce como el *efecto mariposa* (*Negocios en acción* 4.3). *Caos no significa ausencia de orden, sino información extremadamente complicada y efectos no lineales de las interacciones entre elementos*. Conociendo las condiciones iniciales es posible predecir el futuro de un sistema. De forma que *caos* hace referencia a fenómenos determinísticos. La complejidad, por el contrario, hace referencia a fenómenos no determinísticos o estocásticos haciendo más difícil la predicción del futuro. Se puede afirmar por tanto que la complejidad es lo opuesto al caos, en el sentido de si los sistemas son o no determinísticos. Lo que hereda la Teoría de la Complejidad de la Teoría del Caos

Conceptos básicos de sistemas adaptativos complejos

- **Caos.**
- **Adaptativo.**
- **Complejo.**
- **Metamorfosis.**
- **Efecto mariposa.**
- **Recursividad.**

¹³ Beer, S. (1972), *Brain of The firm*, Allen Lane. The Penguin Press, Londres.

¹⁴ Simon, H.A. (1947), *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. The Free Press, Nueva York.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 4.3

El efecto mariposa y la empresa

El efecto mariposa

Para que un sistema dinámico se considere caótico, debe cumplir las siguientes propiedades: (1) que sea sensible a las condiciones iniciales (2) y que su evolución en el tiempo siga reiteradamente una serie de pautas o comportamiento; en otras palabras, que el sistema, pasado un determinado tiempo, vuelva a las condiciones iniciales.

La sensibilidad a las condiciones iniciales se conoce popularmente como el *efecto mariposa*. El meteorólogo Lorenz en 1972 sugirió en un artículo que el aleteo de las alas de una mariposa en Brasil puede desencadenar un tornado en Texas. Esta

metáfora ilustra cómo un pequeño cambio en las condiciones iniciales de un sistema causa una cadena de acontecimientos que pueden conducir a un fenómeno de dimensiones a gran escala.

El efecto mariposa y la empresa familiar

Según los estudiosos, posiblemente la causa más frecuente de la desaparición de empresas familiares sea el retrasar demasiado el momento de la sucesión. La sucesión es un proceso largo y complejo, y muchos empresarios, presionados por el día a día y los continuos problemas que generan el mercado y los factores

internos de una organización, retrasan abordar el futuro de la sucesión, que implica entrar en aspectos personales y más profundos.

El simple retraso de tomar decisiones que ayuden a solventar problemas futuros puede desencadenar el fatal desenlace de la desaparición de una empresa familiar. La planificación de la sucesión debería comenzar cuando todavía hay mucho tiempo por delante, entre otros motivos, por el hecho de que la formación para la sucesión es un proceso lento. Y el momento efectivo del relevo generacional tampoco debe retrasarse más allá de lo razonable. ●

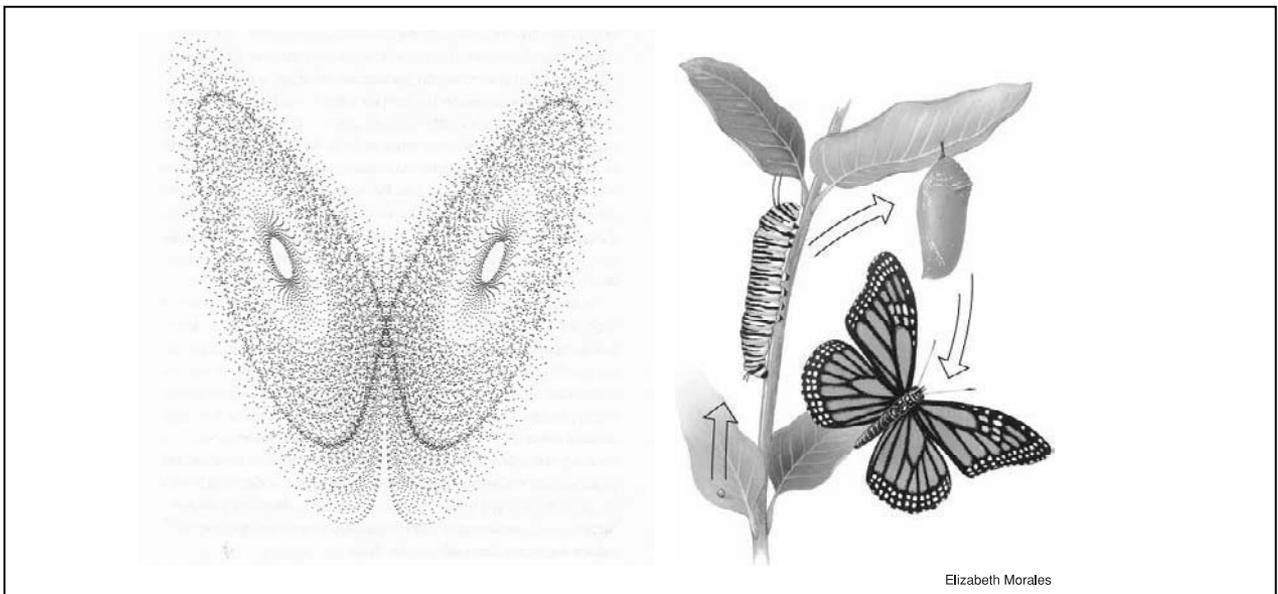


Figura 4.7 ● Efecto mariposa y metamorfosis.

lo podemos resumir en dos puntos: (1) la no linealidad de los efectos (recursividad¹⁵) y (2) la dependencia histórica de la configuración del sistema. Mientras que en un sistema caótico el caos empuja a un sistema en equi-

¹⁵ La recursividad se da cuando no es posible establecer una relación de causa-efecto en el análisis de un fenómeno, debido a que el efecto, a su vez, puede ser la causa de los que lo produjo. Este problema responde al interminable dilema sobre la causalidad entre el huevo y la gallina.

librio a un orden caótico, en un sistema complejo el sistema evoluciona lejos de una situación de equilibrio al borde del caos. Los sistemas complejos evolucionan a un estado crítico a partir de una historia de sucesos irreversibles e inesperados. Los sistemas complejos que durante un largo período de tiempo pueden funcionar de forma estable, están potencialmente capacitados para hacer un cambio radical manteniendo su identidad como sistema. Este es el caso de una mutación, una metamorfosis (véase *Negocios en acción 4.4*).

3.2. Sistemas adaptativos complejos

Entre el universo de sistemas hay un subconjunto que se denominan complejos, y dentro de los sistemas complejos identificamos un subconjunto de sistemas que son adaptativos. Son complejos en la medida en que están configurados por multitud de elementos interdependientes, y son adaptativos en la medida en que disponen de una capacidad de aprender de la experiencia y cambiar. Dicha ciencia surge de los avances y desarrollos de la Teoría de Sistemas, la Teoría del Caos y la Teoría de la Evolución.

La denominación de sistema adaptativo complejo (*complex adaptive systems*, CAS) se utiliza por primera vez en el Instituto de Santa Fe por los investigadores John H. Holland, Murria Gell-Mann y otros. Se trata de una ciencia interdisciplinaria que investiga la estructura y el funcionamiento de sistemas vivos, que se adaptan y tienen capacidad de cambio. Algunos ejemplos los podemos encontrar en el estudio del cerebro, el ecosistema, la biosfera, las células, el mercado de valores y los negocios, y las organizaciones sociales.

Holland definió un sistema adaptativo complejo como una red dinámica de muchos agentes (células, especies, individuos, empresas, gobiernos) que actúan de forma paralela y constantemente, y reaccionan a lo que hacen los otros agentes. El control de un CAS tiende a ser altamente disperso y descentralizado. El comportamiento del sistema en su conjunto surge de la competición y cooperación entre los agentes, y como resultado de una enorme cantidad de decisiones tomadas en múltiples momentos por muchos agentes.

Las unidades básicas de un CAS son los agentes, que evalúan el entorno e interpretan y representan un esquema mental de la realidad percibida a partir de la cual actúan. Este esquema además es susceptible de cambio. El comportamiento y evolución de un CAS se basa en tres principios: (1) el orden es emergente, no predeterminado; (2) la historia y evolución de un sistema es irreversible y (3) el futuro de un sistema es impredecible.

Los elementos de un CAS se aprecian en la figura 4.8. Algunas propiedades de los CAS se pueden resumir en:

1. Autosemejanza de los diversos agentes que forman un sistema. (personas, células, etc).
2. Gran capacidad de adaptación de los agentes, por la que tratan de sobrevivir en condiciones adversas (homeostasis).
3. Surgimiento o emergencia. Traducción de *emergent*. Refiere a la forma con que los sistemas complejos surgen como consecuencia de la multiplicidad de relaciones.
4. Especialización. Los agentes desarrollan unas funciones determinadas en mayor medida que otras.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 4.4

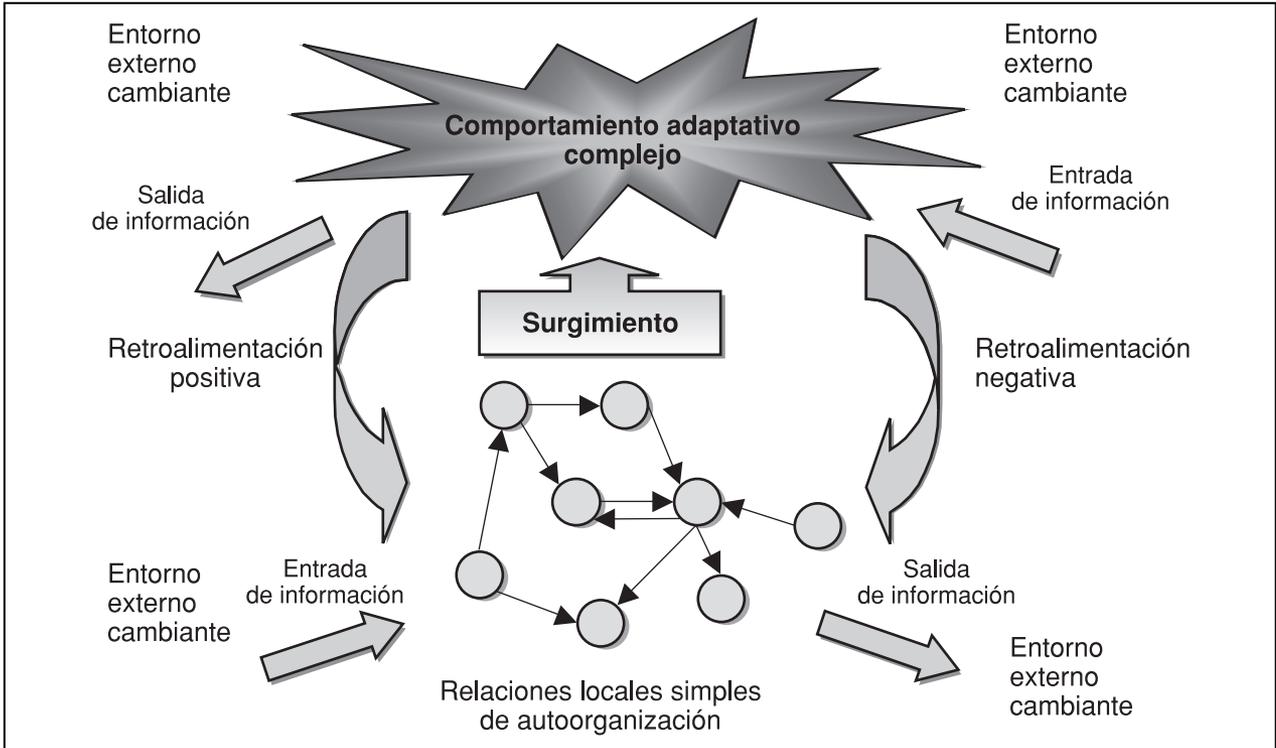
La metamorfosis en los negocios

El empresario tiene una gran capacidad para llevar a cabo una metamorfosis cuando las presiones del mercado lo demandan. En la realidad empresarial, contemplamos numerosos ejemplos de empresas que iniciaron su actividad fabricando botellas para envasar agua y en la actualidad lideran el mercado europeo en productos como derivados lácteos fermentados, agua y galletas (Grupo

Danone). Por otro lado, la desaparición de muchas empresas no conlleva la desaparición del empresario. En ocasiones, el empresario liquida una sociedad de fabricación de prendas de vestir e invierte el capital en una sociedad dedicada a la importación mayorista de ropa.

Otros ejemplos de metamorfosis en los negocios los podemos obtener a partir de los cambios en las relacio-

nes que se producen entre empleado-empleador, proveedor-cliente, etc. La percepción y estima que una persona tiene hacia otra se puede ver erosionada en cualquier momento, por un cambio, un acontecimiento, una acción, un comentario, incluso un rumor. Esta fragilidad de las relaciones forma parte de la complejidad que el directivo tiene que aprender a gestionar. ●



Fuente: adaptación de Lewin (1992).

Figura 4.8 ● Elementos de un sistema adaptativo complejo.

5. Los agentes transmiten/reciben constantemente información, es decir, los agentes tienen capacidad de comunicación.
6. Los agentes cooperan entre sí, con el fin de lograr objetivos comunes. La comunicación y cooperación se da en todos los niveles.
7. Los agentes tienen capacidad de organizarse tanto espacial como temporalmente.
8. Los agentes se pueden reproducir.

3.3. Aplicaciones a la empresa

La Teoría de la Complejidad se ha utilizado con frecuencia por la Dirección Estratégica y la Teoría de Organización

para explicar fenómenos relacionados con la empresa. Una de las grandes áreas de investigación estudia la forma en que las organizaciones se adaptan al entorno, tanto en sus estrategias como en sus estructuras.

En la medida en que las empresas u organizaciones comparten un mayor número de propiedades con los sistemas adaptativos complejos, tienen mayores posibilidades de adaptarse a los cambios del entorno y, por tanto, de sobrevivir. Una de esas propiedades relevantes es un número pequeño de estructuras, relativamente simple y parcialmente conectado.

Algunos de los investigadores de Teoría de Organización y de Dirección Estratégica se han basado en la Teoría de Sistemas Adaptativos Complejos para explicar la estructura y el funcionamiento de las empresas.

4. LA EMPRESA COMO SISTEMA SOCIOTÉCNICO

4.1. La Teoría de los Sistemas Sociotécnicos

En primer lugar, es imprescindible hacer una serie de disociaciones terminológicas y distinguir entre conceptos que

refieren diferentes matices. El vocablo sociotécnico refleja la combinación de los aspectos sociales y técnicos. Los aspectos sociales hacen referencia a las personas y la sociedad, mientras que los aspectos técnicos hacen referencia a

las máquinas. Sociotécnico refiere la interrelación de los aspectos sociales y técnicos de una organización.

En la literatura podemos encontrar distinciones entre los términos de Teoría Sociotécnica, sistema sociotécnico y Teoría de Sistemas Sociotécnicos. Con el análisis de los *sistemas socio-técnicos* se reconoce que existe una interacción entre las personas y la tecnología en los lugares de trabajo establecido a través del diseño de los puestos. El término fue acuñado por Trist y Emery en los años sesenta. Los sistemas sociotécnicos reconocen que las organizaciones tienen ciertos límites y las transacciones ocurren tanto dentro del sistema como entre el sistema y el entorno. La *Teoría Sociotécnica* subraya la necesidad de la optimización conjunta de factores y las diferentes formas de conseguir esa optimización conjunta. Uno de los supuestos básicos de la teoría indica que existen formas alternativas de conseguir una optimización conjunta de los recursos y, por tanto, existen diferentes formas de organización que consiguen los mismos resultados (equifinalidad).

La *Teoría de Sistemas Sociotécnicos* comprende los anteriores aspectos y estudia, por tanto, las interacciones entre agentes humanos y elementos técnicos, entre ellos y el entorno, y pretende optimizar sus relaciones.

Principios fundamentales:

1. La interacción entre factores técnicos y sociales crea las condiciones para el éxito (fracaso) de una organización. La interacción entre ambos factores puede ser tanto lineal (relaciones causa-efecto) como no lineal (la considerada en los sistemas adaptativos complejos). Las relaciones pueden ser inesperadas entre factores, es decir, no predecibles.
2. La optimización de uno de los dos factores aisladamente (social o técnico) tiende a aumentar la cantidad de relaciones impredecibles y muchas de ellas afectan negativamente el desempeño del sistema. De forma que la optimización conjunta es un aspecto indisoluble de la Teoría de los Sistemas Sociotécnicos.

Los principios centrales de los sistemas sociotécnicos se propusieron en un trabajo basado en un interesante caso de estudio de Trist y Bamforth¹⁶. La principal paradoja que reflejaron es que pese a los avances tecnológi-

cos, la productividad de la industria se reduce, y pese a las mejores condiciones salariales, el absentismo aumenta. La causa del problema la explicaron bajo la hipótesis de que los avances técnicos en los sistemas de producción había llevado a las empresas a adoptar formas de organización más burocratizadas. Para los autores, el avance técnico había conducido a un retroceso en el sistema de organización.

A partir del análisis de las relaciones entre aspectos sociales y técnicos, los autores sugirieron diversos principios sobre los que construir una optimización conjunta de factores.

1. *El principio de autonomía responsable.* La Teoría Sociotécnica fue pionera en el cambio del énfasis en las habilidades individuales por el énfasis en el equipo o grupo como unidad primaria de análisis. Se pone especial énfasis en la supervisión interna, la cohesión y el liderazgo en el ámbito grupal, como predictores de la efectividad de la organización. La autonomía responsable refiere la responsabilidad de la regulación y control interno del grupo y su interacción con el sistema global. Dicha responsabilidad recae en mayor medida y de forma explícita en el líder del grupo, y sus cualidades difieren de las clásicas consideradas en las jerarquías de mando tradicionales.
2. *El principio de adaptabilidad.* El nivel por el que la incertidumbre supera una organización está más relacionado con su estructura interna que con la cantidad de incertidumbre del entorno (Carvajal¹⁷). Sitter y sus colegas¹⁸ ofrece dos opciones para solucionar el problema: a) aumentar la complejidad interna para hacer frente a la externa a través de mayor inversión en funciones y sistemas de información vertical; b) reducir el control interno y las necesidades de coordinación, haciendo que las organizaciones sean más simples y los puestos más complejos. En este sentido, fomentar la autonomía de los grupos puede hacer la organización más ágil para adaptarse a los cambios y la complejidad del entorno. La agilidad y regulación interna del grupo permite que los problemas se resuelvan de forma local sin propagarse al resto del sistema.
3. *El principio de tarea completa.* Por este principio se pretende poner un mayor énfasis en lo que se debe hacer y no en cómo hacerlo. La dirección debe dar un

Conceptos clave de sistemas sociotécnico

- Optimización conjunta.
- Equifinalidad.
- Polivalencia.
- Enriquecimiento y ampliación del puesto.

¹⁶ Trist, E. y Bamforth, W. (1951), «Some social and psychological consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting». *Human Relations*, 4, pp. 3-38.

¹⁷ Carvajal, R. (1983), «Systemic netfields: the systems' paradigm crises. Part I». *Human Relations*, 36 (3), pp. 227-246.

¹⁸ Sitter, L. U., Hertog, J. F. y Dankbaar, B. (1997), «From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs». *Human Relations*, 50 (5), pp. 497-536.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 4.5

Supernetcado.com

Supernetcado.com es una plataforma web de promoción y venta de productos de alimentación pensada para pequeñas tiendas locales que no tienen capacidad para diseñar y mantener una tienda *online* competitiva. «Ofrecemos a las pymes de alimentación la posibilidad de conformar una red de comercios distribuida por todo el territorio de una localidad, de tal forma que, a través de una única web, el cliente final

haga una lista de la compra, la cual se redireccionará al comercio más cercano al hogar del cliente, siendo este el que haga el reparto», explica Sergio Pérez Cudero, el emprendedor que ha puesto en marcha esta idea, que salió al mercado a finales de 2008.

«Nuestro modelo de negocio da lugar a un modelo logístico distinto: se basa en economía de escala. No hay una sola empresa que tenga que soportar el coste logístico y tecnoló-

gico por sí sola, sino un conjunto de empresas que soportan todo el coste. No se trata, en definitiva, de un comercio con veinte camiones de reparto, sino veinte comercios con un camión». ●

Fuente: *Emprendedores*, 26 de junio de 2008.

Realizar ejercicio de trabajo en grupo 4.5, página 111

mínimo de especificaciones críticas y no detallar el proceso. Se cambia el énfasis de escribir un guión sobre la tarea a ser un diseñador de comportamientos. De esta forma se hacen las tareas de dirección más sencillas.

4. *El principio del significado de las tareas.* Para el empleo de una organización la tarea adquiere un mayor significado cuando se combina la tarea completa con la idea de adaptabilidad y de autonomía responsable. En las organizaciones clásicas la globalidad de una tarea se reduce por la integración de diversos grupos y la desintegración espaciotemporal. Sin embargo, el diseño organizativo basado en grupos propuesto por la Teoría Sociotécnica combinada con las nuevas tecnologías (por ejemplo, Internet) conduce a una mayor optimización conjunta (*Negocios en acción 4.5*).

4.2. Aplicaciones a la empresa

Las principales contribuciones de la Teoría de los Sistemas Sociotécnicos se han dirigido al área de recursos humanos de la empresa. Podemos resumir sus aportaciones a través de la descripción de diversos conceptos adoptados por la gestión de recursos humanos.

Enriquecimiento del puesto ('job enrichment'). Refiere el proceso por el que se confiere a un empleado un mayor nivel de responsabilidad en la toma de decisiones (mayor autoridad en la toma de decisiones).

Ampliación del puesto ('job enlargement'). Refiere la ampliación del alcance de un puesto de trabajo al ampliar el rango de deberes y responsabilidades. Contradice el

principio de especialización y división del trabajo, donde el trabajo se divide en tareas más simples. Diversos estudios han demostrado que la repetición de tareas simples puede generar problemas de desmotivación en los empleados y puede tener efectos negativos en la productividad. La ampliación del puesto se opone al concepto de enriquecimiento del puesto, pues no implica mayor autoridad, sino mayor responsabilidad.

Rotación en el puesto ('job rotation'). Se trata de un método por el que se pretende desarrollar las habilidades de gestión a través del cambio de tareas a un individuo con el fin de que conozca las diversas tareas que configuran un proceso de producción o de prestación de un servicio. Se practica, con el fin de que los empleados conozcan mejor el proceso, pero también por motivos de satisfacción de los empleados al variar su trabajo. Cuando un empleado es capaz de realizar muy diversas actividades para la obtención de un producto o prestación de un servicio, se considera que es un trabajador polivalente. La polivalencia, por tanto, mantiene una estrecha relación con la rotación en el puesto.

Motivación. La motivación refiere el deseo y motivación de hacer algo. La motivación indica dirección, intensidad y persistencia de un comportamiento. Puede ser a largo plazo o a corto plazo.

Mejora del proceso. Refiere las acciones llevadas a cabo en una organización para identificar, analizar y mejorar los procesos existentes con el fin de conseguir nuevas metas.

Análisis de tareas. Consiste en analizar cómo se realiza una tarea determinada. Incluye una descripción detallada de actividades manuales y mentales, duración de las tareas,

frecuencia, localización, complejidad, condiciones del entorno, vestimenta necesaria y equipo, y cualquier otro factor requerido por una persona o grupo para realizar una tarea. Dicha información se puede utilizar con múltiples objetivos: selección de personal, formación, diseño de herramientas y equipos, diseño de procedimientos y automatización.

Diseño del puesto. Indica la aplicación de los principios de los sistemas sociotécnicos y técnica para humanizar el trabajo. Sus objetivos son aumentar la satisfacción en el trabajo, aumentar el rendimiento y la calidad, y reducir los problemas de los empleados.

RESUMEN

El capítulo se inicia con la delimitación de lo que es un sistema y su interés tanto para la ciencia como para la práctica. Distinguimos entre sistemas cerrados y abiertos, y dentro de estos últimos referimos las principales diferencias que hay entre sistemas vivos y sistemas organizados. La organización la podemos entender como un sistema de transformación de energía en la que hay un objetivo fijado por las personas. Los sistemas abiertos responden a un conjunto de propiedades que les permiten sobrevivir, adaptarse, crecer y lograr sus objetivos. El proceso de transformación de energía, en la organización, sucede bajo la premisa de la especialización funcional de las partes que lo componen. La Teoría de Control sugiere la existencia de un sistema sensorial de importancia vital para los sistemas abiertos. La cibernética, o ciencia del gobierno o dirección, lo desarrolla distinguiendo entre realimentación, sistema de comunicación y sistema de autorregulación. Bajo estas consideraciones se sugiere un modelo de sistema viable en el que se describen los elementos y funciones básicas que debería tener cualquier

sistema social o artificial que pretendiera sobrevivir. Pero la proliferación de estos sistemas abiertos con capacidades de aprendizaje y autonomía para su supervivencia, genera un entorno cada vez más complejo. La linealidad de los efectos da paso a la recursividad. Una pequeña acción, ante determinadas condiciones del entorno, puede generar efectos incontrolables y de gran envergadura. Los sistemas, además, tienen capacidad de mutar. La Teoría de Sistemas Adaptativos Complejos trata de identificar algunos parámetros o leyes que expliquen la evolución tanto de las organizaciones como del entorno que configuran. Gran parte de la complejidad ha venido ocasionada por los artefactos creados por las personas. Hemos creado otros sistemas u *organismos* con los que nos toca convivir para conseguir nuestros objetivos. La máquina y la persona conviven en la fábrica, en la calle, en la casa, en el lugar de descanso. La Teoría de Sistemas Sociotécnicos pretende dar unas pautas que ayuden a que la convivencia sea óptima en aras a conseguir siempre los objetivos de las organizaciones.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué es un sistema? ¿Y un sistema adaptativo complejo?
2. ¿Qué contribución tiene la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones?
3. ¿Es aplicable el concepto de caja negra o *black box* a la empresa?
4. ¿Qué es entropía? ¿Qué es homeostasis? ¿Qué es la recursividad?
5. ¿Qué es el caos para la Teoría del Caos?
6. ¿Por qué es importante la retroalimentación de un sistema?
7. ¿Qué elementos configuran un sistema de comunicación?
8. ¿Puede la caída al suelo de una taza de té de un empleado generar la ruina de una empresa? ¿Y un trozo de cáscara de huevo en la ensalada de un cliente? ¿Qué mecanismos tiene la empresa para neutralizar los efectos de tales agentes?
9. ¿Quién se adapta a quién, tecnología a persona o persona a tecnología? ¿Qué implicaciones tiene dicho proceso?
10. ¿Cómo se puede lograr la optimización conjunta entre factores sociales y técnicos?

DESARROLLO DE HABILIDADES

Ejercicio de trabajo individual

- Una implicación práctica del *efecto mariposa* nos indica que cualquier cosa que hagamos, por pequeña que sea, tiene o puede tener implicaciones futuras incontrolables. O no.
Una actividad que ayuda al debate y a la comprensión del fenómeno denominado *efecto mariposa* puede ser la visualización de las siguientes películas:
— *The Butterfly effect* (2004).
— *Chaos* (2006).
- Interesante libro que relata de historia de un chico que se convierte en insecto de aspecto pero mantiene las facultades mentales humanas. La genialidad radica en el cambio de actitud de la familia. Un libro con importantes implicaciones éticas para los negocios. La lectura y posterior discusión en clase nos ayuda a entender nuestra propia naturaleza.
— Libro *La metamorfosis* (Kafka¹⁹).

Ejercicio de trabajo en grupo

- Piense individualmente en diferentes ejemplos de sistemas de control de ciclo cerrado que podemos encontrar en los nuevos avances tecnológicos. Coméntelos en clase con las aportaciones de otros compañeros.
Las empresas, ¿son sistemas de control de ciclo cerrado o abierto?

- ¿Cuál sería el sistema sensorial de una empresa?
¿Y el sistema de control?
- ¿Cuál es el mecanismo de comunicación de un país?
¿Es necesario un sistema de control? En caso afirmativo, ¿qué forma?
- Identifique la correspondencia entre los subsistemas identificados en el epígrafe 1 y los componentes del modelo de sistema viable de Beer (busque en Internet las características del modelo de sistema viable, VSM).
Reflexione y comente algunas de las diferencias entre dos empresas de éxito en la distribución minorista como son Carrefour y Mercadona. ¿Siguen los mismos modelos de negocio?
- Busque las principales aportaciones de los siguientes investigadores y resume en un párrafo para cada uno.
— H. A. Simon.
— Burns y Stalker.
— C. Perrow.
— J. March.
— D. Levinthal.
— N. Siggelkow.
— K. Eisenhardt.
- ¿Qué tecnologías están permitiendo el auge del comercio electrónico?
Si la idea de Supernetcado.com prospera, ¿Cómo afectará el diseño de puestos de los comercios? ¿Qué nuevas tareas surgen? ¿Qué puestos de trabajo tendrá que diseñar el fundador de la empresa? ¿Qué habilidades requieren los empleados?

CASO DE GESTIÓN

Utilizamos el caso de Grupo Geisha; se invita al alumno a identificar y relacionar las frases subrayadas en dicho caso con los diferentes aspectos desarrollados en el capítulo. Para facilitar la dinámica de la clase sugerimos organizar una sesión de trabajo en la que los alumnos relacionen esos elementos con los diversos aspectos tratados.

El objetivo es que el alumno comprenda que la organización está formada por un conjunto de elementos, todos

ellos interrelacionados e interdependientes, y con importantes implicaciones para su supervivencia. La organización es un sistema, una realidad compleja, en constante interacción con el entorno del que recibe constantes señales. Un entorno al que tiene que adaptarse con el fin de sobrevivir, en la que conviven personas y factores técnicos. De todos estos aspectos se pueden encontrar referencias implícitas en el texto del caso.

¹⁹ El libro *Metamorphosis* de Franz Kafka fue editado por primera vez en 1912.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1987), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill, México, 4ª ed. Un manual clásico en la aplicación del enfoque sistémico a los problemas de administrar organizaciones complejas.

Lecturas recomendadas

Von Bertalanffy, Ludwig (1968), *General System Theory: foundations, development, applications*. George Braziller, New York.

Churchill, C. W. (1990), *El enfoque de sistemas*. Diana, México, 15ª impresión. Un libro esencial en el desarrollo de la teoría de sistemas.

Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1972), «General Systems Theory: applications for organizations and management». *Academy of Management Journal*, 15, pp. 447-465.

Lewin, R. (1992), *Complexity: life at the edge of chaos*. Macmillan, New York.

Wiener, N. (1948), *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. MIT Press, Cambridge, MA.

Enlaces e instituciones de interés

www.santafe.edu. Santa Fe Institute.

iss.org/world. International Society for the Systems Science.

www.asc-cybernetics.org. American Society for Cybernetics.

Capítulo 5

La diversidad empresarial: dimensiones estructurales y tipologías de empresa

SUMARIO DEL TEMA

1. El heterogéneo mundo de los negocios.
2. Dimensiones estructurales básicas de la empresa.
 - 2.1. La estructura física.
 - 2.2. La estructura económico-financiera.
 - 2.3. La estructura jurídica.
 - 2.4. La estructura organizativa.
 - 2.5. La estructura de propiedad y control.
3. Criterios económicos de clasificación.
 - 3.1. Tipos de empresas según sectores económicos de pertenencia.
 - 3.2. Clasificación según el tamaño empresarial.
 - 3.3. Tipología según el sistema técnico-productivo.
 - 3.4. Clasificación según el ámbito de actuación.
4. Criterios jurídicos de clasificación.
 - 4.1. Criterios clasificatorios relacionados con la titularidad de los medios de producción.
 - 4.2. Clasificación en función de la forma jurídica de la empresa.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tras la lectura y el estudio del presente capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Comprender la heterogeneidad de la realidad empresarial y asumir la necesidad de estudiarla desde distintas perspectivas.
2. Asimilar la existencia de múltiples dimensiones estructurales de la empresa e identificar los principales elementos que constituyen cada una de ellas.

3. Conocer los criterios de clasificación principales que recogen la diversidad de empresas existentes.
4. Clasificar a las empresas conforme a su sector de pertenencia, tamaño, sistema técnico y ámbito de actuación.
5. Comprender las diversas alternativas que puede presentar la estructura de propiedad de los medios de producción de una empresa.
6. Conocer y diferenciar las distintas formas jurídicas que puede adoptar una empresa y sus características principales.
7. Aplicar los conceptos tratados en el tema, relacionándolos con la realidad empresarial de su territorio.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

‘Las muñecas de famosa se dirigen al portal’

Fue en 1972 cuando, por primera vez, Televisión Española emitió el anuncio de la empresa Famosa, en el que se podía escuchar el villancico que decía aquello de:

«Las muñecas de Famosa se dirigen al portal, para hacer llegar al Niño su cariño y su amistad. Y Jesús, en el pesebre, sonríe porque está alegre. Nochebuena de amor, Navidad jubilosa: es el mensaje feliz de las muñecas Famosa».

En los primeros años del siglo XXI, la empresa Famosa (Fábricas Agrupadas de Muñecas Onil Sociedad Anónima) es la principal multinacional española del sector de fabricantes de juguetes. Sus productos estrella, Nenuco, Nancy, Pin y Pon, etc., son conocidos por varias generaciones de niños y niñas, e incluso algunos de estos muñecos, los más antiguos, se encuentran muy cotizados por coleccionistas de todo el mundo.

Sin embargo, para entender su origen debemos remontarnos a finales del siglo XIX. En esa época, los habitantes de la localidad de Onil, una pequeña población del interior de la provincia de Alicante, se dedicaban a la producción de muñecas, organizados en muchas pequeñas empresas familiares y talleres que daban empleo a su población.

En un primer momento, se utilizaba el barro como materia base, pero a mediados del siglo XX la aparición del plástico provocó que muchos de los talleres tradicionales de muñecas se viesen ante la necesidad de realizar fuertes inversiones para adquirir maquinaria nueva, lo cual resultaba muy complicado, especialmente por el pequeño tamaño de estas empresas y su limitación en cuanto a disponibilidad de recursos financieros.

La solución que adoptaron algunas de esas pequeñas empresas fue la de agruparse en una única sociedad, pasando a ser accionistas de esta nueva empresa. Si el dicho popular asegura que «la unión hace la fuerza», la unión de estos talleres les permitió hacer frente a la compra de nueva maquinaria, entre todos, adaptándose a las nuevas exigencias del mercado y evitando la desaparición de la principal actividad de Onil. Es así cuando en febrero de 1957 veinticinco pequeñas empresas fabricantes de muñecas de Onil se unieron constituyendo Famosa.

A pesar de la ilusión y las expectativas iniciales, pronto llegarían los primeros inconvenientes para la nueva sociedad recién fundada. Uno de esos inconvenientes fue el abandono de algunos de los socios que formaban parte de la agrupación, lo cual arrastró a otros a abandonar también

la sociedad, en parte por los lazos familiares entre ellos, al tratarse Onil de una población pequeña y con empresas de carácter eminentemente familiar. Finalmente, Famosa superó estos problemas iniciales y continuó su desarrollo con el resto de las empresas fundadoras.

Durante los años sesenta del siglo pasado, la empresa comenzó a desarrollar sus planes de expansión, construyendo una fábrica más grande, aumentando en número de empleados e incluyendo importantes novedades en los sistemas productivos: cadenas de montaje, nuevas tecnologías de inyección de plástico, inversión en publicidad, etc., logrando consolidar su presencia en el mercado español y comenzando su desarrollo internacional.

En los años setenta, comenzó la fabricación, bajo licencia de la empresa alemana Playmobil, de los conocidos *clicks* de Famobil, y posteriormente de los propios Playmobil, hasta que a finales de los años noventa la relación entre ambas empresas se rompió y Famosa comenzó a fabricar unos juguetes similares a Playmobil pero con personajes Disney.

A finales del siglo XX, aquella empresa que surgió de la unión de varias pequeñas empresas, se había convertido en un grupo empresarial multinacional, con varias plantas de

fabricación y presencia en multitud de países, y formado por empresas como la propia Famosa, Famosa Comercial, S.A., Manufacturas Quirón, S.A., Fabripel, S.A., Famoplay Motors, S.A., Onilco Innovación, S.A. o Industria Complementaria de la Muñeca, S.A.

En 2003, el grupo Famosa fusiona todas sus empresas y finalmente, en 2005, la propiedad pasa a manos de un grupo inversor, el fondo Vista Capital. Un año más tarde, en 2006, Famosa compra la empresa Feber, situada en la vecina localidad de Ibi, formando un grupo líder internacional

también en la fabricación de vehículos de batería y juguetes para jardín y exterior. A finales de la primera década del siglo XXI, Famosa es líder del sector en España, y por su tamaño y facturación, es una de las empresas más importantes de la provincia de Alicante. ●

1. EL HETEROGÉNEO MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Nuestra sociedad no puede ser concebida sin empresas. Basta un vistazo a nuestro alrededor para comprobar que estamos rodeados de ellas. Desde la pequeña tienda de la esquina en la que compramos el pan cualquier día hasta la gran empresa que nos suministra electricidad, gas o telefonía, pasando por la cafetería donde reponemos fuerzas a media mañana o el multicine al que vamos el fin de semana y que formará seguramente parte de un grupo de empresas de mayor tamaño. De este modo, las empresas nos proporcionan los bienes y servicios que cubren la mayor parte de nuestras necesidades, desde las más perentorias y primarias hasta las más suntuarias, formando no solo el entramado productivo de nuestra economía, sino cumpliendo también una importante función social, generando empleo y contribuyendo a distribuir la renta y la riqueza.

Pero, aunque hablamos de «empresas» en genérico, es obvio que estas organizaciones no son todas iguales, ni en los aspectos tangibles que podemos observar a simple vista, ni en sus aspectos menos visibles ni en sus estructuras internas. Como ha quedado de manifiesto en temas precedentes y se ilustra con la lectura sobre el caso de Famosa, la empresa es un sistema complejo en continua evolución y de carácter abierto que interactúa con su entorno.

Cada realidad empresarial nace de una idea, una oportunidad reconocida que es explotada por un emprendedor

o por un conjunto de emprendedores, respondiendo a diversos tipos de circunstancias. Además, la naturaleza del objeto explotado puede encuadrarla en diferentes tipos de sectores económicos; la titularidad de los medios de producción puede darle la consideración de pública o privada, individual o societaria, familiar o no; su volumen de facturación o su número de empleados puede llevarla a ser calificada en función de su tamaño; su ámbito de operaciones puede ser de carácter más localista o de vocación multinacional; e incluso los parámetros de reparto y coordinación del trabajo pueden ser muy diversos. En definitiva, cada empresa puede manifestarse de diversas formas en sus dimensiones estructurales, y además, la misma empresa, desde una perspectiva evolutiva, bajo la consideración de «ser vivo» con características propias, puede experimentar «mutaciones» a lo largo de su ciclo de vida que la lleven a modificar sus distintas dimensiones estructurales.

En función de todo ello, este capítulo apunta algunas nociones básicas sobre diversos parámetros habitualmente considerados como dimensiones estructurales de la empresa, para después pasar a describir, de acuerdo con dichas dimensiones, algunas de las clasificaciones más comúnmente empleadas a la hora de establecer tipologías empresariales.

2. DIMENSIONES ESTRUCTURALES BÁSICAS DE LA EMPRESA

De acuerdo con lo tratado en temas precedentes, la empresa se considera un ente complejo y multidimensional, que puede adoptar diversas formas, presentar diversas facetas de interés y ser susceptible de estudio desde diferentes disciplinas y puntos de vista.

El sistema empresa se encuentra conformado por distintos subsistemas que pueden adoptar diferentes estructuras de cara a la consecución de sus propios

objetivos particulares, y con ellos los de la organización en su conjunto. En este sentido, es posible distinguir diversos aspectos que definen la composición de dichas estructuras, aspectos que denominamos dimensiones estructurales.

Una ilustrativa recopilación de los principales aspectos estructurales y que muestra la complejidad del sistema empresa, es la que propone el profesor Eduardo Bueno en

su ya clásico *Curso básico de economía de la empresa*¹ y que recogemos en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 ● Principales aspectos estructurales y complejidad de la empresa

SEGÚN LOS ELEMENTOS O COMPONENTES ESTRUCTURALES:

- Campo de actividad: productos-mercados (desde monomercado y monoproducción hasta multimercado y diversificadas).
- Localización: plantas o establecimientos (desde monoplanta hasta multiplantía).
- Sistema técnico: procesos-tecnologías (desde monoproceso hasta multiproceso).
- Funcionamiento: funciones-divisiones (desde empresas de función unitaria hasta multidivisionales).
- Estructura jurídica: grupos de propiedad-sociedades (desde empresas monosocietarias y de propiedad simple hasta entidades multisocietarias y de propiedad múltiple).

SEGÚN SU VOLUMEN O ASPECTOS CUANTITATIVOS:

- Tamaño (desde pequeñas empresas hasta grandes empresas).
- Estructura económico-financiera.

SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIÓN:

- Estructura organizativa: formas o modelos de organización.

Fuente: adaptado de Bueno (2004)

Tomando como base lo anterior, a continuación se describen los principales aspectos o dimensiones estructurales de la empresa, algunos de los cuales suponen criterios habitualmente empleados para establecer tipologías empresariales y serán objeto de análisis en los tres últimos epígrafes del presente capítulo.

2.1. La estructura física

De acuerdo con la concepción sistémica de la empresa, es posible distinguir, entre las diversas propuestas de clasifi-

La estructura física forma parte del subsistema técnico y comprende aspectos como:

- Tareas.
- Instalaciones.
- Equipo.
- Técnicas.
- Ambiente físico.

cación de subsistemas, un subsistema físico en el cual se desarrollan las funciones propias relacionadas con la transformación de factores productivos en productos y servicios².

En este sentido, y considerando que la empresa es un sistema sociotécnico abierto, podemos considerar que su estructura física forma parte del subsistema técnico, el cual comprende «las tareas, instalaciones, equipo, herramientas, técnicas operacionales, ambiente físico, etc., cubriendo aspectos ligados a la tecnología, el territorio y el tiempo»³. Estos aspectos estructurales de carácter físico pueden ser empleados como criterios de clasificación de empresas —denominados habitualmente criterios económicos—, los cuales permiten tipificar a las mismas en función del sector económico en el que operan, su tamaño, la estructura social de producción, el sistema técnico empleado, la localización o el ámbito de competencia. Estas tipologías empresariales son desarrolladas en el epígrafe 3 del capítulo.

2.2. La estructura económico-financiera

Desde el punto de vista económico-financiero, la empresa puede ser considerada un conjunto de bienes, derechos y obligaciones que configuran su patrimonio.

Bajo esta perspectiva, hablamos de **estructura económica** como el conjunto de bienes y derechos propiedad de

La estructura económico-financiera se refleja en el Balance de Situación, a través del activo y el pasivo.

la empresa, materializados en lo que contablemente se denomina «activo», y de *estructura financiera*, o «pasivo», conformada esta por las fuentes de financiación u orígenes de fondos financieros de la empresa. Las aplicaciones de estos fondos financieros dan lugar al activo, de modo que el balance de situación (documento contable que recoge la estructura económico-financiera en un momento determinado) debe estar equilibrado, es decir, ambas estructuras son cara y cruz de la misma moneda (*Tabla 5.2*).

¹ Bueno, E. (2004), *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*, Pirámide, Madrid, capítulo 9.

² Puede consultarse al respecto, por ejemplo, Cuervo (2004) y Castillo, A. M. (dir., 2003), *Introducción a la economía y administración de empresas*. Pirámide, Madrid.

³ Castillo, A. M. (dir., 2003), *Introducción a la economía y administración de empresas*. Pirámide, Madrid. pp. 102.

Tabla 5.2 ● Ejemplo simplificado de balance de situación

Activo (miles de €)		Pasivo (miles de €)	
Inmovilizado	80	Capitales permanentes	90
• Construcciones	50	• Capital	50
• Maquinaria, utillaje...	20	• Reservas	15
• Elementos de transporte	10	• Préstamos a l/p	25
Existencias	5	Pasivo a c/p	10
• Mercaderías (Prod. terminado)	4	• Proveedores	2
• Envases y embalajes.	1	• Préstamos a c/p	8
Realizable	10	• Préstamos a l/p	10
• Clientes	10		
Disponible	5		
• Caja	2		
• Bancos	3		
TOTAL ACTIVO	100	TOTAL PASIVO	100

La dirección financiera de la empresa es la que tiene la responsabilidad de mantener, en todo momento, una adecuada estructura económico-financiera, consiguiendo los recursos financieros necesarios al menor coste posible y aplicándolos de la manera más rentable, obteniendo un grado aceptable y adecuado de liquidez y solvencia. En este sentido, los responsables de la empresa deben planificar y gestionar adecuadamente la actividad financiera, tomando decisiones que atañen a aspectos como la determinación de los volúmenes de financiación necesarios, la estructura de dichos fondos, la mejor forma de conseguirlos, la selección de proyectos de inversión, la gestión equilibrada de la tesorería, etc. Del resultado de las decisiones anteriores se derivará la estructura económico-financiera que presente la empresa en cada momento.

La *estructura económica* o activo suele ser dividida en dos partes:

1. El activo fijo o inmovilizado, que agrupa elementos patrimoniales con una vida económica superior a los doce meses (o al ejercicio económico), esto es, con vocación de permanencia en la empresa a largo plazo (aparecen en el balance del ejercicio en curso y, presumiblemente, también en el de los ejercicios siguientes).

Fundamentalmente acoge elementos de inmovilizado material (terrenos, edificios, maquinarias, elementos de transporte, mobiliario, ordenadores, etc.), elementos de inmovilizado inmaterial (patentes, marcas, fondo de comercio...) y gastos amortizables.

2. El activo circulante, el cual recoge elementos patrimoniales ligados al ciclo de explotación económica o con permanencia a corto plazo (usualmente menos de doce meses), renovándose o convirtiéndose en liquidez dentro de dicho ciclo. A grandes rasgos puede ser dividido, atendiendo a su grado de liquidez, en: existencias (inventarios de mercaderías, productos en curso, terminados, materias primas y componentes, envases, embalajes...), realizable (derechos de cobros sobre clientes, efectos a cobrar, anticipos a proveedores...) y disponible (dinero en caja y cuentas corrientes en entidades financieras).

En cuanto al pasivo o *estructura financiera*, se divide básicamente también en dos grupos:

1. Los capitales o fondos propios de la empresa (llamados también recursos propios, pasivo no exigible o patrimonio neto), constituidos fundamentalmente por

el capital social de la empresa, las reservas, los beneficios pendientes de distribución y los resultados de años anteriores. Se trata pues de fondos aportados por los socios y de fondos generados por la propia actividad de la empresa.

2. El pasivo exigible, fondos ajenos o deudas de la empresa, que se encuentra conformado por fondos no generados por la actividad empresarial, teniendo su origen en terceros. Algunos ejemplos son préstamos y créditos con entidades financieras, la emisión de obligaciones, deudas de pago con proveedores, o deudas con la Hacienda Pública. En general, se clasifican por su vencimiento en exigibles a largo y a corto plazo, en función de que se supere o no el año, si bien, dependiendo del sector en que opere la empresa, la consideración del corto y largo plazo puede variar.

La complejidad del sistema empresa y de su ámbito de operaciones provoca que tanto la estructura económica como la financiera sean muy variadas, siendo posible la coexistencia de distintas estructuras *adecuadas*. Esta adecuación puede ser analizada a través del empleo de distintos ratios procedentes del balance de situación, los cuales proporcionan importante información acerca de la situación económico-financiera de la empresa en un momento determinado, así como en comparación, por ejemplo, con la propia empresa en otro momento del tiempo, con otras empresas del sector o un competidor directo.

2.3. La estructura jurídica

El día a día de la empresa conlleva el desarrollo de un conjunto de actividades (productivas y comerciales), las cuales implican relaciones tanto de carácter interno como de carácter externo en su interacción con los agentes del entorno. Para ello, toda empresa posee una personalidad jurídica —ya sea como empresario individual o como sociedad— que la convierte en sujeto de derechos y obligaciones.

La personalidad jurídica de la empresa la convierte en sujeto de derechos y obligaciones.

Bajo un punto de vista jurídico, se pueden encontrar distintas configuraciones que regulen la actividad y las relaciones de la empresa, dando lugar a diversas formas empresariales, como el empresario individual, y los distintos tipos de sociedades.

Estas formas empresariales, y sus características, se recogen en el cuarto epígrafe del presente capítulo, donde

se plantean algunas tipologías de empresas que se pueden establecer en función de esta dimensión estructural.

2.4. La estructura organizativa

Con carácter general, una organización se compone de un conjunto de individuos que llevan a cabo una serie de tareas estructuradas orientadas a un objetivo común. El desarrollo de estas tareas requiere el establecimiento de adecuados mecanismos de coordinación y dotar a la empresa de una jerarquía de autoridad y responsabilidad que facilite la consecución de los objetivos marcados. De este modo toda empresa debe definir su marco organizativo, a modo de elemento integrador de las actividades desarrolladas y de su relación con el entorno.

La estructura organizativa facilita el desarrollo de las tareas de la empresa para conseguir sus objetivos, y conlleva la existencia en la empresa de una estructura formal resultado de la ordenación de los elementos y relaciones diversas que la forman.

En toda empresa también existe una estructura informal de relaciones espontáneas, no previstas por la estructura formal.

La variedad y complejidad de las tareas de la empresa, a medida que esta incrementa la propia complejidad derivada del desarrollo de sus operaciones, exige ir dividiendo el trabajo que se desarrolla en su seno, lo que conlleva la necesidad inherente de coordinarlo, esto es, de asegurar que las actuaciones, conductas y objetivos de los distintos grupos de personas y departamentos que van surgiendo siguen estando coordinadas y orientadas al objetivo común del sistema empresa; es decir, se debe establecer una estructura organizativa marco que dote de cierta estabilidad.

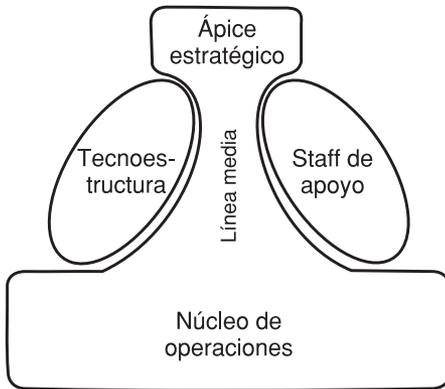
Dicho marco organizativo, de acuerdo con Kast y Rosenzweig⁴, incorpora como elementos:

1. El patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama y descripción de puestos de trabajo).
2. El criterio de diferenciación o asignación de las diversas tareas a departamentos y/o personas.
3. La forma de coordinar dichas tareas previamente separadas (integración).

⁴ Kast, D. y Rosenzweig, J.E. (1987), *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias*. McGraw-Hill Int. México. pp.241-245.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 5.1

Las partes de la Organización según Mintzberg



Mintzberg (1988) describe la Organización como un sistema de flujos regulados de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión. La estructura básica de la organización se compone de tres partes fundamentales (Núcleo de Operaciones, Ápice Estratégico y Línea Media) y una complementaria (staff), las cuales funcionan gracias a una red de autoridad y comunicación que constituye la estructura orgánica. El Ápice Estratégico corresponde a la dirección general de la

empresa o la función desempeñada por el empresario. El Núcleo de Operaciones corresponde al trabajo de producción y venta de los productos de la empresa en cuanto a actividad principal. La Línea Media está compuesta por un conjunto de mandos intermedios que conecta los dos grupos anteriores, manejando gran cantidad de información ascendente y descendente. Staff de Apoyo y Tecnoestructura corresponden al personal de apoyo logístico a las actividades, y a los analistas o expertos. ●

- El sistema de relaciones de poder, estatus y jerarquía (sistema de autoridad).
- El conjunto de políticas, procedimientos y controles que guían las actividades y relaciones de las personas en la organización (sistema administrativo).

El conjunto de elementos anterior, en cuanto definido previa y conscientemente, suele conformar la denominada «estructura formal» de cada organización. Sin embargo, cabe considerar también que en toda organización surgen también una serie de relaciones de carácter espontáneo, no previstas, que configuran una estructura complementaria de carácter informal. La consideración conjunta de los aspectos formales e informales configura la estructura real de la empresa como organización.

La estructura organizativa formal, en función del tamaño alcanzado y de otras variables diversas, puede revestir distinto grado de complejidad, si bien es comúnmente aceptada la propuesta de Mintzberg⁵ sobre la existencia de una serie de elementos básicos de la estructura, en función del papel que desempeñan (véase *El pensamiento en 'management' 5.1*).

Hay que apuntar que, si bien los roles jugados por estos elementos suelen estar presentes en todas las organizaciones, dada la multiplicidad y diversidad de empresas, no siempre es posible distinguir en su estructura formal a los agentes concretos que, de forma diferenciada, desarrollan dichos papeles (por ejemplo, podría darse el caso de que, al inicio de la vida de una pequeña empre-

sa conformada por dos socios, la totalidad de roles se repartieran entre ambos y/o alguno de dichos roles fuera subcontratado en el exterior de la organización).

El Diseño organizativo es la actividad que trata de definir y establecer la estructura organizativa formal de la empresa.

La construcción y modificación de la estructura organizativa formal responde al nombre de *diseño organizativo*. En función de una serie de elementos denominados parámetros de diseño (para el diseño de puestos, de la superestructura, de enlaces laterales y del sistema decisor), junto a una serie de elementos de contingencia (entorno, estrategia, tecnología, tamaño...), y teniendo en cuenta la estructura de carácter informal subyacente, las organizaciones pueden adoptar distintas configuraciones estructurales con el fin de cumplir con sus objetivos de forma eficiente e integrada con su entorno. Tanto los citados elementos propios del diseño, como las estructuras resultantes son objeto de desarrollo en la parte V de este manual.

⁵ Mintzberg, H. (1988), *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel, Barcelona.

2.5. La estructura de propiedad y control

La estructura de propiedad y control hace referencia a la configuración de los fondos propios, así como a la posible distribución de estos en función de los diferentes partícipes o socios de la empresa.

La estructura de propiedad está formada por los propietarios permanentes y temporales de la empresa.

El control de la empresa puede ser directo, a través de la posesión de la mayoría de acciones, o indirecto a través de la gestión de los derechos de terceros.

La separación entre propiedad y control en la gran empresa, ya introducida por Berle y Means⁶ en 1932, da lugar a que, si bien en aquellas de reducidas dimensiones la propiedad suele ser la base de su control, cuando las empresas adquieren un determinado tamaño se pueda producir una separación entre dicha propiedad, que seguiría en manos de los partícipes, y el control efectivo podría pasar a los administradores.

En este sentido, la proliferación de la forma jurídica de la sociedad anónima, la facilidad que otorgan los mercados financieros para el acceso a la propiedad mobiliaria y la liquidez de los mercados de capitales, junto a la profesionalización de la función directiva (conceptualizada a través de la «tecnología» de Galbraight⁷), suelen ser enunciados como aspectos que contribuyen a la separación entre la propiedad del capital de la empresa y la administración y el control de esta.

Así, en la gran empresa se puede dar una situación tal que, dispersos los accionistas (propietarios), el control de la empresa *se les escape*, no pudiendo ejercer este derecho que tradicionalmente se ha encontrado ligado a la propiedad. En palabras de los profesores Bueno, Cruz y Durán⁸, «la realidad jurídica de los accionistas como propietarios de la empresa se mantiene, pero aparece el derecho de propiedad restringido: son los directivos, la tecnología en la terminología de Galbraight, quienes toman las decisiones referentes a la empresa (...). En las grandes empresas el derecho político al voto de los accionistas carece prácticamente de significado. Los consejos de administración poseen, bien directamente, bien por vía indirecta, la representación necesaria para conseguir sus objetivos».

En línea con estos argumentos, cabría distinguir a priori dos grupos genéricos de accionistas: (a) propietarios

permanentes, con dominio y control financiero, cercanos o integrados en el grupo de administradores, y (b) propietarios temporales, pequeños accionistas que actúan como meros inversores financieros, y que en caso de disconformidad con los resultados de la gestión en cuanto a sus objetivos esperados de ahorro, suelen deshacerse de sus acciones y dirigen sus pequeños capitales a otras inversiones más acordes con sus expectativas.

De este modo, los títulos representativos del capital de la empresa se pueden distribuir de diversas formas, configurando tanto su estructura de propiedad; como distintos tipos de control:

1. En cuanto a la estructura de propiedad, puede ser muy variada y llegar a repartirse entre diversas personas físicas y/o jurídicas que pueden tener parte en el capital de las empresas. A este respecto, la Central de Balances del Banco de España (en sus informes anuales sobre los resultados de las empresas no financieras) clasifica los grupos de propiedad atendiendo a si participan en la misma administraciones públicas, instituciones financieras, otras empresas, otros titulares y el sector exterior (en particular, la Unión Europea), considerando además el caso de las empresas familiares. Una clasificación que también tiene en cuenta los aspectos citados es la propuesta por el profesor Bueno, la cual recogemos en la tabla 5.3.
2. Por lo que se refiere al control ejercido, se puede hablar de control directo (en virtud de la posesión de la mayoría de acciones) e indirecto (a través de la gestión de los derechos que otorgan las acciones de terceros). Por otro lado, en términos calificativos, se habla de control absoluto (posesión de, al menos, el 80% de las acciones de la sociedad), mayoritario (50%-80%), minoritario (10%-50%) y control interno, cuando no destaca ningún paquete de acciones (superior al 10%), quedando el control en manos del consejo de administración.

Los aspectos identificativos de la estructura empresarial descritos en este epígrafe ponen de manifiesto la complejidad que puede alcanzar la empresa, y algunos de ellos constituyen la base de diversas clasificaciones de empresas comúnmente utilizadas, las cuales se describen en los restantes epígrafes del capítulo.

⁶ Berle, A. A. y Means, G. C. (1932), *The corporation and private property*. McMillan, Nueva York.

⁷ Galbraight, J. K. (1969), *El nuevo estado industrial*. Ariel, Barcelona.

⁸ Bueno, E., Cruz, I. y Duran, J. J. (2002), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Ed. Pirámide, Madrid, 15.^a ed., p. 142.

Tabla 5.3 ● Grupos de propiedad en la empresa

CLASES		CARACTERÍSTICAS
Particulares y familias	Residentes	Propietarios tradicionales, a título particular o grupo familiar
	No residentes	Igual naturaleza, pero inversores extranjeros o capital extranjero de particulares
Empresas no financieras	Nacionales	Grupos de capital empresarial (inversiones en sociedades del grupo, participaciones en otras empresas...)
	Extranjeras	Igual naturaleza, pero en multinacionales
Entidades financieras	Nacionales	Grupos financieros o bancarios
	Extranjeras	Inversiones de la banca extranjera
Sector público		Si la propiedad permite el control, se denominan empresas públicas

Fuente: adaptado de Bueno (2004).

3. CRITERIOS ECONÓMICOS DE CLASIFICACIÓN

Desde un punto de vista económico, son múltiples los criterios clasificatorios existentes, si bien los más conocidos son los relativos al sector económico en el que se encuadra la empresa, su tamaño, el sistema técnico-productivo empleado y el ámbito de actuación operativa (Figura 5.1).

3.1. Tipos de empresas según sectores económicos de pertenencia

Una primera clasificación destacable es la que se puede establecer en función de la actividad económica principal

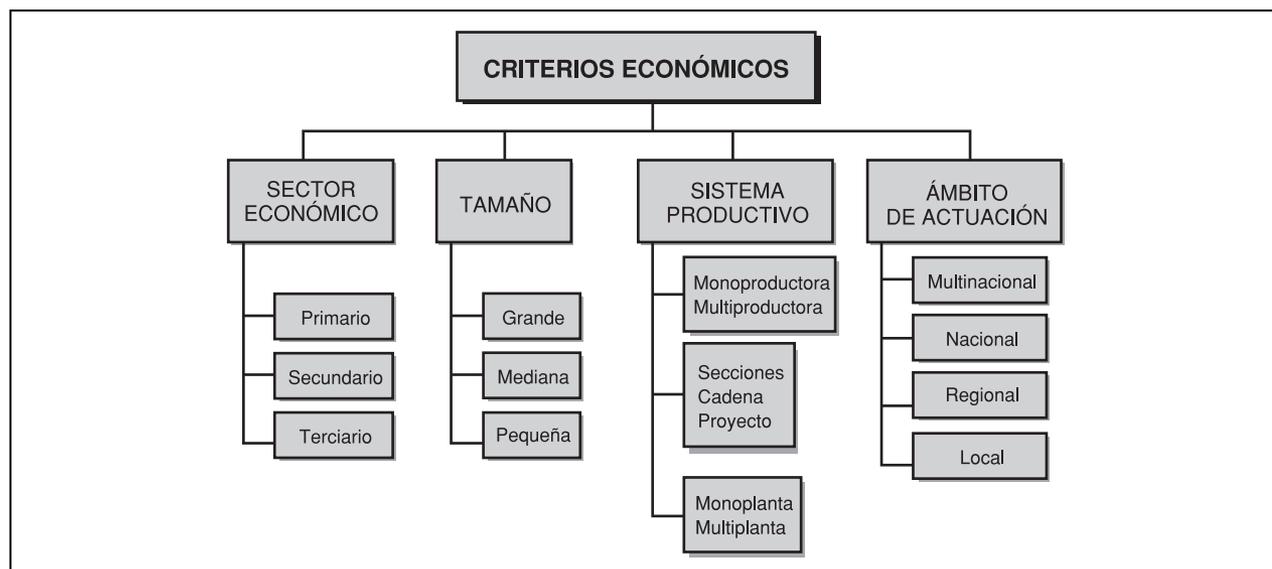


Figura 5.1 ● Criterios económicos de clasificación.

de la empresa. Planteada originalmente por Colin Clark en 1940, permite agrupar y distinguir a las empresas en tres grandes sectores económicos:

1. *Sector primario*, en el que se incluyen empresas agrícolas, ganaderas, pesqueras y forestales. Esto es, explotaciones de recursos naturales, excluyendo fundamentalmente la minería.
2. *Sector secundario*, que agrupa empresas de transformación (producción, construcción, mineras y extractivas).
3. *Sector terciario*, el cual agrupa a las empresas de servicios (comercio, hostelería, transportes, enseñanza, servicios sanitarios, personales, empresas financieras...).

Esta clasificación por sectores, aun siendo muy general, resulta ampliamente empleada, permitiendo, por ejemplo, evaluar el nivel de desarrollo económico de un territorio en función de la importancia relativa de cada uno de los sectores en el producto interior bruto (PIB).

A partir de esta clasificación general, en España, por ejemplo, se emplean habitualmente otras clasificaciones más detalladas para el análisis de la economía nacional. Entre ellas cabe citar la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, establecida por la Contabilidad Nacional; la clasificación utilizada por la Central de Balances del Banco de España y las denominadas tablas *input-output*⁹.

3.2. Clasificación según el tamaño empresarial

El tamaño empresarial es otro criterio al que habitualmente se suele recurrir para clasificar a las empresas, en parte por lo intuitivo y práctico que resulta, si bien la consideración de *empresa grande, mediana o pequeña* presenta un grado de relativización importante, en función de a qué sector pertenezca la empresa, de la región o país en la que se encuentre establecida, o incluso de la unidad de medida utilizada, por lo que resulta difícil utilizar un mismo criterio de tamaño empresarial en todas las situaciones.

Por ejemplo, si queremos caracterizar a las empresas del sector de fabricantes de automóviles, deberemos utilizar un criterio muy distinto al que necesitaríamos para hacer la clasificación de las empresas del sector de fabricantes de juguetes, ya que un fabricante de automóviles de *tamaño pequeño* (en volumen de negocio o en número de trabajadores) superará el tamaño de cualquier fabricante de juguetes español.

Las unidades de medida más habitualmente utilizadas, como criterio clasificatorio de empresas por tamaño, son los relativos a *número de trabajadores* y a *volumen de facturación*, si bien pueden plantearse otros, como recursos propios, volumen de producción, *cash flow*, beneficios brutos, etc.

Definición de pequeña y mediana empresa

La Comisión Europea recomienda usar, como definición de Pyme, los límites financieros y de número de empleados de la tabla adjunta. Esta definición incluye una clasificación de tipos y se encuentra vigente desde el 1 de enero de 2005.

Categoría de empresa	Efectivos de personal	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	< 250	≤ 50 millones €	≤ 43 millones €
Pequeña	< 50	≤ 10 millones €	≤ 10 millones €
Micro	< 10	≤ 2 millones €	≤ 2 millones €

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia social y económica en la Unión Europea, ya que representan el 99% del total de empresas de la UE y emplean a unos 65 millones de personas.

Más información relacionada se puede consultar en <http://ec.europa.eu>

⁹ Más información al respecto en el Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es) y en el Banco de España (www.bde.es).

La relativización de este criterio implica que en cada circunstancia habrá que seleccionar la unidad de medida que consideremos más adecuada a nuestros propósitos. Por ejemplo, si quisiéramos comparar el tamaño de una empresa fabril con el de una empresa comercial, que no fabrique nada tangible sino que se dedique a la prestación de servicios, deberíamos tener en cuenta que el número de empleados de esta última podría ser mucho menor que el requerido por la primera, incluso a igualdad de volumen de facturación. Así, una empresa puede ser «pequeña» en número de trabajadores, pero «grande» atendiendo a criterios como volumen de negocio, etc.

3.3. Tipología según sistema técnico-productivo

Es posible clasificar el tipo de empresa también en función del sistema técnico-productivo empleado, esto es, atendiendo al número de *productos* técnicamente distintos que elabora la empresa, al *proceso* o procesos productivos empleados, y a la *ubicación física* de estos procesos.

Clasificación según el sistema técnico-productivo:

- Por producto.
- Por proceso.
- Por ubicación física.

Según el número de productos que se fabrique:

1. *Monoproductoras*: consiste en la obtención de un único producto de características homogéneas (p.e., cemento, harina, cerveza...), si bien se da en muy contadas ocasiones, ya que muchas empresas utilizan sus procesos de fabricación para producir una gran variedad de productos distintos.
2. *Multiproductoras*: se caracteriza por la obtención de varios productos diferenciados, bien sea usando los mismos recursos productivos u otros (calzado, confección, juguetes, automóviles...).

Atendiendo al proceso de fabricación:

1. *Producción por talleres o secciones funcionales*: entendidos estos como unidades técnicas especializa-

das en la fabricación de un determinado componente o producto (p.e., sección de inyección de plástico, túnel de pintado, etc.). El bien se desplaza de una sección a otra en función de las operaciones que requiera. Este tipo de sistema es habitualmente empleado en industrias muy variadas (p.e., industria del mueble, en la fabricación de moldes y matrices, en la fabricación de muñecas y otros tipos de juguetes, etc.).

2. *Producción en cadena*: los elementos del proceso productivo (máquinas, herramientas y puestos de trabajo) se encuentran ordenados según la secuencia lógica de operaciones a realizar en el producto y es este el que se desplaza a lo largo de la cadena durante el proceso de transformación/montaje (p.e., líneas de montaje de automóviles).
3. *Producción por proyecto o posición fija*: a diferencia de las dos anteriores, el producto no se desplaza por los distintos procesos de fabricación o a lo largo de la cadena de montaje, sino que son las máquinas y los trabajadores los que se desplazan hasta él para realizar las operaciones (p.e., astillero, avión, etc.).

Según el número de plantas:

1. *Monoplanta*: empresa que dispone de un único centro de trabajo, en el cual realiza todas sus operaciones.
2. *Multiplanta*: empresa que localiza sus establecimientos o fábricas en diferentes ubicaciones geográficas.

3.4. Clasificación según el ámbito de actuación

Atendiendo al ámbito de actuación de la empresa, desde el punto de vista del número de mercados de clientes atendidos se puede hablar de empresas *monomercado* o *multimercado*, y desde un punto de vista de carácter geográfico, de empresas que actúan dentro de las fronteras nacionales (locales, provinciales, regionales, nacionales), o bien que sobrepasan este límite, pudiéndose hablar de *empresas exportadoras*, o *multinacionales*, cuando la localización, que incorpora inversiones directas para el desarrollo de la actividad económica de la empresa, se realiza en países diferentes del de origen. Estas empresas presentan una gran capacidad para expandir sus operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro, y su importancia en la economía mundial se ha incrementado notablemente, consecuencia del proceso actual de globalización.

4. CRITERIOS JURÍDICOS DE CLASIFICACIÓN

Desde un punto de vista jurídico, y con fines clasificatorios, podemos hablar de: (1) el reparto y distribución del capital de la empresa entre los partícipes, o titularidad de los medios de producción, y (2) las características que se derivan de la forma jurídica escogida para dicha estructura de propiedad.

Atendiendo a la titularidad de los medios de producción podemos hablar de: empresas individuales, societarias y grupos empresariales; empresas públicas y privadas; empresas familiares o no familiares; y empresas nacionales o multinacionales. En el caso de la forma jurídica escogida, podemos hablar del empresario individual o autónomo por un lado, y de empresas con forma societaria por otro, las cuales a su vez pueden tener carácter civil o mercantil.

4.1. Criterios clasificatorios relacionados con la titularidad de los medios de producción

Este criterio clasificatorio se encuentra vinculado a las distintas posibilidades que ofrece la estructura de propiedad de la empresa, la cual puede estar repartida en una o varias personas, tanto físicas como jurídicas, y con distinto grado de concentración.

Según la estructura de propiedad distinguimos entre:

- **Empresario Individual, Sociedad y Grupo empresarial, formado por empresas vinculadas.**
- **Públicas y privadas.**
- **Familiares y no familiares.**

En primer lugar, es posible distinguir entre empresas de carácter *individual*, en las que el propietario es una persona física, habitualmente denominado «autónomo», y *sociedades* o empresas con forma societaria, surgidas originalmente como una forma de poner en común capitales, trabajo y esfuerzo por parte de varias personas, con una finalidad de carácter empresarial difícil de alcanzar por un solo individuo, bien por cuestiones puramente financieras o bien por cuestiones relacionadas con la asunción de riesgo y/o esfuerzo demasiado elevado.

Adicionalmente cabe distinguir los *grupos empresariales*, conformados por un conjunto de empresas relacionadas y vinculadas entre sí, bien de forma patrimonial (es decir, a través de participaciones en el capital), bien mediante otras posibilidades (por ejemplo, ligadas por relaciones contractuales productivas, comerciales y financieras, o con ánimo de control). (*Negocios en acción 5.1*).

NEGOCIOS EN ACCIÓN 5.1

Grupo Inditex

El grupo Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.), dedicado a la distribución de moda, es uno de los más importantes del mundo. Este grupo empresarial español, con sede en La Coruña, se encuentra formado por más de un centenar de sociedades y posee una estructura integrada verticalmente, que abarca todas las etapas del negocio, esto es, desde el diseño, hasta la fabricación, logística y distribución en tiendas propias. En 2008, el grupo abarca marcas tan conocidas como Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka,

Stradivarius, Oysho y Zara Home, da trabajo a cerca de 80.000 personas de 140 nacionalidades distintas y se encuentra presente en 68 países.

El grupo tiene carácter mercantil, y como forma jurídica, la de sociedad anónima, y en su objeto social destaca, al margen de la actividad relacionada con la fabricación y distribución textil, la participación en el capital de otras entidades, civiles o mercantiles, españolas o extranjeras. Inditex cotiza en las bolsas españolas desde 2001, y en su estructura de propiedad se encuentran, a fecha de

2007 y como accionistas significativos, otras empresas, sociedades limitadas, instituciones de inversión colectiva, un banco extranjero, etc. Además, los miembros del consejo de administración poseen cerca del 60% de los derechos de voto que otorga la propiedad de las acciones, perteneciendo en su mayor parte al presidente y fundador de la empresa, Amancio Ortega, por lo que se puede seguir afirmando también que esta sociedad sigue teniendo un carácter familiar. ●

NEGOCIOS EN ACCIÓN 5.2

La empresa concesionaria de la administración pública

Un caso particular que merece la pena citar es la figura de «empresa concesionaria», a la que la administración cede la explotación de un determinado bien o servicio con unos condicionantes, como por ejem-

plo, tarifas y precios, conservación de instalaciones, etc. La administración conserva el control sin tener que implicarse en la gestión diaria y, de acuerdo con la empresa concesionaria, estipula la forma de distribución de beneficios.

Ejemplos de empresas concesionarias los podemos encontrar en los servicios municipales de agua potable o en la gestión de algunas instalaciones deportivas públicas. ●

Por otro lado, se puede distinguir entre empresas de carácter *privado*, en las que la propiedad del capital se encuentra en manos de particulares, tanto si estas son personas físicas como si son jurídicas, y empresas *públicas*, en las que el capital es propiedad del estado, comunidad autónoma, diputación, ayuntamiento u otros entes públicos, bien en su totalidad, bien en su mayor parte, pero en cualquier caso ejerciendo una importancia destacada en la toma de decisiones (*Negocios en acción 5.2*). En estas empresas prevalecen criterios políticos y de beneficio social frente al beneficio económico.

Adicionalmente, otros criterios nos llevarían a distinguir entre *empresas familiares* o no, en función de los vínculos existentes entre los propietarios del capital. De hecho, se suele emplear el término «empresa familiar» para designar a aquellas empresas en las cuales la mayor parte del capital se encuentra en manos de una o varias familias. En las economías desarrolladas, este tipo de empresa suele suponer el mayor peso de su tejido productivo, y cuentan con una problemática específica, como es la ligada a su continuidad, esto es, a la sucesión. En este sentido, un importante reto de este tipo de empresas es su crecimiento y continuidad en el tiempo, manteniendo la propiedad y el control en manos de la familia, así como otros ligados a la supervivencia, ya sea porque las nuevas generaciones no desear seguir con el negocio familiar, bien por discrepancias de índole familiar o por otros motivos relacionados con la gestión.

Por último, podríamos hablar de empresas participadas por capital extranjero o no, tanto si se trata de grupos inversores como si se trata de particulares o de empresas.

4.2. Clasificación en función de la forma jurídica de la empresa

Las formas jurídicas entre las que pueden optar las empresas se encuentran reguladas por las normativas legales

de su territorio y condicionan las características jurídicas de la propiedad del capital. En este sentido, la forma jurídica escogida por la empresa marca el abanico de posibilidades, así como los límites y restricciones, en aspectos tales como derechos y deberes de los socios, limitaciones mínimas y máximas de capital social, transmisibilidad de la propiedad y de los derechos que esta confiere, regulación del alcance de la responsabilidad que se deriva para el propietario, fiscalidad, etc.

La forma jurídica escogida por la empresa delimita los derechos, responsabilidades y límites de actuación de los partícipes o socios.

- **Persona física: empresario individual y sociedades civiles.**
- **Persona jurídica: sociedades mercantiles.**

En general, podemos considerar dos grandes tipos de empresas de acuerdo a su forma jurídica, el *empresario individual*, persona física que realiza en nombre propio, y por medio de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional, y la *sociedad*, cuyo origen se encuentra en el concepto de una puesta en común de bienes y/o servicios por parte de dos o más personas, con el ánimo de obtener un beneficio derivado de dicha actividad (*Figura 5.2*).

Entre los distintos tipos de sociedades, podemos hablar de *sociedades civiles* y *sociedades mercantiles*:

1. La *sociedad civil* es entendida por el Código Civil como un contrato por el que dos o más personas ponen en común recursos económicos, bienes o industria, con la intención de repartir ganancias. Son reguladas por dicho código, y los socios responden

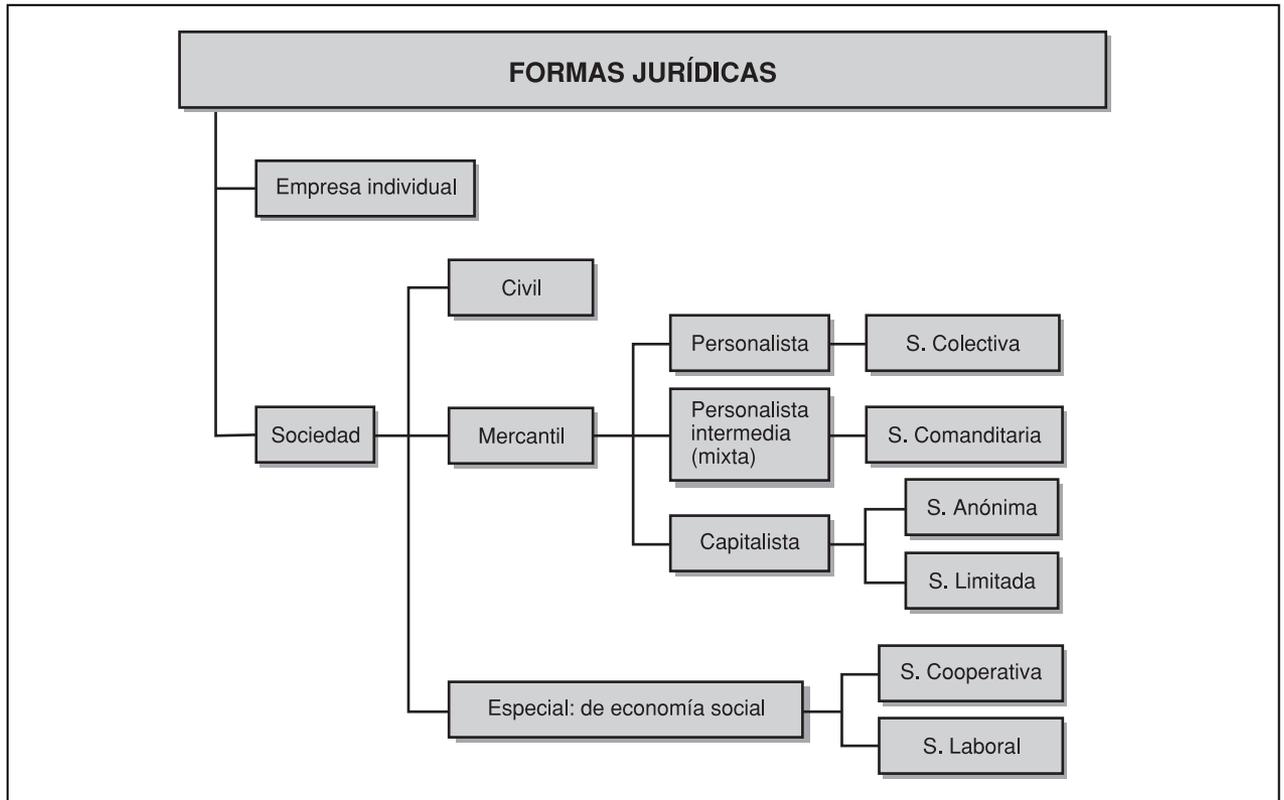


Figura 5.2 ● Clasificación de empresas atendiendo a su forma jurídica.

personal, solidaria e ilimitadamente de las deudas sociales contraídas.

- La *sociedad mercantil* viene entendida por la legislación mercantil como la unión de varias personas que aportan capital y/o trabajo con la intención de obtener un lucro económico a repartir entre sí; a diferencia de las anteriores, son reguladas por el Código de Comercio y leyes especiales (como la que regula la sociedad anónima), y deben ser inscritas en el Registro Mercantil. Se trata, pues, de empresas en las que surge una persona jurídica nueva y distinta de las personas físicas que la componen. Esta nueva personalidad jurídica se considera sujeto de derecho.

Un aspecto de importancia clave en la clasificación anterior es el de la responsabilidad en la que pueden incurrir los propietarios en el transcurso de su actividad empresarial. En este sentido, podemos encontrar empresas en las que *la responsabilidad de los propietarios es ilimitada*, esto es, sus propietarios responderían de las deudas con todo su patrimonio, si la empresa no dispusiera de solvencia suficiente, y otras en las que *la responsa-*

bilidad de los propietarios se limita al importe de las aportaciones que cada uno ha realizado.

Como formas jurídicas, con el patrimonio de los propietarios afecto de manera ilimitada, se encuentran las empresas con personalidad física, esto es, el empresario individual, y la sociedad civil.

En el caso de las sociedades mercantiles, podemos encontrar diverso grado de afectación en función de la responsabilidad, pudiéndose clasificar a las empresas como:

- Sociedades personalistas*, extensión de la naturaleza de la empresa individual pero compuesta por dos o más socios, en las que las características ligadas a la persona del socio tienen especial relevancia, de modo que la condición de tal es intransmisible sin consentimiento del resto, y además, la responsabilidad es solidaria e ilimitada, correspondiendo la administración al conjunto de los socios (sociedad colectiva).
- Sociedades mixtas o personalistas intermedias*, en las que existen dos tipos de socios: colectivos, con las mismas características anteriores, y comanditarios,

que únicamente aportan capital y ven limitada su responsabilidad (sociedad comanditaria).

3. *Sociedades capitalistas*, en las que la referencia es la aportación de capital, con independencia de la persona del socio. Se trata de empresas en las que hay mayor facilidad para la transmisión de las participaciones de capital, la responsabilidad se limita a la aportación realizada y la administración se lleva a cabo por un grupo diferenciado de los socios. Fundamentalmente, se trata de las denominadas sociedades de responsabilidad limitada y de las sociedades anónimas, así como de la variedad de sociedad comanditaria por acciones.

Si bien se suele hablar de las formas jurídicas anteriores como las básicas, cabe distinguir otras, entre las que se pueden citar las denominadas *sociedades mercantiles especiales o de economía social*. Estas presentan como aspecto propio el hecho de que el factor trabajo es el principal capital aportado por los socios para la constitución de la empresa. Dentro de este grupo se incluyen las sociedades cooperativas y las sociedades laborales. Aunque en su origen en España se plantean como formas alternativas de explotar el propio trabajo ante las dificultades económicas de los años setenta del siglo XX, hoy suponen una alternativa más para aquellos que desean gestionar su propio trabajo bajo una forma jurídica de empresa.

A continuación se recogen algunos rasgos propios acerca del empresario individual y los tipos principales de sociedad mercantil citados.

El empresario individual como forma jurídica

Conocido como «autónomo», se define como una persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa una actividad comercial, industrial o profesional. Se trata de un caso en que la personalidad de la empresa coincide con la del titular de la misma, existiendo lo que se denomina «superposición de patrimonios» mercantil y civil. Se trata de la forma más frecuente en el comercio al por menor, la agricultura, etc.

Este caso, si bien cuenta con ventajas (el empresario dispone de un control total sobre la toma de decisiones y la gestión de su empresa), también presenta inconvenientes, como es el que se deriva de la no limitación de responsabilidad, respondiendo con todo su patrimonio personal a las deudas de la empresa. Además, en caso de crecimiento de la empresa, la concentración de decisiones cada vez más complejas y el progresivo incremento del riesgo pueden hacer conveniente que la empresa evolucione a otras formas jurídicas.

La sociedad colectiva

Como se ha mencionado anteriormente, se trata de sociedades de fuerte carácter personalista en las que pesa más

la persona en sí que el capital que aporta, no pudiendo ser transmitida la condición de socio de manera personal sin el consentimiento del resto. De hecho, su origen se puede situar en las sociedades familiares medievales en las que los herederos se hacían cargo y continuaban el negocio paterno. En estas sociedades, todos los partícipes tienen derecho a ejercer la gestión y administración de la empresa (salvo que los estatutos de la sociedad la atribuya expresamente solo a alguno de ellos), y los socios responden de las deudas sociales, con carácter subsidiario, de manera personal, solidaria e ilimitadamente. Se trata de una forma de sociedad que, en la actualidad, cuenta con una presencia cada vez menor, debido a las ventajas de otras alternativas.

La sociedad comanditaria

Se puede considerar una extensión de la sociedad colectiva, en la que la característica fundamental es que se da entrada a otra clase de socios, denominados comanditarios, que aportan capital, no tienen derecho a participar en la gestión de la empresa y ven limitada su responsabilidad por las deudas a la aportación realizada. Al igual que la sociedad colectiva, se trata de una forma jurídica con un uso cada vez menor.

La sociedad anónima

Constituye la forma jurídica más apropiada cuando la empresa alcanza un cierto tamaño y cuenta con una cifra de capital social elevado. Este capital se encuentra dividido en participaciones alícuotas denominadas acciones, que permiten la entrada de gran número de socios y pequeños inversores, y que presentan la característica de ser transmisibles en los mercados de capitales. De hecho, se suele calificar a la sociedad anónima como la sociedad capitalista por antonomasia. Esta división en acciones transmisibles —que otorgan a los socios una serie de derechos, como la participación en los beneficios, asistencia y voto en juntas generales, cuota de liquidación en caso de cierre, impugnación de acuerdos, etc.— junto a la limitación de la responsabilidad, constituyen sus principales elementos diferenciadores. De este modo, los accionistas no responden de las deudas de la empresa frente a terceros con su patrimonio, sino únicamente con lo invertido en forma de acciones.

En la sociedad anónima se produce claramente una separación entre propiedad y control. De hecho, dos son sus órganos fundamentales de gobierno: la junta general, que reúne a los accionistas para tratar y votar determinados asuntos sociales, y el consejo de administración, que gestiona y representa a la empresa. Hay que decir que, si bien en número no suponen la forma jurídica más frecuente, sí son la forma más común entre las grandes empresas.

La sociedad de responsabilidad limitada

Las sociedades limitadas comparten buena parte de las características de las sociedades anónimas. Así, se trata también de un tipo de sociedad mercantil, de carácter capitalista, y en la que la responsabilidad de los socios se limita a las aportaciones realizadas al capital, si bien esta forma jurídica se orienta a empresas de menor tamaño. De hecho, el capital inicial requerido para su constitución es sensiblemente menor y, además, la diferencia más notable es que las participaciones en dicho capital no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. En cuanto a sus órganos de gobierno, se componen de una junta general (no necesaria si el número de socios es inferior a quince) y de uno o varios administradores.

La legislación española contempla como variante de este tipo de sociedad la denominada sociedad limitada nueva empresa, de carácter más simplificado y orientada a microempresas y al empresario individual (de hecho, no se puede constituir con más de cinco socios ni exceder determinado capital). Sus trámites de constitución son más sencillos y cuenta con una contabilidad simplificada y ciertas ventajas fiscales.

La sociedad laboral

Se trata de empresas en las que la mayoría del capital pertenece a los trabajadores y en ocasiones tiene su origen en

las dificultades económicas, que lleva a los trabajadores a ocuparse de la empresa sin que puedan poseer ninguno de ellos más de la tercera parte de la empresa, salvo que se encuentren participadas por el estado, comunidades autónomas o entidades y sociedades públicas. Dentro de este tipo, en España existen la sociedad limitada laboral y la sociedad anónima laboral.

La sociedad cooperativa

Las sociedades cooperativas son empresas de propiedad colectiva, perteneciente a los beneficiarios de la actividad, los cuales, para satisfacer necesidades e intereses comunes, tanto de carácter económico como social, se asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria para la realización de actividades empresariales, contando con una estructura y funcionamiento democráticos. Las hay de dos clases: cooperativas de primer grado y cooperativas de segundo o ulterior grado. En las primeras pueden ser socios personas físicas o jurídicas (por ejemplo, cooperativas de trabajo asociado, de consumidores y usuarios, de viviendas, agrarias, de enseñanza, de transportistas, sanitarias...). Las segundas se encuentran formadas, a su vez, por dos o más cooperativas. Estas empresas tienen un marcado carácter social, y en ellas la responsabilidad de los socios se encuentra limitada a la aportación realizada.

Tabla 5.4 ● Principales formas jurídicas y características

FORMA JURÍDICA	N.º SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
Empresario individual	1	No hay mínimo	Ilimitada	IRPF
S. civil	Mín. 2	No hay mínimo	Ilimitada	IRPF
S. colectiva	Mín. 2	No hay mínimo	Ilimitada	IRPF
S. comanditaria	Mín. 2	No hay mínimo	Según tipo de socio	Imp. Sociedades
S. limitada	Mín. 1	3.005,06 €	Limitada	Imp. Sociedades
S. limitada nueva empresa	Máx. 5	3.012 €-120.202 €	Limitada	Imp. Sociedades
S. anónima	Mín. 1	601.021,21 €	Limitada	Imp. Sociedades
S. comanditaria por acciones	Mín. 2	601.021,21 €	Según tipo de socio	Imp. Sociedades
S. cooperativa	Mín. 3	Mínimo en Estatutos	Limitada	Imp. Sociedades
S. laboral	Mín. 3	Como en S. L. y S. A.	Limitada	Imp. Sociedades

Otras formas jurídicas

Pese a que nos hemos limitado a describir las características de las formas jurídicas empresariales más habituales, es posible hablar de otras, como, por ejemplo, las sociedades de garantía recíproca, que prestan garantías y avales para las operaciones que realizan los socios que las

constituyen; las entidades de capital-riesgo, que facilitan financiación a otras empresas a cambio de participaciones temporales en el capital; las agrupaciones de interés económico, las sociedades de inversión mobiliaria, etc.

Para finalizar, la tabla 5.4 presenta algunas características relevantes de las principales formas jurídicas mencionadas.

RESUMEN

El ejercicio de la actividad empresarial se desarrolla en una realidad compleja, como es la organización empresa y el entorno que la rodea. La multiplicidad de aspectos que presenta el sistema empresa hace que pueda ser observada desde distintos puntos de vista en función de la diversidad de matices y peculiaridades que presenta, que la integran formando un todo.

De este modo, es posible observar una serie de dimensiones estructurales diversas que permiten definir su composición o estructura desde diferentes perspectivas, como son su estructura física, sus estructuras económico-financiera, jurídica, organizativa y de propiedad y control.

Entre las dimensiones estructurales consideradas, algunas son empleadas usualmente como criterios clasificatorios que permiten establecer tipologías entre la amplia diversidad de empresas existentes. Los dos tipos

de criterios más destacables son, en primer lugar, los llamados económicos, relativos fundamentalmente al sector económico en que opera la empresa —básicamente, primario, secundario y terciario— y relativos también a su tamaño —pequeñas, medianas y grandes empresas—. En segundo lugar destacan los criterios de tipo jurídico, los cuales permiten clasificar a las empresas en función de la forma jurídica que adopten —fundamentalmente, empresas individuales y con forma societaria, y según la limitación de la responsabilidad—, o también en función de la titularidad de la misma —empresas públicas y privadas, familiares y no familiares, o grupos empresariales—.

Con todo, este capítulo pone de manifiesto la complejidad y diversidad de posibilidades que presenta la realidad empresarial; en definitiva, «el heterogéneo mundo de los negocios».

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuáles son los aspectos estructurales básicos que caracterizan a una empresa? ¿Cuáles de estos se utilizan habitualmente para clasificarlas?
2. ¿Qué relación se puede establecer entre las dimensiones estructurales básicas y los distintos criterios económicos de clasificación empresarial?
3. ¿Qué clasificación de empresas se puede establecer en función de la titularidad del capital?
4. ¿Qué diferencias principales existen entre una empresa individual y una societaria?
5. ¿Cuáles son los principales tipos de sociedad y en qué situaciones se suele emplear cada una de ellas?

DESARROLLO DE HABILIDADES

Recopile información en prensa especializada e Internet para analizar las siguientes cuestiones:

1. En relación con las principales clasificaciones económicas empresariales actualizadas según sectores productivos de la economía, ¿qué relación encuentra entre las distintas clasificaciones propuestas por la Central de Balances del Banco de España, la Clasificación Nacional de Actividades Económicas y las tablas *input-output*? ¿Cuál le parece más relevante para establecer una clasificación de empresas?
2. En relación con el tamaño de las empresas en España y comparativamente en su región:
 - ¿Qué porcentajes de empresas existen, según tamaño, por número de empleados y por volumen de facturación? ¿son equivalentes ambos criterios?

- ¿A qué cree que pueden deberse las posibles diferencias?
 - ¿Cuál es la empresa tipo o más frecuente en su territorio? ¿Y en España?
 - A su juicio, ¿cómo valoraría la estructura demográfica empresarial mayoritaria de su territorio? Establezca un debate con sus compañeros acerca de este tema.
3. Usted y dos amigos más quieren constituir una nueva empresa para prestar servicios de consultoría empresarial. Deciden aportar un capital social inicial de 6.000 euros entre los tres, que se corresponde a sus ahorros disponibles. ¿Qué forma jurídica considera más adecuada y por qué?

CASO DE GESTIÓN

«Las muñecas de Famosa se dirigen al portal»

Una vez estudiado el tema, vuelva a leer detenidamente el caso de la empresa Famosa que abre este capítulo y analice las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son las etapas por las que ha pasado la empresa a lo largo de su existencia?
2. Desde el punto de vista de los criterios económicos y jurídicos, caracterice a la empresa en cada una de las etapas que ha identificado.
3. Ubique a la empresa, a fecha de hoy, según los distintos criterios de clasificación estudiados, en comparación con el resto de empresas fabricantes de juguetes en España. Para ello, recopile la información que necesite complementaria al caso.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Bueno, E. (2004), *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. Ediciones Pirámide, Madrid. Los aspectos conceptuales ligados a las distintas dimensiones estructurales de la empresa son revisados en profundidad en el tercer bloque de contenidos de este manual.
- Cuervo, A. (dir.) (2004), *Introducción a la administración de empresas*. Thomson Civitas, Madrid. Este libro ofrece una visión de conjunto de la Administración de Empresas, y en particular, en su capítulo 3 trata en detalle los tipos de empresas bajo una perspectiva principalmente jurídica.

Lecturas recomendadas

- Comín, F. y Martín, P. (eds., 1996). *La empresa en la historia de España*. Civitas, Madrid. Interesante colección de trabajos sobre las características y la evolución de la estructura empresarial española.
- García-Ruiz, J. L. y Manera, C. (dirs., 2006). *Historia empresarial de España. Enfoque regional en profundidad*. LID Editorial Empresarial, Madrid. Un recorrido

sobre la heterogeneidad empresarial española desde una perspectiva histórico-regional.

- Tirado, C., Granger, J. R. y Nieto, M. (1995). *La pyme del siglo XXI: tecnologías de la información, mercados y organización empresarial*. Fundesco, Madrid. Trabajo que analiza las características y el proceso de modernización del tejido productivo español, en especial de las pymes.

Enlaces e instituciones de interés

- www.bde.es. Portal del Banco de España, donde se puede encontrar información acerca de la estructura demográfica española en función de la titularidad del capital, datos de coyuntura empresarial, etc.
- www.camaras.org. Portal del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, en el que se encuentra información sobre empresas y sectores de actividad en España.
- www.ine.es. Portal de Instituto Nacional de Estadística, donde se pueden consultar datos relativos a actividad empresarial, sectores económicos, Producto Interior Bruto, tablas *input-output*, etc. Tanto en el ámbito nacional, como en el autonómico y en el provincial.
- www.ipyme.org. Portal de la Dirección General de Política de la Mediana y Pequeña Empresa, perteneciente al

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Esta dirección general centra su actividad en la pyme, y recoge información relevante sobre este tipo de empresas, posibles formas jurídicas, trámites, datos estadísticos, etc.

www.ventanillaempresarial.org. Portal donde se informa de las ventanillas únicas empresariales existentes en España, donde se ofrece información sobre formas jurídicas, así como asesoramiento para crear una empresa y realizar los trámites administrativos necesarios.

Parte Segunda

Visión global de la gestión

Capítulo 6

El empresario, el directivo y los órganos de gobierno

SUMARIO DEL TEMA

1. Propietarios, empresarios, directivos y consejeros.
2. El papel del empresario y su importancia económica y social.
3. Ventajas/recompensas e inconvenientes/riesgos de ser empresario.
4. La evolución del concepto de empresario según sus funciones.
5. El empresario como propietario y creador de la empresa.
 - 5.1. El empresario como hombre de negocios.
 - 5.2. El empresario como capitalista.
 - 5.3. El empresario como agente organizador.
 - 5.4. El empresario riesgo.
 - 5.5. El empresario innovador o como agente del cambio.
 - 5.6. La visión tradicional del empresario como propietario.
6. El empresario como directivo.
 - 6.1. La separación de la propiedad y el control. El nacimiento del directivo profesional.
 - 6.2. El empresario control o decisor.
 - 6.3. El empresario como tecnoestructura o grupo decisor.
 - 6.4. El empresario líder.
 - 6.5. El empresario estratega.
7. Las características de la función empresarial en la actualidad.
8. Los niveles del trabajo directivo: directivos estratégicos, tácticos y operativos.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Reconocer los diversos agentes económicos ligados al proceso de creación y gestión de una empresa, las diferencias que los separan (especialmente en cuanto a nivel organizativo, rango de mando y competencias exigidas) y los roles que asumen.

2. Valorar la importancia económica y social del empresario, y en particular la cultura ambiental sobre el emprendedurismo y su percepción del fracaso y del éxito en los negocios.
3. Conocer las ventajas y los riesgos asociados al empresario, así como los motivos que conducen a la decisión de establecerse por cuenta propia.
4. Identificar cómo ha evolucionado el concepto de empresario según sus funciones, según las distintas teorías del empresario que se han ido enunciando.
5. Comprender la dualidad entre empresario y directivo, y la naturaleza del probable problema de agencia que la separación entre propiedad y control plantea.
6. Señalar los distintos niveles de trabajo directivo, desde el nivel táctico (mandos intermedios) y de coordinación funcional hasta el ápice estratégico (alta dirección y consejo de administración), y cómo se interrelacionan.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Carlo U. Bonomi, presidente de Picking Pack y prototipo de empresario de la nueva economía¹

Para promocionar su ampliación de capital en el año 2000, Picking Pack creó un *ciberspot* con formato de anuncio televisivo para su página web, www.pickingpack.net. Hasta aquí, nada de particular. Lo sorprendente: el protagonista era el presidente del grupo, Carlo U. Bonomi, que aparecía explicando las características de su compañía. Y todo, aderezado con música y avanzados efectos y transiciones visuales gracias a la tecnología Flash. La implicación directa de Bonomi en esta campaña, que podría parecer anecdótica, da una certera idea de su estilo de dirección. Un estilo en el que se pone de manifiesto su gran permeabilidad hacia todas las tendencias de futuro y que le convierte en un empresario que se esfuerza por conciliar los valores de la vieja y la nueva economía.

Carlos Bonomi no es un hombre cualquiera. Los Bonomi y los Benetton tienen fuertes lazos de amistad. El propio Alessandro Benetton le ha ayudado a buscar financiación para sus proyectos. Pero Carlos es el *enfant terrible* de su familia. No presume de haber estudiado en ningún prestigioso colegio de estudios financieros. «Mi educación es bastante

estándar, nada especial». A los catorce años estudiaba en Inglaterra, y en la Universidad Americana de Londres cursó estudios de económicas. Después decidió hacer el servicio militar y marchó como voluntario al cuerpo de carabineros. Después se fue a trabajar a un banco norteamericano de inversiones. «Aprendí de todo, pero me fui porque aquello no me gustaba. El mundo financiero me decepcionó». Así que se fue a trabajar a la empresa familiar Postal Market, dedicada a la venta por correo y creada allá por 1953 por su abuela Anna. Poco después, contra la voluntad de su padre (presidente de Sarrió, consejero de Reno de Medici y socio de Benetton en 21 Invest) se trasladó a Barcelona para montar la delegación española de la empresa. A los cuatro años facturaba 3.000 millones. Tras la venta de la compañía a un grupo alemán, en 1995 y con solo veintinueve años, creó su propia empresa: Picking Pack. La empresa logró en cinco años transformarse en un gran grupo de servicios especializado en suministros de material de oficina, servicios de logística, reprografía digital y comunicación para pymes, con presencia en Europa y Estados Unidos,

alcanzando una plantilla de 2.000 empleados y multiplicando por diez su facturación, hasta alcanzar en 1999 los 265 millones de euros, con unos resultados de explotación de veintitrés millones.

Bonomi apuesta por ser el número uno: «Si mi compañía muere, no me gustaría que pusieran en mi epitafio: "Chico simpático que vendía bolígrafos a punta pala". Preferiría que dijese: "Ha intentado aportar soluciones a las pymes para que parezcan y sean multinacionales"». Todo en él es vitalidad; se nota en cómo se mueve, en la velocidad al hablar, mezclando el castellano y el inglés. Sorprende su vehemencia al exponer sus tesis en una entrevista, como si defendiese un proyecto ante la junta de accionistas. Hasta da puñetazos en la mesa si hace falta un poco de mal genio, aunque a los dos minutos vuelve al entusiasmo inicial. Viste de modo informal. Nada de corbata, que debe de ser una prenda casi desterrada de su vestuario.

¹ Reportaje publicado en *Emprendedores*, septiembre 2000, nº 36, pp. 56-62.

Ello no obsta para su cuidado del orden y la planificación. Su gestión del tiempo le permite alargar la jornada y organizar su trabajo. Dentro de los elementos básicos de su trabajo se incluyen el uso del correo electrónico y de la agenda. Su primera labor diaria es contestar los mensajes de correo electrónico; luego hace sus primeras llamadas para planificar el día y después se pone ya al corriente de cada una de las divisiones. Bonomi ha diseñado él mismo una agenda particular que le ayuda, con un solo golpe de vista, a comparar su propia eficiencia. «Es fundamental que yo gestione bien mi agenda, porque solo de esta manera mi equipo estará bien organizado y estructurado». En su despacho se apilan informes y estudios. Cada montón corresponde a una de las divisiones de la compañía.

Bonomi es un hombre optimista. «Cuando me levanto, pienso en las tres oportunidades que me ofrece el día. Oportunidad número uno: motivar a 2.100 empleados; oportunidad número dos: servir a más de 180.000 clientes en todo el mundo; y oportunidad número tres: remunerar a más de 80.000 accionistas. Es lo que pienso ante el espejo».

Una de sus máximas es dar ejemplo a los empleados. Es el primero en entrar en la empresa y el último en salir. «A las personas maduras las puedes convencer, pero a los jóvenes solo les puedes dar ejemplo».

Indudablemente, si no fuera una persona constante, no habría llegado a estos resultados. Cree que, en general, a los ejecutivos del sur de Europa les falta un poco de esta cualidad, más extendida entre ingleses y norteamericanos. «Si los latinos tuvieran la constancia de los anglosajones, conquistarían el mundo, aunque también es verdad que si tuviera que escoger, preferiría al latino, porque nuestra imaginación e inventiva valen cien veces más que la mente excesivamente estructurada de un anglosajón».

«Picking Pack no es una empresa apta para cardíacos. Somos una compañía volátil, de fuerte crecimiento y, por tanto, peligrosa». El crecimiento de Picking Pack ha ido a una velocidad de vértigo, muy al estilo de los empresarios de la nueva econo-

mía. Ritmo de crecimiento que no es del gusto de algunos analistas, acostumbrados a expansiones más pausadas y sobre unas bases sólidas. Ante este argumento, Bonomi aduce: «Para ser una empresa líder tenemos que arriesgarnos, aunque el riesgo debe estar controlado. No somos los típicos agresivos con malos balances. No tenemos deudas». Bonomi insiste una y otra vez en que su riesgo es controlado. «La percepción de que nuestra empresa es joven es equivocada», afirma. «Actualmente, el 90% de nuestro activo lo forman dos compañías, una en Inglaterra y otra en Estados Unidos, que tienen más de 40 años de historia. Es cierto que me arriesgo, pero con unas cuentas saneadas».

El nacimiento de Picking Pack se basó en la compra de las librerías del grupo Bufetti, hasta acabar reconvirtiendo todo el grupo. «Nuestra idea inicial era comprar una serie de papelerías y convertirlas en puntos de servicio —un poco siguiendo la moda americana— donde uno puede comprar material de oficina, hacer una fotocopia o comprar un teléfono móvil». Sin embargo, el mercado de material de oficina tenía un techo muy bajo para las aspiraciones de Bonomi, por lo que apostó por un proyecto más ambicioso: transformar Picking Pack en un proveedor global de servicios de logística (ha sido el distribuidor en exclusiva para El Corte Inglés de las ventas a través de la web de los grandes almacenes y tiene como otros clientes a compañías como Parfums.net o Planeta) y de *outsourcing* con alto valor añadido (como trabajos de impresión, reproducción digital y procesos de acabado como la encuadernación) orientado tanto a pymes como al rentable colectivo denominado AECGD (arquitectos, ingenieros, constructores y diseñadores gráficos). Los servicios que no cubría los complementó con la compra de otras compañías. La segunda fase se inició en 2000 con el objetivo de aprovechar al máximo el desarrollo de las nuevas tecnologías, que con la expansión del comercio electrónico brindan grandes perspectivas a los proveedores integrados de servicios de logística. Ahora se ha metido has-

ta el cuello en el mundo de Internet. En el proceso de transformación hacia una empresa de nuevas tecnologías, la compra de Ola Internet es un hito decisivo. Para llevar a cabo esta ambiciosa operación, realizada en 2000 con un coste de 180 millones de euros, Picking Pack tuvo que realizar dos ampliaciones de capital. La entrada en el mercado *online* ha sido más adelante reforzada con otras compras, como las de Euality (firma creada en 1999 como portal horizontal que ofrece soluciones de comercio electrónico B2C y B2B) y Cephren (compañía proveedora de *software* compartido de gestión y proyectos a través de Internet y de equipos para la construcción).

Esta estrategia de crecimiento externo se basa en la tesis de Bonomi de que la única forma de jugar un papel relevante en el mundo empresarial es consiguiendo tamaño. Una de sus campañas publicitarias asegura: «No nos clonamos, pero nos multiplicamos cada diez días». Por eso eligió la fórmula de la franquicia para hacer crecer, de forma rápida, su red de tiendas. Otra apuesta para conseguir este fin fue la de, quizá de una forma un tanto agresiva, comprar compañías que aportaran valor al modelo de crecimiento que había diseñado. «Nunca hay que tener miedo si alguien te propone ser el número uno del mundo y que tu grupo facture 100.000 millones. Ten miedo cuando alguien te proponga comprar un chiringuito o una ampliación pequeña, porque con la compra te viene el riesgo». Desde 1998 la política de crecimiento incluye comprar una compañía al año. La primera fue UDO Holding (hoy Picking Pack Service Point UK Ltd.), una red de tiendas de reprografía digital y material de oficina con ámbito en el Reino Unido. Después entraron en el mercado estadounidense con la compra de Charrette Co., a través de la que posteriormente adquirió las firmas de reprografía digital Arrows y Prestos, y más tarde Invisuals.

Carlo Bonomi es un excelente ejemplo de empresario y de directivo que ha sido capaz de superar la etapa de creación y lanzamiento de su propia empresa con la adopción de

un estilo de gestión profesional y la constitución de una estructura que le asista en la toma de decisiones. Los

rasgos del empresario riesgo y empresario innovador le son consustanciales, aunque también ha demostrado

su habilidad como agente organizador en la toma de decisiones, el control, el liderazgo y la estrategia. ●

1. PROPIETARIOS, EMPRESARIOS, DIRECTIVOS Y CONSEJEROS

¿Quiénes son realmente los que gobiernan una empresa y cuáles son sus funciones? En la empresa existen diversas figuras ligadas a los procesos de creación y dirección, cuyos perfiles son confusos, mal comprendidos y frecuentemente superpuestos. Entre esta lista de agentes económicos con poder sobre otros miembros de la organización pueden mencionarse los propietarios del capital, empresarios, directivos, jefes, gestores, mandos y consejeros. El conjunto de gerentes de las empresas tiene como misión conducir a la unidad que dirigen y, a través de ella, a la organización por el camino del éxito, tarea nada fácil y que implica el ejercicio de múltiples funciones, comportamientos, actuaciones y decisiones que detallaremos a lo largo de este capítulo y de los dos siguientes.

Hay una figura entre este elenco que destaca por encima de las demás: el **empresario**. Para que una organización pueda dar cabida a personas responsables de coordinar el trabajo de otras, alguien ha debido asumir el riesgo de emprender. A pesar de ser seguramente el segundo oficio más antiguo del mundo, un amplio segmento social sigue desconociendo con exactitud qué hacen los empresarios, cuáles son sus funciones y rasgos distintivos, y qué requisitos se precisan para convertirse en un empresario de éxito. Lamentablemente, además, buena parte de este tejido ignorante de la función emprendedora proviene del mundo universitario, hasta hace bien poco excelente cantera de funcionarios, asalariados y parados, pero absolutamente inactiva en el estímulo de emprendedores. Este estado de las cosas debe cambiar, y para ello la universidad debe volcarse en la forja de empresarios innovadores, estrategias y líderes. Por consiguiente, el análisis de los protagonistas del proceso administrativo que en este tema desarrollamos comienza desmenuzando el papel socio-económico del empresario y las motivaciones que le inducen a asumir el riesgo de crear e innovar.

La comprensión de la figura del empresario no puede desligarse del contexto histórico y organizativo. Las funciones que el empresario ha ejercido directamente han ido evolucionando con el desarrollo económico de la economía de mercado, como las sucesivas teorías de la empresa y del empresario han intentado explicar. Sus tareas también han cambiado con la transformación de la naturaleza y la dimensión de las organizaciones empresaria-

les, de modo que hablar en genérico de empresario puede inducir a equívocos sobre el alcance de la figura si nos estamos refiriendo a una microempresa, a una pyme o a una gran multinacional. En este capítulo revisamos los distintos roles que el empresario puede jugar según dichas circunstancias.

No siempre los propietarios son los que dirigen y gobiernan las empresas, sino que, en muchas ocasiones, las firmas están dirigidas por profesionales gestores o *directivos*. Es en la gran empresa donde la complejidad de roles distintos que el empresario puede jugar y en la que la pluralidad de colaboradores y personas en que delega algunas de sus funciones alcanza mayor dimensión. Podemos entender como **directivos, administradores o gerentes** a ese amplio y variopinto conjunto de personas que ejercen funciones de control, por delegación del empresario. Antes de entrar en el análisis de la naturaleza del trabajo en gestión que cada uno de estos agentes desempeña, es conveniente clarificar sus respectivos perfiles, pues cada uno de los grupos asume unas funciones diferentes. Para distinguir entre los distintos protagonistas del proceso de gobierno de una empresa, podemos fijarnos en dos variables: el nivel sobre el cual ejercen mando sobre otros, que determina básicamente su poder en la organización, y las competencias que requieren para ejercer eficazmente su puesto de trabajo. Según el nivel organizativo al que se sitúe, se distingue entre las personas que constituyen la cúpula de la empresa, bien **propietarios del capital**, bien representantes de los mismos (estructurados normalmente en el consejo de administración y, por ello, denominados **consejeros**), y los directivos **ejecutivos**, así denominados porque en ellos se inicia el poder ejecutivo del organigrama, encabezados usualmente por la alta dirección, por debajo de la cual existe un nivel intermedio de figuras con mando (coherentemente designados como mandos intermedios o línea media), y finalmente un número muy variable de jefes o supervisores con responsabilidad sobre grupos de personas dentro de un departamento, instalación o planta productiva. Esta lectura vertical de la pluralidad de figuras de la gestión se complementa en muchos casos horizontalmente, con personas que pueden asumir responsabilidades directivas de modo temporal, como son los directores o coordinadores de proyectos.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 6.1

Alierta, cambio de estilo en telefónica

Los mercados, el sector de las telecomunicaciones y la opinión pública internacional están siguiendo con gran interés los primeros pasos de César Alierta—55 años, hasta ahora presidente de Altadis— como nuevo presidente de Telefónica en sustitución de Juan Villalonga.

El nuevo responsable de la operadora tiene ante sí una tarea sumamente difícil: sustituir a un ejecutivo que, para bien o para mal, gozaba de un gran respaldo por parte de los inversores internacionales de la compañía, que en conjunto poseen cerca de las dos terceras partes del capital de Telefónica.

Pero, aún más importante, Alierta tendrá que estabilizar la compañía tras meses de turbulencia e incertidumbre. Lo que ha terminado por afectar a la moral interna de la propia compañía.

Con todo, algunos círculos, sobre todo los ligados al núcleo accionarial duro (BBVA y La Caixa) y al Gobierno, consideran que Alierta puede ser un gran presidente de Telefónica. Y ello por dos factores. El primero, porque parece convencido de la necesidad de mantener los principales rasgos estratégicos de la era Villalonga. Y el segundo, porque con él se inaugurará un estilo de gestión menos personalista, volátil, conflictivo y

polémico que el de su antecesor. Lo que será bueno para todos.

Alierta se ha comprometido, según parece, a mantener la primacía de la creación de valor para el accionista como objetivo básico y, en consecuencia, a continuar con la política de expansión de su antecesor. También parece decidido a culminar la mayor parte de las grandes operaciones en marcha: la compra de Endemol (que había sido muy criticada por el precio), la fusión Terra-Lycos, la salida de Móviles a Bolsa y, sobre todo, la entrada decidida en los UMT europeos. ●

Fuente: *Emprendedores*, septiembre 2006, nº 36, p. 11.

En organizaciones grandes y complejas, el número de directivos que se necesita es elevado, lo que implica, a su vez, una dificultad añadida: el aseguramiento de que tales profesionales actúen y velen por los intereses de los propietarios capitalistas de la organización (véase *Negocios*

en acción 6.1). El concepto de **gobierno de la empresa** designa precisamente el conjunto de mecanismos implantados con el fin de asegurar el comportamiento leal y honesto de los directivos a favor de los propietarios.

2. EL PAPEL DEL EMPRESARIO Y SU IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL

En el tema 1 se ha hablado ya de la importancia de la empresa como figura económica clave del sistema capitalista. Sin embargo, la glorificación de la empresa es un canto impersonal, porque la empresa en sí es un ente inanimado, un conjunto de factores a los que alguien debe insuflarles vida. Este es el cometido y la responsabilidad

Contribución económica y social del empresario

- Creación de empleo.
- Mejora del bienestar social.
- Desarrollo de innovaciones.
- Crecimiento económico.

Empresa y empresario

1. La empresa como realidad objetiva, física y colectiva/organizativa.
2. El empresario como realidad personal, individual y de comportamiento.

del empresario. Por tanto, cuando alabamos el papel crucial de la empresa en las economías de mercado realmente estamos loando el rol del empresario. El estudio de la problemática de la empresa quedaría inconcluso si no fuese completado con la exégesis de la figura del empre-

sario. Empresa y empresario son conceptos indisolubles, representando uno (la empresa) la realidad objetiva del conocimiento económico, mientras que el otro (el empresario) es quien personaliza la función de agente económico impersonal que se define como organización. Mientras que el concepto de empresa encierra una realidad física tangible, normalmente con una dimensión de colectivo, el concepto de empresario contiene una realidad conductual, habitualmente con un perfil individual.

El empresario desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y en el bienestar social, como han constatado multitud de autores, entre los cuales podemos citar Schumpeter, Hagen, McClelland, Higgins y Robbins, con aportaciones relevantes.

Schumpeter², partiendo de la consideración de la economía como una función del capital, la técnica y el trabajo, considera que el elemento crucial del crecimiento económico es el empresario innovador. Su proceso de razonamiento sigue cuatro pasos: (1) el desarrollo económico (la inversión autónoma) depende del descubrimiento de recursos materiales y del progreso tecnológico; (2) estos dos factores dependen de la oferta de empresarios; (3) la oferta de empresarios depende del clima social; (4) el clima social es función de la distribución de la renta.

La teoría de Hagen³ es una reformulación del esquema *schumpeteriano* fundada en un estudio en profundidad del comportamiento humano desde un enfoque multidisciplinar (antropología, sociología, ciencia política y economía). Tras partir del principio de que la función empresarial es primordial en el proceso de crecimiento económico, Hagen define las características del grupo social que moldea el clima social en que nace el espíritu empresarial. La nota principal de este grupo sería de índole dinámica, impulsada por cinco fuerzas básicas: el progreso tecnológico, los conflictos sociales, las depresiones económicas, los cambios en las oportunidades económicas y la imposición por la violencia del cambio. Así pues, los grupos innovadores que buscan el desarrollo económico estarían regidos esencialmente por estos vectores.

La teoría de David McClelland⁴ se centra en consideraciones psicológicas y culturales. Su punto de partida es el concepto de *n-achievement*, que es un índice que mide la motivación para hacer o alcanzar algo bien. Pues bien, el empresario debe tipificarse precisamente por un elevado grado de *achievement*, lo cual denota una voluntad de asumir responsabilidades personales, una formación encaminada al establecimiento de objetivos y riesgos, y un gusto por la preparación permanente. Mediante una exégesis histórica, McClelland concluye tres cosas: (1) la innovación tecnológica es directamente proporcional al índice de *achievement*; (2) el nexo de unión entre el desarrollo económico y el índice de *achievement* reside en la

figura del empresario innovador; (3) el deseo del empresario por conseguir algo (evaluado por el índice de logro —*achievement*—) es la génesis primaria y fundamental del crecimiento económico.

La conclusión de los trabajos de Higgins⁵ se centra asimismo en el papel central del empresario en el desarrollo económico. Este autor ha desarrollado sus teorías por dos caminos: por la vía teórica y mediante la comprobación empírica. En la segunda vía, de acuerdo con el estudio de ciertos países como México o India, Higgins deduce que todos ellos presentan unos problemas esenciales del desarrollo económico, pero hay una dificultad estratégica básica: la escasez de empresarios y de dirigentes.

Robbins⁶ insiste en la misma tesis: la estrecha vinculación que liga el desarrollo directivo y la figura empresarial. Así, afirma: «Un elemento clave para el desarrollo económico es la abundancia de directivos bien formados». Luego la formación de una capacidad directiva es esencial, puesto que los avances tecnológicos y las crecientes necesidades sociales demandarán siempre una dirección que organice y coordine esfuerzos. Por consiguiente, la innovación y la educación (empresarial y científica, sobre todo) serían las fuentes primarias del crecimiento económico, mientras que la formación de capital es un producto secundario.

Es un hecho histórico que en cualquier lugar donde el desarrollo económico se ha iniciado y sostenido, los actores del cambio han sido los empresarios. Son ellos los que innovan, creando nuevos productos o procesos, encontrando nuevos materiales, penetrando o conformando nuevos mercados, y diseñando nuevas y más eficaces formas de organización. Por oposición, en los países más retrasados económicamente el medio ambiente ha sido poco propicio al surgimiento de talentos empresariales, a pesar de existir sin duda talentos latentes aún en zonas y clases sin tradición empresarial. Cuando en estos países se han emprendido programas para identificar y adiestrar empresarios potenciales, para fomentar la pequeña empresa aprovechando estas capacidades latentes, los resultados han sido fructíferos. Podemos citar el caso del

² Véase una revisión más extensa de sus ideas en un punto posterior.

³ Véase Hagen, E. E. (1962), *On the theory of social change*. Dorsey Press, Homewood.

⁴ Véanse McClelland, D. C. (1961), *The achieving society*. Van Nostrand, Princeton. McClelland, D. C. (1962), «Business drive and national achievement». *Harvard Business Review*, 40 (4), pp. 99-112. Una ampliación de sus ideas se verá en el punto 7.1.2.

⁵ Véase Higgins, B. (1959), *Economic development*. W. W. Norton, Nueva York.

⁶ Véase Robbins, G. W. (1963), «The role of enterprise management in economic development». *Education for business: a balance appraisal*. American Management Association, bulletin 34.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 6.1

Sobre el riesgo y el fracaso empresarial

William C. Carey, profesor de psicología de la Manchester Business School, comenta que «es absurdo que una economía basada en la libre empresa y en el

riesgo tenga una mentalidad tan estrecha frente al fracaso y mire al emprendedor frustrado con conmisericordia. Después de todo, asumir riesgos no significa otra cosa que

aceptar la posibilidad del fracaso. Eso es lo que Europa tiene que aprender y Norteamérica da por supuesto». ●

Fuente: *Financial Times* (1990).

Entrepreneurship Development Program, puesto en marcha por el *Entrepreneurship Development Institute of India (EDI)* con un éxito notable⁷.

Pese a ello, la función del empresario ha tenido en España una mala valoración social. Este hecho, unido a la creciente incertidumbre que pesa sobre la obtención de beneficios, ha conducido a que las nuevas generaciones encontrasen poco atractivo el *oficio* de empresario, sobre el cual persistía un cierto estigma. Consecuentemente, 500.000 empresarios dan empleo al resto de la población exceptuando a los funcionarios. Así pues, solo un 1,2% de los españoles ha asumido el reto de sacar adelante un negocio, principalmente pymes.

Las diferencias de mentalidad entre Estados Unidos y Europa han jugado un rol importante a la hora de crear un margen de confianza y un terreno fértil para que los jóvenes decidieran emprender (véase *El pensamiento en 'management' 6.1*). Mientras que en Estados Unidos no existe un castigo social por fracasar en un negocio propio, animándose a la gente a que haga cosas nuevas, innove y, si se equivoca, lo acepte con actitud comprensiva y pruebe en algo distinto, en Europa al coste de la decepción hay que sumarle las críticas de una opinión social que aconseja hacerse funcionario y dejarse de tonterías. El emprendedor británico Freddie Laker no tuvo dudas cuando un periodista, tras su tercer fracaso consecutivo del empresario, le preguntó qué pensaba hacer: «Írme a Norteamérica, naturalmente; allí se permiten hasta siete fracasos». El antagonismo llega al punto de que en Europa a un empresario se le considera un fracasado, mientras que en Estados Unidos la quiebra en un negocio propio no comporta que al empresario se le cierren todas las puertas para volver a emprender; antes al contrario, muchos representantes empresariales consideran la quiebra algo positivo, pues concede una oportunidad única para aprender de los errores.

La consecuencia lógica de este clima es que en Estados Unidos existen, junto a las corporaciones gigantes por

todos conocidas (General Motors, IBM, Philip Morris, Wal-Mart, AT&T), más de veinte millones de pymes que dan empleo casi al 60% de la población ocupada, lo que supone en números redondos que hay una empresa por cada doce habitantes. El ritmo de creación de nuevas empresas supera el millón por año; por ejemplo, se crearon 1,2 millones de nuevos negocios en 1980 y 1,3 millones en 1991. Los años ochenta fueron considerados en Estados Unidos la década de los emprendedores, aflorando más de siete millones de empresas durante una larga etapa de prosperidad. Es interesante citar el *Informe Birch*⁸, el cual puso de manifiesto que en el período 1969-1976 el 50% de los nuevos puestos de trabajo en Estados Unidos fue creado por nuevas empresas. Otros datos son igualmente ilustradores del dinamismo empresarial norteamericano: casi el cien por cien de los nuevos empleos creados en Estados Unidos proviene de nuevas empresas y de pymes (lo cual responsabiliza a estos colectivos de la creación de 36 millones de puestos de trabajo en veinte años); un 50% de las innovaciones en el campo empresarial y un 95% de las innovaciones radicales provienen de nuevas empresas y de pequeñas empresas en expansión.

Muchas de estas nuevas empresas son obra del ánimo emprendedor de trabajadores despedidos de grandes em-

⁷ Una descripción del programa se encuentra en:

Bhatt, V. V. (1981), *Financial institutions and technical consultancy services: the indian experiment in small enterprise promotion*. Entrepreneurship Development Institute of India, EDI Seminar Paper, Banco Mundial.

Bhatt, V. V. (1986), «Desarrollo del espíritu empresarial: la experiencia de la India». *Finanzas y Desarrollo*, marzo, pp. 48-49.

Patel, V. G. (1986), *Entrepreneurship Development Programme in India and its relevance for developing countries*. Entrepreneurship Development Institute of India, EDI Seminar Paper, Banco Mundial.

⁸ El informe lleva por título *The job generation process* (1979).

presas. En el nada prometedor panorama del mercado de trabajo actual, emprender está resultando una opción atractiva para un número creciente de trabajadores que tienen las destrezas, el impulso y las ideas necesarias, es decir, lo tienen casi todo excepto un puesto de trabajo. El ejemplo típico es el de Detroit, por todos conocida como la capital del automóvil norteamericana, cuando realmente las multinacionales allí nacidas (General Motors, Ford y Chrysler) apenas tienen ya unidades productivas en Detroit, que han sido sustituidas por pequeñas empresas de componentes de automóvil lanzadas por los ex trabajadores de aquellas compañías. El frenazo al *yupismo* derivado de la debacle bursátil de 1987 fue otro factor de estímulo, provocando la huida de muchos graduados en escuelas de negocios y de jóvenes profesionales con una sofisticada formación desde el mundo de las finanzas hacia la creación de nuevas empresas.

En este cambio de mentalidad ha jugado un papel de estímulo importante la aparición en el escenario económico mundial de nuevos modelos de empresarios al estilo de Bill Gates, Steve Jobs o Richard Branson (presidentes de Microsoft, Apple y Virgin, respectivamente), con una gran capacidad de inocular entusiasmo a sus equipos (hasta el punto de que hace años se decía que el saco de dormir formaba parte de las herramientas de trabajo en Microsoft), con un estilo más desenfadado y que manifiestan divertirse en su trabajo. Consecuentemente, ya se afirma por algunos, como Stéphane Garelli, profesor del IMD y director del *Anuario Mundial de Competitividad* que publica esta escuela desde 1989, que los jóvenes europeos «no quieren trabajar en grandes empresas de rígidos procedimientos.

Lo encuentran muy aburrido. Lo que quieren es ser sus propios jefes».

Bajo la presión de este cambio social, la negativa opinión que en España ha tenido la figura del empresario ha empezado a cambiar. La tabla 6.1 ilustra el grado de confianza que inspiran los grupos y profesiones dominantes en la sociedad moderna. Los datos revelan unas pautas de confianza nacionalmente diferentes. Podemos apreciar que en España los empresarios se sitúan ya cerca del aprobado, listón que los comerciantes superan holgadamente. No obstante, los empresarios siguen en el furgón de cola superando solamente a funcionarios, religiosos y políticos. En el ámbito internacional, la confianza española en el empresario se sitúa exactamente sobre la media (4,9)⁹, siendo los países donde la función empresarial es mejor valorada Estados Unidos y Dinamarca, mientras que donde peor imagen tienen es en Rusia, Alemania, Israel y Chile. Los grupos profesionales que suscitan mayor confianza son los científicos, médicos y maestros, percepción que es común a la mayoría de países.

En España, la revitalización de la función emprendedora fue un medio para facilitar el proceso de reindustrialización que requirió la nación para alcanzar la salida de la dura crisis económica de los años setenta y ochenta. Pero también la cada vez más clara incapacidad de las

⁹ Esta valoración se ha mantenido en una encuesta pocos años más tarde: Unidad de Estudios Sociales y Opinión Pública (2007), *Estudio Fundación BBVA sobre actitudes sociales de los españoles*. Fundación BBVA, Madrid, p. 13.

Tabla 6.1 ● Variación por nivel de confianza de distintos grupos y profesionales

Grupos profesionales*	EE. UU.	Francia	México	Italia	España	R. U.	Alemania	Japón	Rusia
Médicos	7,7	7,5	7,6	6,9	7,1	7,5	7,1	6,3	5,6
Científicos	7,2	6,9	7,0	7,4	7,3	6,0	6,7	6,0	7,2
Maestros	7,9	6,7	7,6	6,5	6,9	7,0	6,5	5,9	6,6
Policías	6,4	5,7	3,8	6,4	5,6	6,0	6,1	5,0	3,1
Funcionarios	5,4	4,7	3,6	4,6	4,8	4,7	4,7	4,1	2,9
Empresarios	6,0	4,8	5,4	4,9	4,9	5,0	4,4	5,1	3,2
Políticos	3,9	3,9	3,4	3,3	3,7	3,6	2,8	3,2	2,5

* Grado de confianza de los españoles en diversos grupos profesionales, en una escala de 0 a 10, donde 0 significa «ninguna confianza» y 10 «mucho confianza».

Fuente: Unidad de Estudios Sociales y Opinión Pública (2005), *Estudio internacional sobre capital social*. Fundación BBVA, Madrid.

grandes empresas para generar empleo y la disolución de los vínculos laborales tradicionales abren nuevos caminos para los emprendedores. Cada día es mayor el número de personas que deciden establecerse por su cuenta, invirtiendo en el proyecto una gran cantidad de ilusiones, energías y recursos. El resultado de este cambio social es que, ya desde finales de los años ochenta, un significativo porcentaje de españoles parece dispuesto a abrir su propio negocio o se les ha pasado la idea por la cabeza. Un estudio de Promadrid de 1989 sobre 1.500 personas de entre 20 y 54 años, localizadas en Madrid y pueblos limítrofes, cifró dicha cuota en el 33,8% de los encuestados.

Ser empresario por fin está bien visto. En una época donde los políticos ven evaporarse su prestigio social, los militares por fin confinan su trabajo al interior de los cuarteles, los intelectuales están sometidos a la tiranía del patrocinio y del signo del mentor, los líderes espirituales brillan por su ausencia y su pragmatismo, y no todo el mundo tiene talento para ser artista o científico, el hecho de ser empresario coloca a uno en el vértice de la pirámide. Como escribe Servan-Schreiber¹⁰, mientras que en un país amenazado los generales son quienes cuentan y en una nación sacudida por conflictos dominan los políticos, en una sociedad tranquila y rica son los empresarios los personajes que cautivan la imaginación social.

Lógicamente, dentro del colectivo empresarial existen empresarios buenos y malos, generosos y egoístas, éticos y deshonestos, visionarios y cortos de miras; ni más ni menos que como en cualquier otro estrato social. Pero en nuestra nación el escenario tiene un claro color positivo. La clase empresarial española está dominada por hombres de empresa competentes, competitivos y honestos, que están realizando una inconmensurable labor social en la creación de empleo y de riqueza, tanto para ellos como para sus colaboradores.

Pocas actividades hay en la vida, quizá con la excepción del trabajo científico, intelectual o artístico, que brinden a una persona un reto tan estimulante para el desarrollo de la creatividad. Seguramente ninguna hay que ofrezca la posibilidad de desarrollar tan plenamente la autonomía, la libertad para el ejercicio de la toma de decisiones y de la propia responsabilidad.

Desde esta perspectiva, las diversas administraciones públicas han emprendido programas y medidas tendentes a facilitar la creación de empresas, ya sea de forma directa con actuaciones fiscales, financieras, laborales, mercantiles o educativas, o de modo indirecto con decisiones encaminadas a propiciar el desarrollo de un contexto económico y social favorable a la función de emprender, que evalúe positivamente su contribución al crecimiento económico.

3. VENTAJAS/RECOMPENSAS E INCONVENIENTES/RIESGOS DE SER EMPRESARIO

El hecho de ser propietario de una empresa, frente a la opinión popular, tiene, junto a sus ventajas, ciertos inconvenientes o penalidades, y es extremadamente importante que cualquier futuro emprendedor, antes de sumergirse en su proyecto, reflexione sobre los pros y los contras, los pondere y tome una decisión meditada.

Los mejores argumentos a favor del emprendedor son cinco:

1. Ponerse a prueba uno mismo, descubriendo los límites de las capacidades personales.
2. La maravillosa sensación de libertad y la gratificante satisfacción derivada de ser uno mismo su propio jefe. El empresario, como persona con una fuerte necesidad de realización, obtiene un placer singular al tomar sus propias decisiones, controlar su propio destino, trazar su rumbo hacia el futuro, comprometerse y arriesgarse para alcanzar sus metas, establecer su propio horario, sin otros límites que los que imponga la eficacia en la gestión y el entorno.
3. El reto que supone poder desarrollar un sueño, una idea de negocio, hasta sus últimas consecuencias, asumiendo plenamente la responsabilidad por los resultados del acto creador. Esta es la principal fuente de

Las ventajas de ser empresario

1. Valoración de las capacidades personales.
2. Independencia y libertad.
3. Control del propio destino y búsqueda del futuro deseado.
4. Posibilidad de alcanzar un sueño. Crear.
5. Recompensas económicas.
6. Prestigio social.
7. Satisfacción por la contribución social.

satisfacción personal del emprendedor, por delante de la recompensa económica.

4. La recompensa económica derivada de la propiedad, ya sea tangible y directa, en forma de dividendos y retribuciones seguramente más elevadas que como asalariado, ya sea intangible, como deriva del aseguramiento del futuro constituyendo fondos de retiro o vendiendo el propio negocio cuando se considere beneficioso hacerlo.

¹⁰ Servan-Schreiber, J. L. (1991), *El oficio de empresario*. Emecé Editores, Barcelona, 1991, p. 9.

Las desventajas de ser empresario

1. **Costes personales, familiares y sociales derivados del fracaso.**
 2. **Desprestigio personal y profesional si se fracasa.**
 3. **Límites a la discrecionalidad por los socios, financieros, clientes o administraciones públicas.**
 4. **Convertirse en autoasalariado: la frustración por la muerte de un sueño.**
 5. **Morir de éxito: trabajo duro y costes de oportunidad.**
5. La obtención del respeto, la admiración y la gratitud de los demás. Empezar negocios, además de ser un proyecto encaminado al enriquecimiento personal, es la mejor forma de crear riqueza para la comunidad: creando trabajo para otros, contribuyendo a los servicios públicos vía impuestos, promoviendo el arte o las ciencias mediante acciones de patrocinio. Todo este dividendo social granjea al empresario un reconocimiento social que es fuente de satisfacción personal.

El mayor inconveniente del emprendedor son los propios costes derivados del fracaso. El emprendedor tipo suele arriesgar en el proyecto su patrimonio personal o familiar, relaciones personales con socios, relaciones de confianza con avalistas y proveedores, el puesto de trabajo como asalariado e incluso su propio prestigio personal y profesional. De ahí que el coste del fracaso sea enorme.

Es más, como en cualquier otro aspecto de la vida, nada es gratuito, cualquier recompensa implica costes. Incluso los empresarios de éxito se ven afectados por ciertas penalidades, de las cuales es muy importante ser consciente:

1. Al final, uno no es jefe absoluto de sí mismo. La libertad de decisión está circunscrita a otros *jefes*, como son los clientes y la administración pública. En mercados competitivos como los actuales, la satisfacción de las expectativas y las necesidades de los clientes son un imperativo para el éxito empresarial, que coarta notablemente la discrecionalidad empresarial. Del mismo modo, el mantenimiento legal en el mundo de los negocios exige el respeto de un amplio conjunto de

directrices emanadas de la autoridad pública (pago de impuestos, normas mercantiles, respeto medioambiental y un largo etcétera) que recortan sensiblemente la libertad del empresario. Por último, cuando el empresario ha contado con socios o con financiación externa para desarrollar su empresa, su independencia se verá limitada de manera proporcional a la importancia de la aportación financiera externa. Incluso si ha optado por acudir a una sociedad de capital riesgo que participa en el accionariado, la autonomía se verá recortada en la gestión diaria. No obstante, en general el emprendedor gozará siempre de mayor autonomía que como profesional por cuenta ajena.

2. Los sueños se derrumban muchas veces por las limitaciones de recursos (tangibles, monetarios o intangibles), que fuerzan a restringir ambiciones. Muchos empresarios acaban convirtiéndose en asalariados de sí mismos, con todos los problemas de ser empresario y de ser asalariado. Esta es una peligrosa fuente de frustración, de la cual el emprendedor solo puede salir si es capaz de reunir las cualidades personales y profesionales que le conduzcan al éxito.
3. El empresario de éxito corre el riesgo de «morir de éxito». Cualquier nuevo empresario que ahora sea asalariado con contrato fijo debe saber que el éxito en los negocios (y también el esfuerzo por alcanzarlo) requiere una dedicación intensa, con jornadas de trabajo notablemente más largas que como trabajador. Debe saber que perderá el horario laboral pactado con los descansos y las vacaciones seguros, así como la seguridad del nivel de renta. Además, frecuentemente en su nuevo estatus echará en falta el sentimiento de compañía de los compañeros de trabajo; el triunfador es habitualmente un solitario, salvo si se trata de proyectos compartidos cuando varias personas crean el negocio conjuntamente. Por tanto, el nuevo empresario debe asumir el compromiso de trabajar tan duro como seguramente nunca antes lo hizo.

Es importante agregar que ninguna de las recompensas está garantizada, mientras que los sinsabores son seguros. El emprendedor que quiera maximizar sus recompensas y minimizar sus penalidades deberá seguir estrategias explícitas, la mayoría de las cuales se detallan en su plan de negocio, aunque otras aluden al comportamiento para lograr el equilibrio profesional y familiar.

4. LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRESARIOS SEGÚN SUS FUNCIONES

En una primera aproximación, el empresario es el sujeto que materializa la actividad empresarial por medio de su

búsqueda de objetivos prefijados, respondiendo con ello a unas motivaciones personales, económicas o jurídicas

que se plasman en unas decisiones encaminadas a elegir entre los cursos de acción y estrategias los más aptos para los fines propuestos.

Pero este concepto tan vago e incorpóreo del empresario no es suficiente si queremos comprender la lógica que le guía en la búsqueda de objetivos y de toma de decisiones. Para ello, es ineludible un análisis de los diferentes enfoques que se han propuesto de la figura citada, según la evolución histórica que la realidad económica y social que es la empresa ha experimentado¹¹. La determinación de cuál es la función característica del empresario ha sido desde hace tiempo un tema de polémica entre las distintas

escuelas del pensamiento económico y organizativo. Básicamente se han delimitado nueve doctrinas, sintetizadas en la tabla 6.2.

El debate entre las distintas líneas de pensamiento sobre la figura del empresario ha sido enconado. En esencia, el enfrentamiento ha agrupado las teorías en dos en-

¹¹ Este análisis histórico de la figura del empresario está basado en Bueno, E. (1979), «La profesionalización de la función directiva: el management». *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial*, nº 2, pp. 191-204.

Tabla 6.2 ● Teorías del empresario según su función característica

1. *Teoría del empresario como hombre de negocios (Cantillon, 1755; Say, 1803)*
Concepto de empresario como agente u hombre de negocios que compra medios de producción a ciertos precios para combinarlos en una empresa para fabricar un producto que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costes.
2. *Teoría del empresario como capitalista (Smith, 1776; Marx, 1867)*
Concepto de empresario como propietario de los medios de producción y apropiador del beneficio o renta residual.
3. *Teoría del empresario como agente organizador (Marshall, 1890)*
Concepto de empresario como agente organizador del proceso productivo, es decir, como un nuevo factor de producción (conocimiento de organización) junto a los clásicos tierra, trabajo y capital.
4. *Teoría del empresario riesgo (Knight, 1921)*
Concepto de empresario cuya característica principal es ser el agente que asume el riesgo de adquirir medios de producción (a precios conocidos) cuyas rentas asegura y anticipa, y de organizar la actividad económica, a cambio de la esperanza de percibir al final del proceso un beneficio o renta residual cuya magnitud depende del precio futuro de venta de sus productos.
5. *Teoría del empresario como innovador (Schumpeter, 1911)*
Concepto de empresario tipificado esencialmente como innovador y agente promotor del cambio tecnológico, que es el principal motor del desarrollo económico capitalista.
6. *Teoría del empresario como control o decisor (Simon, 1947)*
Concepto de empresario como decisor individual, como el «hombre administrativo» que adopta las decisiones para fijar el rumbo y controlar el progreso de la organización en un entorno de racionalidad limitada e incertidumbre.
7. *Teoría del empresario como tecnoestructura o grupo decisor (Galbraith, 1967)*
Concepto de empresario como directivo profesional, especialista en gestión, que no tiene una participación significativa en el capital societario como consecuencia de la separación entre la propiedad y el control en la gran empresa, con una dimensión colectiva, pues se compone del grupo de gestores y tecnócratas (tenoestructura) que toman las decisiones en la organización.
8. *Teoría del empresario como líder (Bennis y Schein, 1965)*
Concepto de empresario cuya nota principal es su capacidad de liderar el progreso de la organización hacia una visión, estableciendo un proyecto compartido y una cultura que cohesione y motive al grupo humano.
9. *Teoría del empresario como estrategia (Andrews, 1971; Ansoff, 1965, 1979)*
Concepto de empresario cuyo rasgo dominante es adoptar una actitud estratégica, es decir, una postura creativa frente a los retos del entorno. Ser un experto estrategia requiere una serie de habilidades tanto en la definición de la estrategia como en su implantación; para la primera, de orden prospectivo y creativo, y para la segunda, habilidades ligadas al liderazgo y a la eficacia decisora y organizadora.

Teorías del empresario

Las distintas teorías del empresario se distinguen básicamente por poner el acento en el rasgo de propietario de los medios de producción o en su función de dirección y control de la actividad económica.

foques fundamentalistas: las escuelas que ponen el énfasis en la función de propiedad, donde el rasgo de propietario y

creador de la empresa está omnipresente por no haberse observado aún la disociación entre propiedad y control; y las explicaciones posteriores, que acentúan como rasgo distintivo del empresario la función de control. Los defensores de la primera posición aducen que la dirección del proceso productivo puede corresponder a un directivo asalariado, por lo cual el gobierno del proceso no sería la nota básica para conceptualizar al empresario. A su vez, los partidarios de la teoría del «empresario control» alegan que, en última instancia, quien soporta el riesgo de una mala gestión no es el empresario, sino el capitalista, pues sería quien perdería el dinero invertido con el fracaso de la empresa.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 6.2

¿Emprendedor, inventor o directivo?

Siempre se me han dado bien los cacharros. Lógicamente, acabé estudiando ingeniería industrial, y al terminar mi primera opción fue entrar en el departamento de I+D de una pyme industrial. Era una opción de riesgo, porque se trataba de un departamento nuevo creado ex profeso para desarrollar un nuevo producto dentro de una estrategia de diversificación. Tras dos años de duro trabajo, hace seis meses se lanzó el primer prototipo y, justo cuando se iba a entrar en la etapa de primera comercialización, la compañía fue comprada por otra.

Dado que la nueva división no formaba parte de sus planes, los compradores plantearon inmediatamente su desaparición. Sea por el temor a quedarme sin trabajo o sea por mi amor al producto que habíamos desarrollado, lo cierto es que, tras interminables y durísimas negociaciones, acabé comprando la división a dismantelar por un precio bastante razonable. En la creación de mi nueva empresa conté con el apoyo financiero de algunos amigos y de un crédito bancario, y logré igualmente sumar al proyecto al capital humano más valioso que había colaborado conmigo en el pasado.

La respuesta de los clientes con los que se estableció un primer contacto fue positiva. Los mayores pro-

blemas fueron tecnológicos, pues el diseño inicial del producto estaba pensado para una industria concreta, y su extensión a otras actividades creó los inevitables obstáculos de adaptación del prototipo, aunque fueron finalmente salvados de forma razonable. Ello permitió un crecimiento importante de las ventas de la nueva empresa, que en el plazo de tres años triplicó su tamaño.

Esta alentadora evolución ha tenido como contrapartida la obligación de relegar el tiempo que dedicaba a la I+D, para ocuparme de tareas de gestión y de las relaciones con los clientes. He tenido asimismo que lidiar con problemas nuevos en los que carecía de experiencia, como el de expandir el mercado para diversificar riesgos y cubrir los crecientes gastos de estructura que la organización está soportando. Ello me obligó a contratar un nuevo ingeniero, que pese a tener un perfil prometedor me ha obligado a esfuerzos extra de formación para adaptar su experiencia a nuestras necesidades. El resultado ha sido una cierta descarga de responsabilidad en desarrollo de producto, pero la labor de creación sigue descansando sobre mis hombros, pues el nuevo técnico no destaca por su creatividad.

Entre unas cosas y otras, la empresa parece desorganizada y los re-

sultados económicos no están siguiendo la senda prevista. Tampoco sigue el curso deseado la tarea innovadora, que es la piedra de toque del proyecto, pues no consigo dedicarle el tiempo que precisa. A pesar de estar todo el día apagando fuegos, los problemas se eternizan. Empiezo a pensar que no tengo capacidades directivas. Además, tengo una sensación personal de desazón, porque estoy marginando aquello que más me gusta (la I+D) y donde creo que soy bueno.

Estoy, pues, en la tesitura de elegir entre varias opciones. La primera es fichar a un directivo profesional como director general de la empresa y delegar en él toda la tarea de gestión administrativa, financiera y comercial, para recluirme yo en el departamento de I+D. La segunda opción es incorporar nuevos socios que nos inyecten el capital que necesitamos para subsanar nuestra delicada situación financiera y seguir con los proyectos de I+D, y que además asuman la responsabilidad gestora. La tercera idea que se me ha pasado por la cabeza es volver a mis orígenes: tengo una oferta interesante de compra encima de la mesa, que garantiza la continuidad de todo mi equipo y me ofrece quedarme como director de I+D. ¿Qué alternativa debería escoger? ●

Empresario, especulador e inventor

La figura del empresario es radicalmente diferente a las figuras del especulador y del inventor.

En el bloque de teorías que enfatizan la dimensión propiedad se incluyen la concepción del empresario como hombre de negocios y como capitalista, y su prolongación con las teorías del empresario como agente organizador, como empresario riesgo y como innovador¹². La visión del empresario, centrada en la disociación entre la propiedad y el control, engloba las restantes tesis enunciadas: el empresario como decisor, como miembro de una tecnoestructura, como líder y como estratega.

Así definida la figura del empresario, se distingue claramente del especulador y del inventor (véase *Negocios en acción* 6.2). Con respecto a la diferencia entre **las figuras de emprendedor y especulador**¹³, el acento debe ponerse en dos aspectos: (a) el emprendedor es fundamentalmente un hombre que toma decisiones innovadoras, mientras que el especulador es un tomador de riesgos cuya actividad es prever la psicología del mercado; (b) el especulador es aquel que busca el beneficio inmediato y personal en las operaciones mercantiles, mientras que el empresario busca el beneficio a través de la generación de riqueza colectiva.

Con mayor carga de juicios de valor, Baumol¹⁴ distingue dos clases de empresarios: virtuosos o villanos, que

se corresponden con los inversores y los especuladores. La genuina figura del empresario es la del virtuoso, cuya misión se concreta en buscar oportunidades de negocio introduciendo innovaciones o anticipando los cambios del entorno; en cambio, el especulador es un simple buscador de rentas a la búsqueda de oportunidades aprovechando los resquicios de la regulación de los mercados y la acción discrecional del Estado, que en muchos casos incentiva el comportamiento oportunista de los agentes permitiendo conductas perniciosas para el espíritu empresarial como el clientelismo político, el abuso de información relevante obtenida por la posición económica o el uso del conocimiento de los complicados entresijos de las administraciones públicas para desanimar esfuerzos creadores.

Es asimismo importante disociar las **figuras de emprendedor e inventor**. Mientras que el inventor centra sus esfuerzos en el desarrollo de invenciones, siendo su énfasis la tecnología, el emprendedor se establece como misión traducir ese invento en innovaciones con mercados rentables, siendo el eje de su trabajo el mercado.

Unas últimas precisiones terminológicas parecen aconsejables para dar pleno y actual sentido a la figura del empresario. Habiendo repasado los sucesivos conceptos de empresario alumbrados en la historia económica y empresarial, podemos diferenciar claramente al empresario del mero comerciante o negociante, dedicado a la negociación de contratos comerciales, pues el empresario tiene una gama de funciones mucho más compleja.

5. EL EMPRESARIO COMO PROPIETARIO Y CREADOR DE LA EMPRESA

5.1. El empresario como hombre de negocios

La primera concepción del empresario fue obra del trabajo pionero en 1755 de Richard Cantillon, quien acuña el término **entrepreneur** (de origen francés) para definir la función empresarial (**entrepreneurship**). Este autor define al **empresario como el «hombre de negocios»** o «el agente que compra medios de producción a ciertos precios para combinarlos en un producto que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costes». En la medida en que el empresario típico del siglo XVIII era una persona física, propietaria de su empresa, se da de él una definición como agente organizador de los medios de producción, que asume el riesgo del proceso productivo.

Esta visión de la función empresarial permaneció desconocida hasta que, a principios del siglo XIX, el economista francés Jean-Baptiste Say (1803, 1828-29) recoge

sus ideas y enriquece la concepción de *entrepreneur* como «agente que combina los otros elementos económicos en un organismo productivo o empresa». Say, además, percibe ya la diferencia entre dos tipos de rentas, el beneficio y el interés del capital aportado por el empresario, bosquejando así el primer rasgo distintivo de las funciones del empresario y del capitalista.

¹² Una revisión de esta literatura sobre el concepto y la función del empresario puede encontrarse en Sánchez, M. (1969), *Naturaleza y evolución de la función empresarial*. Aguilar, Madrid. Y en Hébert, R. F. y Link, A. N. (1982), *The entrepreneur*. Praeger, Nueva York.

¹³ Esta diferencia ya fue anticipada por Keynes, J. M. (1936): *The General Theory of Employment, Interest and Money*, p. 158. Edición española: *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. FCE, México, 2ª edición, 12ª reimpresión.

¹⁴ Véase Baumol, W. J. (1993), *Entrepreneurship, management and the structure of payoffs*. The MIT Press, Cambridge.

En esta primera visión, el empresario es visto como la «mano visible» del sistema económico, que determina junto con la demanda el equilibrio a partir de sus decisiones de producción y precios. Esta doctrina pone la nota fundamental del empresario en la función de dirección y control del proceso económico.

5.2. El empresario como capitalista

Sin embargo, los economistas clásicos, como Adam Smith (1776) o David Ricardo (1817)¹⁵, no dedicaron mucho esfuerzo a la función del empresario, creyendo que el proceso de producción ocurría automáticamente (gracias a una *mano invisible*) y que la única función del empresario lo asemejaba al capitalista: aportar dinero o capital. Ni siquiera se alcanzó una unificación semántica, empleándose indistintamente los términos de mercader, maestro, patrono, contratista, etc. La economía clásica, pues, considera que el empresario y el capitalista (o propietario de los medios de producción) son la misma persona, ejerciendo una función de patrón del trabajo. La misma tesis es compartida por Karl Marx (1859, 1867)¹⁶, quien construye su teoría con una lectura absolutamente unilateral del empresario como capitalista o propietario de los medios de producción y apropiador del beneficio o renta residual. Dentro de esta generación de economistas, solamente John Stuart Mill (1848)¹⁷ afirmó la importancia de la función empresarial, que exigía «una capacidad no ordinaria» para su desempeño; este autor lamentó incluso la inexistencia en lengua inglesa de un vocablo idéntico al de *entrepreneur*.

La separación y estudio diferenciado de las figuras del capitalista y del empresario es una tarea que debió esperar hasta mediados del siglo XIX, cuando autores como Walras, Marshall, Thunen, Clark, Hawley, Gross, Walker, Von Mangoldt, Kleinwachter, Schumpeter y Knight empiezan a dedicarle su tiempo. La principal preocupación de este selecto ramillete de pensadores fue definir quién es el empresario y cuál es su función en el proceso económico, la denominada función empresarial, para desde ahí poder explicar el beneficio del empresario como una clase de renta distinta de la percibida por los otros factores de producción (tierra, trabajo y capital). Surgen entonces tres doctrinas paralelas que dan conceptos complementarios del empresario: la doctrina del empresario como agente organizador, la doctrina del empresario riesgo y la doctrina del empresario innovador.

5.3. El empresario como agente organizador

La concepción del empresario como agente organizador de los medios de producción arranca con las ideas de

Empresario como agente organizador

Visión del empresario como el cuarto factor de producción, la organización, que se añade a los tres clásicos: tierra, trabajo y capital.

hombre de negocios lanzadas por Cantillon y Say, se prolonga con el trabajo de autores como Mill, Hermann, Von Mangoldt y Clark, cerrándose a finales del siglo XIX con el estudio seminal de Marshall.

Marshall¹⁸ rompe con la tradición de la economía clásica al otorgar al empresario un papel diferencial al del capitalista como cuarto factor de producción, es decir, como organización. Así, define como agentes de la producción la tierra, el trabajo, el capital y la organización. Los empresarios, como hombres de negocios, se caracterizan —dice Marshall— por su conocimiento especializado en organización; en otras palabras, son las personas «que se hacen cargo de asumir o correr sus riesgos, reúnen el capital y la mano de obra necesarios para el trabajo, llevan a cabo o ingenian su plan general y vigilan sus menores detalles». Para este autor, la naturaleza general del trabajo de dirección de los negocios requiere aptitudes en dos campos:

- «Como organizador de la producción, tener un conocimiento profundo de las cosas de su propia industria. Debe tener la facultad de poder prever los movimientos amplios de la producción y el consumo, de ver dónde existe una oportunidad para ofrecer un nuevo artículo que venga a satisfacer una necesidad real o a mejorar el sistema de producción de un viejo artículo. Debe saber apreciar las circunstancias con cautela y asumir los riesgos con audacia y, naturalmente, debe conocer los materiales y la maquinaria que se utilizan en su industria.

¹⁵ Las dos obras más representativas de este enfoque clásico son: Smith, A. (1776), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Strahan, Londres. Edición española: *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. FCE, México, 1958.

Ricardo, D. (1817), *On the principles of political economy and taxation*. Londres. Edición española: *Principios de economía política y tributación*. Editorial Ayuso, Madrid, 1973.

¹⁶ La visión del empresario por Marx se halla bien descrita en *A contribution to the critique of political economy* (Londres, 1859) y *Capital. A critique of political economy* (Londres, 1867).

¹⁷ El trabajo básico de Say a efectos del análisis de la figura del empresario es *Traité d'économie politique* (París, 1803-1826).

¹⁸ Marshall, A., libro IV de su obra *Principles of Economics* (Macmillan, Londres, 1890). Edición española: *Principios de economía*. M Aguilar Editor, Madrid, 1948. Véanse especialmente las páginas 119, 245 y 249 en la edición española.

- Debe ser por naturaleza un *conductor de hombres*. Debe tener la facultad de saber escoger a sus ayudantes y confiar en ellos, una vez escogidos; de interesarlos en el negocio y hacer que tengan confianza en él, con el fin de despertar el espíritu de empresa que pueda haber en ellos, mientras él lleva la dirección general de todas las operaciones y mantiene el orden y la unidad en el proceso general de fabricación».

Así definida la función del empresario, Marshall justifica la remuneración del empresario vía beneficio o renta residual por su trabajo de organización de la actividad económica con el inherente riesgo asumido. En cambio, la remuneración del capitalista se limita al interés o renta del capital aportado.

5.4. El empresario riesgo

La teoría del empresario riesgo, sostenida entre otros por Mangold, Thumen y, sobre todo, Frank H. Knight¹⁹, establece como función primordial del empresario la asunción del riesgo en la actividad económica. Knight considera que la justificación del origen de la empresa reside en la incertidumbre o la falta de información completa de los agentes económicos, que brinda la oportunidad de obtener rentas residuales o beneficio empresarial. Por ello, el empresario se arriesga a contratar factores productivos a unas rentas o precios conocidos (sus costes), con la esperanza de verse retribuido al final del proceso productivo con el beneficio si su cálculo económico de costes y su predicción de precio de venta del producto son acertados. El beneficio empresarial se justifica así como la retribución al empresario por su capacidad de aceptar incertidumbre, de trocar unas rentas ciertas (con las cuales remunera a los otros agentes) por una renta incierta.

Empresario riesgo

Visión del empresario como el agente que asume el riesgo de organización de la actividad económica, afrontando la incertidumbre con predicciones económicas.

Dos son entonces las clases de riesgo asumidos por el empresario. El primero es un riesgo técnico, referente a la incertidumbre asociada a un desarrollo eficiente de la producción para obtener el producto deseado a los costes calculados. El segundo es un riesgo económico, referido a la incertidumbre (o cumplimiento de sus expectativas)

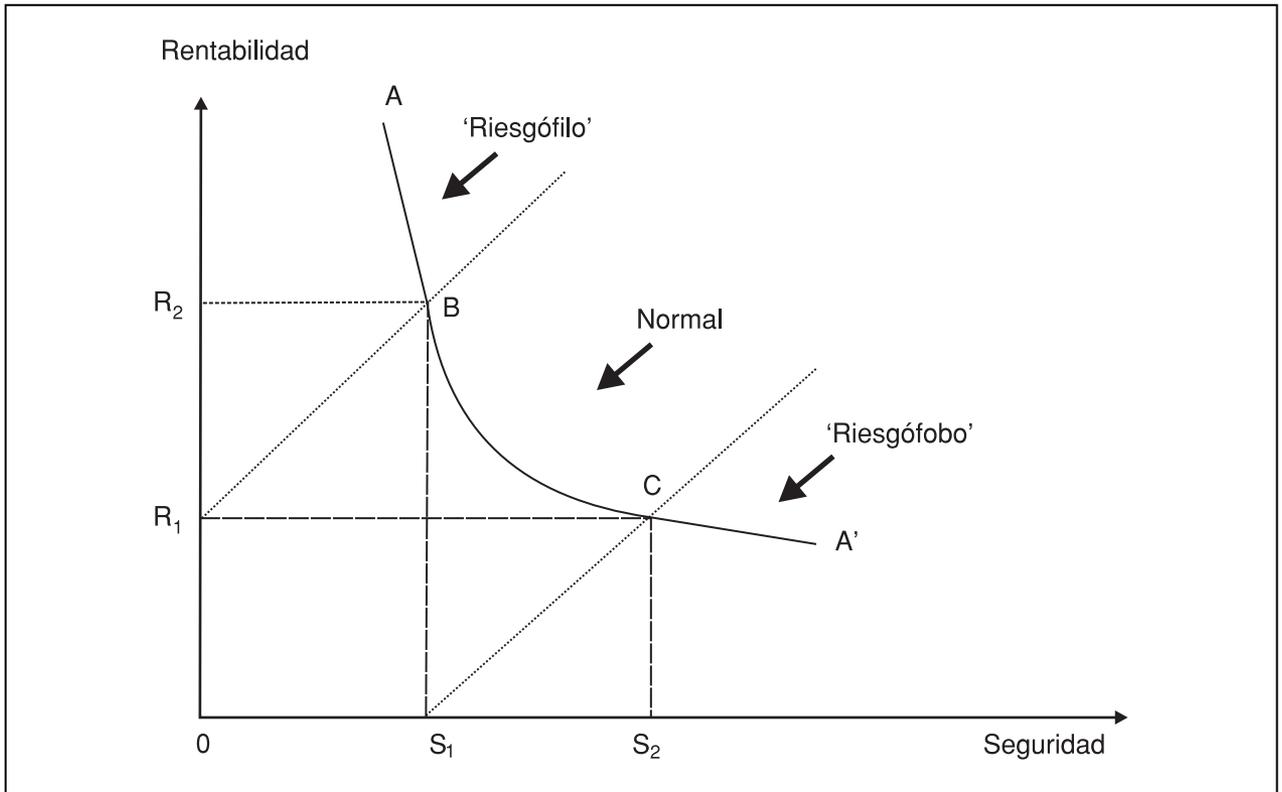
sobre el volumen de ingresos y costes, y el sentido y la magnitud de los resultados (beneficios o pérdidas).

Este concepto de empresario plantea la existencia de distintas actitudes frente al riesgo (*Figura 6.1*): el comportamiento normal o actitud adversa ante el riesgo, que combina una dosis razonable de incertidumbre con la esperanza de una rentabilidad; junto a esta conducta, existen dos actitudes extremas, la de los *riesgófílos* o amantes del riesgo (empresario audaz), que buscan mayores esperanzas de rentabilidad a cambio de una menor seguridad, y la de los *riesgófobos* o rechazadores del riesgo (empresario conservador), que prefieren perder rentabilidad a cambio de ganar seguridad.

Esta tradición económica de análisis de la figura del empresario pone de relieve que **la empresa no es una materia de estricto cálculo económico**. El cálculo del beneficio esperado es una condición necesaria para emprender, pero en absoluto suficiente. Las decisiones de inversión a largo plazo llevan asociada una incertidumbre elevada por cuatro vías: (a) la imposibilidad de cuantificar los ingresos futuros con sus probabilidades estimadas, siendo las probabilidades no cuantificadas un elemento *keynesiano* esencial; (b) la incertidumbre sobre las realidades a largo plazo conduce a suponer conductas convencionales, siendo la convención suponer que el futuro se parecerá al presente en ausencia de indicadores de lo contrario; (c) las previsiones a largo plazo son evaluadas con respecto al grado de confianza que estas previsiones se merecen, pudiendo desecharse proyectos con una eficiencia marginal anticipada del capital por encima de la tasa de interés del mercado si la confianza es insuficiente; (d) la decisión de invertir es en muchas situaciones una cuestión de *espíritu o energía animal*, de vitalidad emprendedora.

Keynes ha recalcado la importancia de esta cuarta fuente de incertidumbre, escribiendo: «Gran parte de nuestras actividades positivas dependen más del optimismo espontáneo que de una expectativa matemática (...). Quizá la mayor parte de nuestras decisiones de hacer algo positivo, cuyas consecuencias completas se irán presentando en muchos días por venir, solo pueden considerarse como resultado de la fogosidad —de un resorte espontáneo que impulsa a la acción de preferencia a la quietud, y no como consecuencia de un promedio ponderado de los beneficios cuantitativos multiplicados por las probabilidades cuantitativas—. De modo que, prosigue Keynes, «si la fogosidad se enfría y el optimismo espontáneo vacila, dejando como única base de sustentación la previsión matemática, la empresa se marchita y muere (...). Se pue-

¹⁹ La obra de Knight, F. H., titulada *Risk, uncertainty and profit* (Houghton Mifflin, Boston, 1921), ha tenido un efecto duradero en el pensamiento económico del empresario.



Fuente: Bueno, E. (1993), *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide, Madrid, p. 96.

Figura 6.1 ● Actitudes individuales ante el riesgo.

de afirmar sin miedo que la empresa que depende de las esperanzas que miran al futuro beneficia a la comunidad en su conjunto; pero la iniciativa individual solamente será adecuada cuando el cálculo razonable esté apuntalado y soportado por la energía animal, de tal manera que la idea de pérdidas finales que a menudo detiene a los precursores se rechaza del mismo modo que el hombre lleno de salud hace caso omiso de sus probabilidades de muerte»²⁰. Por tanto, la creación de empresas tiene, junto a la dimensión lógica implícita al cálculo económico, una dimensión psicológica relativa al espíritu animal que según Keynes impregna al empresario de modo voluntario pero innato: el espíritu emprendedor.

Así definida la función empresarial, es evidente que la base del éxito del empresario la constituyen su conocimiento y su *stock* de información sobre la evolución de la economía y el comportamiento del resto de agentes, pues sobre dichos activos construirá sus predicciones económicas de demanda y precios.

En su desarrollo de este papel, el empresario se convierte en el agente organizador de la actividad económica, asegurando y anticipando las rentas de los otros agentes, y

mejorando la eficacia del sistema ahorrando los costes de información implícitos a las transacciones del mercado en condiciones de incertidumbre. Un comentario especial merece la función del empresario de descuento del producto social o anticipo a los agentes económicos de sus remuneraciones. El empresario anticipa a los factores de producción sus participaciones en el producto social obtenido, dado que aquellos perciben su remuneración y realizan su actividad con antelación al momento de la consumación del proceso productivo, la venta, instante en el cual el empresario recibe sus ingresos. No obstante, la importancia de la función de anticipo del producto social por el empresario se ha desmesurado, puesto que, en muchas ocasiones, ocurre lo contrario: la realización del proceso de producción es muy rápida, a intervalos inferiores a los plazos en que el empresario retribuye a los agentes. Además, es práctica habitual en la economía moderna que el empresario retrase la percepción de devengos por sus trabajadores en forma de nóminas mensuales y pagas

²⁰ Keynes, obra citada, pp. 161-162.

extraordinarias. Luego es ahora el trabajador quien frecuentemente anticipa el valor de su trabajo al empresario.

5.5. El empresario innovador o como agente del cambio

El economista austríaco Joseph A. Schumpeter²¹ ha sido probablemente el autor que ha realizado la aportación decisiva para configurar una figura del empresario centrada en su función central, la función de innovar. Schumpeter adopta una concepción de la función del empresario (basada en la de Say) consistente en combinar (pero innovando las viejas combinaciones y planteándose nuevos problemas en la toma de decisiones), planificar y dirigir. La teoría de Schumpeter define la innovación como el factor central causal del crecimiento en la economía capitalista. Consecuentemente, el cambio tecnológico debe ser una variable endógena en los modelos de desarrollo económico.

Empresario innovador

Visión del empresario como innovador, como el agente que crea el progreso económico desequilibrando el sistema mediante la introducción de innovaciones.

Schumpeter, pues, nos sugiere que la comprensión de la función empresarial se puede alcanzar por dos sendas:

1. Adoptando una concepción de la función del empresario que tiene su eje en la organización de la actividad económica y ser motor del desarrollo económico.
2. A través del análisis de la naturaleza y de la génesis de sus ganancias.

A la luz de ambas facetas, Schumpeter puntualiza el concepto de empresario con cinco rasgos:

1. La función empresarial da contenido no solo al concepto de empresario, sino a otros como «innovador», «dirigente de los negocios», etc. Luego lo importante no es la semántica, sino la identificación de la actividad propia del empresario. El economista austríaco diferenció claramente al emprendedor del empresario simple por su función de introducción de cinco tipos de innovaciones: nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevos mercados, uso de nuevas materia primas o nuevos tipos de organización industrial. Por tanto, Schumpeter distingue entre el empresario innovador, caracterizado por la innovación, y el em-

presario conservador o seguidor tipificado por una conducta de imitación.

2. La función empresarial pura no existe en la realidad, presentándose entremezclada con la de capitalista.
3. El empresariado es un fenómeno que se inscribe en la parcela más amplia de liderazgo, pues supone hacer otras cosas ajenas a la rutina de los negocios.
4. La remuneración del empresario es el beneficio, definido como la renta residual que retiene tras retribuir al resto de agentes económicos, siendo el pago por sus funciones de innovador y directivo. En este planteamiento, los beneficios extraordinarios del empresario o renta residual se alcanzan, no en una situación de equilibrio (donde el empresario solo es remunerado con un beneficio ordinario), sino cuando el propio empresario provoca un desequilibrio del sistema introduciendo con éxito una innovación. La innovación provoca, junto al progreso económico y social, que la empresa innovadora obtenga un poder de mercado temporal (monopolio) que explica el nivel extraordinario de su beneficio, aunque irá desapareciendo a medida que los imitadores restablezcan el equilibrio del sistema. Hay aquí una diferencia de fondo sustancial con la teoría del empresario riesgo de Knight, dado que si el riesgo no recae en el empresario sino en el capitalista, la causa de las ganancias del primero no puede ser su asunción de riesgo, sino su función innovadora. Cuando coinciden en una misma persona la condición de capitalista y empresario, su renta será la suma del beneficio empresarial y de la retribución del capital (dividendos más intereses).
5. La función empresarial puede ser ejercida tanto por una persona física como por direcciones colectivas.

5.6. La visión tradicional del empresario como propietario

Como síntesis de las ideas de estos economistas, surge un concepto de empresario tipificado por las siguientes notas²²:

- El empresario es la persona que asume el riesgo asociado a la incertidumbre, de acuerdo con un carácter de

²¹ Los dos trabajos primordiales de Schumpeter fueron *The Theory of Economic Development* (Duncker y Humblot, Leipzig, 1911) y *Business cycles* (McGraw-Hill, Nueva York, 1939, pp. 255-272). Véase también su artículo «La teoría económica y la historia empresarial», en Schumpeter, J. A. (1966), *Ensayos*. Oikos-Tau, Barcelona.

²² Hébert, R. F. y Link, A. N. (1982), *The entrepreneur*. Praeger, Nueva York.

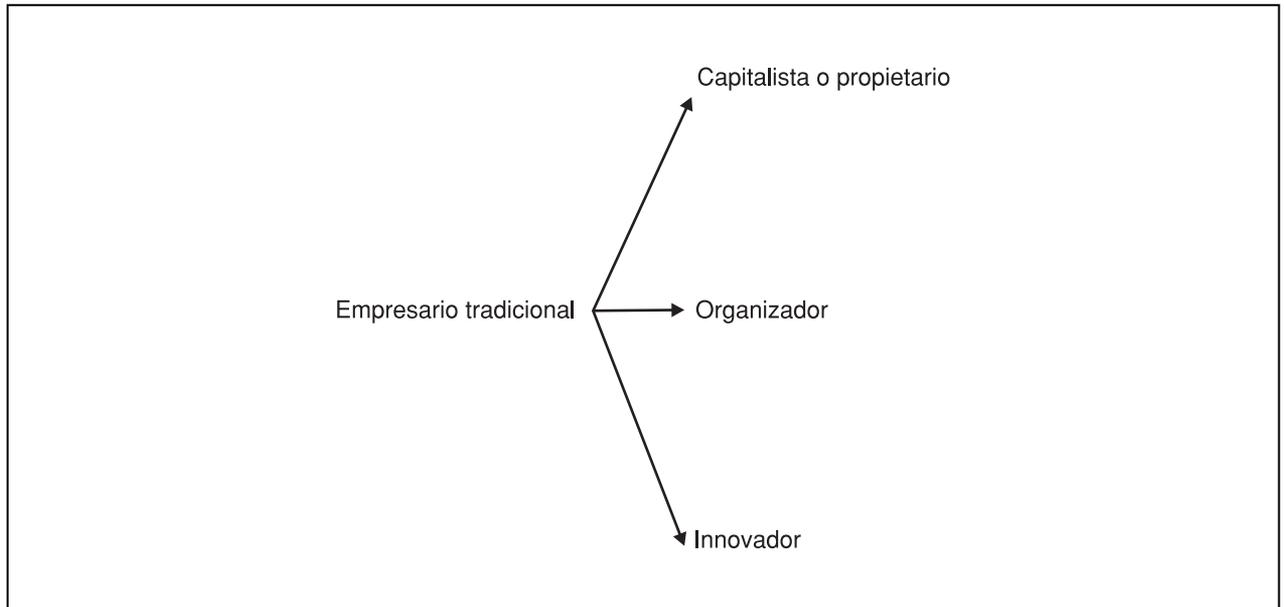


Figura 6.2 ● Características del empresario tradicional.

seguridad en sí mismo y de osadía, gracias a lo cual asegura una renta a los agentes «indecisos».

- El empresario es la persona que suministra capital.
- El empresario es un innovador.
- El empresario tiene como último objetivo el lucro.
- El empresario es un decisor.
- El empresario es un líder industrial.
- El empresario es un *manager* o directivo.
- El empresario desempeña las funciones de organización y dirección de la combinación de factores productivos para fabricar un producto que enajenará en el mercado.
- El empresario es el propietario de la empresa.
- El empresario es un empleador de factores de producción.
- El empresario es un contratista.

- El empresario es un árbitro.
- El empresario es la persona que asigna recursos entre usos alternativos.
- El empresario es un hombre de acción y práctico.

Estas doctrinas iniciales del concepto de empresario responden al primer estadio en la evolución de la empresa capitalista, que dio lugar principalmente a un empresario individual que conjuga las características de coordinador de los medios de producción y tomador de los riesgos de corte económico y técnico del proceso productivo. Este empresario era al tiempo poseedor de los medios de producción, propietario del capital y organizador de su empresa bajo su responsabilidad y asumiendo el riesgo. Este **empresario tradicional** es, pues, simultáneamente el capitalista o propietario, el innovador y el organizador (Figura 6.2).

6. EL EMPRESARIO COMO DIRECTIVO

6.1. La separación de la propiedad y el control. El nacimiento del directivo profesional

La dinámica de crecimiento del capitalismo requiere cada vez una mayor dimensión de las unidades productivas, como consecuencia de la expansión de los mercados y de

los avances tecnológicos que permiten alcanzar importantes economías de escala con el aumento de la producción en serie. Por tanto, la naciente empresa industrial empieza a exigir un volumen creciente de capital para financiar la inversión. El empresario individual, que asume la función de innovación en el desarrollo de un nuevo negocio, se encuentra con que su patrimonio es insuficiente, y necesita cada vez en mayor medida de otros

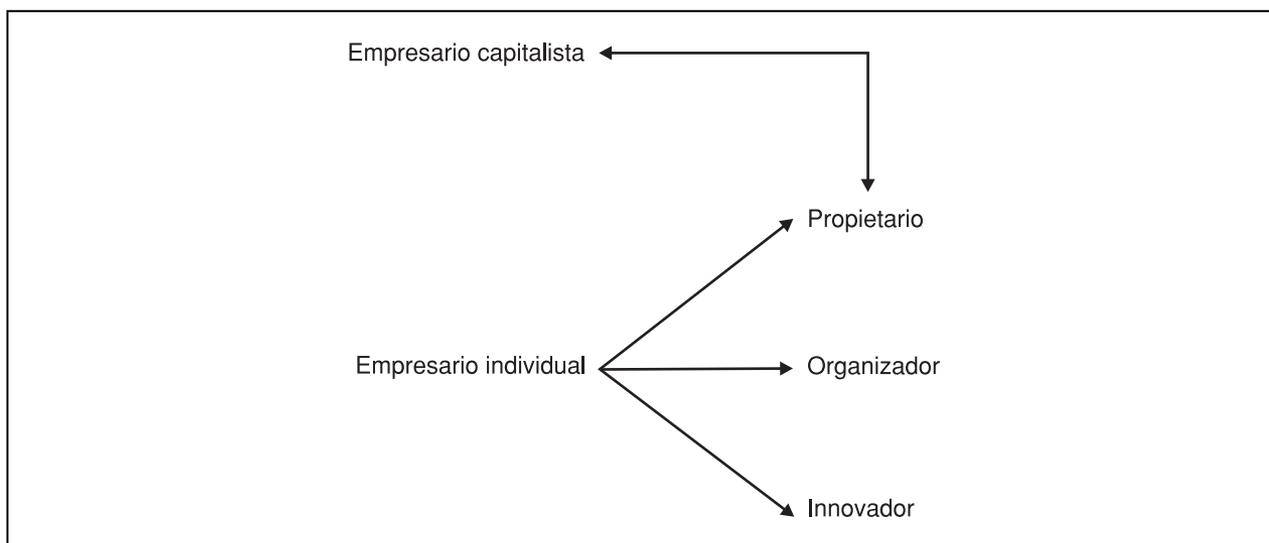


Figura 6.3 ● Características del primer empresario industrial: el inicio de la disociación entre empresario y capitalista.

capitalistas que se convierten en empresarios-riesgo, aunque en muchos casos sin asumir funciones creativas y directivas. Las grandes sociedades mercantiles del siglo XIX nacen con este esquema empresarial. Se empieza entonces a bosquejar un nuevo tipo de empresario, **el primer empresario industrial** en el cual se disocian paulatinamente los objetivos y las funciones del empresario y del capitalista. El empresario riesgo, que aporta el capital con la esperanza de obtener una rentabilidad por la inversión, se identifica con el empresario capitalista, mientras que el empresario director asume las funciones organizativas e innovadoras, aunque manteniendo aún una cuota significativa o dominante del capital social (Figura 6.3). La culminación de este género de empresarios se alcanza en la transición del siglo XIX al XX, con la aparición de pioneros singulares como Vanderbilt, Durant, J. P. Morgan, Du Pont, Mellon, Guggenheim, Carnegie, Rockefeller, Ford, Chrysler o Sloan, que sientan las bases del estado industrial. En esta etapa, la sociedad mercantil era un instrumento de sus propietarios y la proyección de sus personalidades. Su conocimiento público era extenso, siendo todos ellos conocidos por el hombre corriente.

La figura del empresario sufre cambios drásticos con el crecimiento de la economía capitalista y de la concentración económica, que conduce al surgimiento y expansión del capitalismo financiero tipificado por la ruptura entre la propiedad y el control en las grandes corporaciones. El incremento de las necesidades de capital conduce al nacimiento de las formas societarias de propiedad, en las cuales existen varios propietarios o capitalistas que financian la empresa y detentan su propiedad. Al mismo tiempo, surge en la gran empresa la necesidad de contra-

tar especialistas o expertos en gestión que sepan dirigir organizaciones complejas en entornos cada vez más competitivos y turbulentos. En este momento de la evolución del capitalismo, la elección del empresario se basa en sus conocimientos, experiencia y capacidades. El foco central en la figura del empresario se desplaza desde la posesión del capital monetario a la posesión de un capital intelectual o noético²³. Se avanza así, por imperativos propios del capitalismo financiero y del ejercicio de la dirección empresarial, hacia la **profesionalización del empresario**, que ya no tiene por qué ser socio necesariamente de la empresa. Luego el riesgo que entonces soporta el empresario es principalmente profesional y no patrimonial. El empresario debe ahora, para garantizar su continuidad en el cargo, satisfacer los objetivos de obtención de rentabilidad de la inversión de los accionistas o capitalistas, así como alcanzar un crecimiento de la organización que le brinde poder, estatus y prestigio profesional, y que pueda rentabilizar mediante el cambio hacia otros puestos directivos más atractivos.

Una cierta corriente de pensamiento distingue desde entonces entre el empresario y el directivo. Knight ya había anticipado las diferencias entre el empresario, que asume el riesgo y elige a quien dirige la empresa, y el directivo, que se limita a tomar decisiones y a desempeñar la función organizadora. Más adelante, Schumpeter

²³ Alusivo al mundo de la *noosfera*, término con que Teilhard de Chardin, P. (1967), *El porvenir del hombre*. Taurus, Madrid, 4.ª ed., p. 195, designa al mundo intelectual, en contraposición con el mundo material o *biosfera*.

diferencia entre el agente innovador e iniciador del proceso productivo (buscando para ello recursos y oportunidades), y el directivo, que aparece tras el lanzamiento de la empresa y cuya función sería la de supervisar la correcta asignación de recursos y posicionar correctamente a la empresa en el mercado con el fin de procurar su eficiente funcionamiento.

6.2. El empresario control o decisor

La primera identificación de las funciones que ejerce el directivo profesional lo reduce al papel de organizador. De hecho, los autores encuadrados en la Teoría Económica del Comportamiento, como Simon, conciben al empresario como decisor individual, como el «hombre administrativo» que adopta las decisiones para fijar el rumbo y controlar el progreso de la organización en un entorno de racionalidad limitada e incertidumbre. Surge entonces la **doctrina del empresario control, director o decisor**.

Empresario decisor

Visión del empresario como sujeto decisor, individual o colectivo, que como profesional no necesariamente propietario del capital controla la organización.

Sin embargo, la creciente complejidad de los negocios y la separación del empresario-propietario de la función de gestión le conducen pronto a asumir nuevas responsabilidades. Las notas dominantes de este empresario profesional o experto son, pues, las de director, control, decisor e innovador, que se suman a la clásica de organizador (*Figura 6.4*). Esta visión está implícita en la definición que Drucker²⁴ hace del directivo como el agente económico de la sociedad industrial cuya función consiste en: (a) hacer productiva una empresa combinando adecuadamente sus medios humanos y materiales; (b) organizar el trabajo de un modo productivo y rentable. Este concepto asume ya que la diferenciación entre el empresario como innovador y el directivo como organizador carece cada vez más de sentido, puesto que la innovación no es una tarea ajena al directivo por dos razones: (a) porque dentro de la innovación deben enmarcarse las decisiones previas a la idea inicial; (b) porque la percepción y la explotación de nuevas oportunidades son muchas veces funciones del directivo.

6.3. El empresario como tecnoestructura o grupo decisor

La separación entre el propietario del capital (capitalista) y el control de la empresa (directivos) se acentúa, desde la segunda mitad del siglo XX, con el incremento de las necesidades de especialistas en gestión para conducir grandes compañías. La complejidad de la tecnología y la implantación de sofisticados sistemas de planificación conducen al nacimiento de la figura del empresario como grupo decisor.

El progreso en la disociación entre empresario-riesgo y empresario-control es simbolizado en los años cincuenta por Whyte en su obra *Organization Man*. La necesidad de las grandes corporaciones de implantar maquinarias organizativas bien engrasadas, estructuradas según severos estándares de procedimientos, conduce al nacimiento del *hombre-organización*, cuyo principal cometido es cumplir las órdenes establecidas por la jerarquía, sin plantearse su corrección. En realidad, Whyte redacta su tesis como una crítica acerada contra esta visión robótica de la profesionalización directiva.

Una década después, Galbraith²⁵ lanza su tesis de *El nuevo estado industrial* con el trabajo del mismo título. En su modelo, Galbraith define el sistema productivo moderno formado por grandes sociedades anónimas, mayoritariamente en sectores con fuerza de oligopolio, que han constituido una compleja organización requerida por la tecnología y la planificación modernas, donde la toma de decisiones ya no es individual sino grupal. Con la separación del propietario del capital y el control de la empresa, el empresario deja de existir como persona individual en la empresa industrial madura y en su función como fuerza directora de la empresa queda sustituido por la dirección, el *management*. Frente a la popularidad de los empresarios de principios de siglo, el anonimato es un signo distintivo del empresario de la gran corporación.

Galbraith²⁶ denomina **tecnoestructura** al grupo o entidad colectiva perfectamente determinado de aquellas personas «que aportan conocimiento especializado, talento o experiencia a la elaboración de decisiones por la organización. Este grupo es la inteligencia que guía la empresa, el cerebro de la empresa». Así pues, es un grupo más amplio que la dirección (donde se incluirían el presidente de la sociedad y del consejo de administración, los vice-

²⁴ Drucker, P. F. (1954), *The practice of management*. Harper & Row Publishers, Nueva York. Edición española: *La gerencia de empresas*. EDHASA, Barcelona, 1979, pp. 6-18.

²⁵ Galbraith, J. K. (1967), *The new industrial state*. Houghton Mifflin Co., Boston. Edición española: *El nuevo estado industrial*. Orbis, Barcelona, 1984.

²⁶ Galbraith, J. K. (1967), o.c., pp. 120-121.

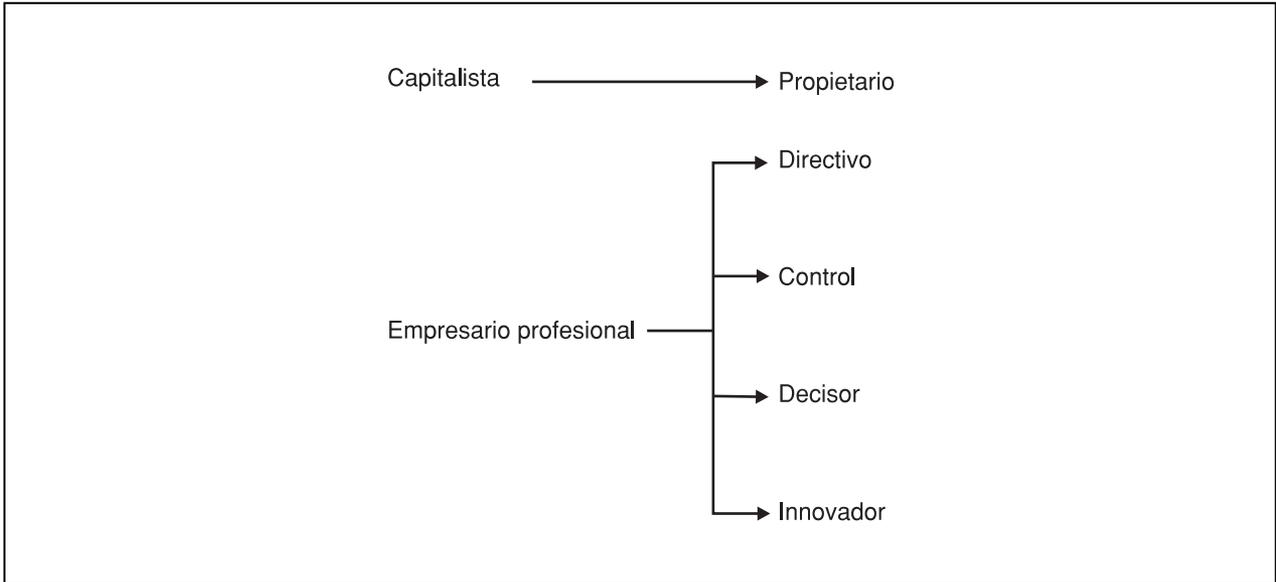


Figura 6.4 ● Características del empresario profesional: la culminación de la disociación entre capitalista y empresario.

presidentes, los jefes de división y de departamento) y que engloba también, junto al equipo de ejecutivos expertos, a la burocracia de la empresa que desarrolla la organización y a los especialistas que desarrollan la tecnología. Por tanto, en la gran corporación los hombres que la dirigen no poseen ninguna parte considerable de su capital.

Los cerebros que guían la adopción de decisiones se suceden en la tecnoestructura por un proceso selectivo

riguroso, que asegura que los mejores cerebros estén funcionando en la cúpula, en el cual, por cierto, no participan los socios. Pero, pese a su brillantez individual, las realizaciones de las grandes corporaciones no tienen nombres y apellidos. Son el fruto del trabajo de equipo. El empresario profesional como grupo decisorio tiene pues en sí las funciones de director, innovador, control y de toma colectiva de decisiones (Figura 6.5).

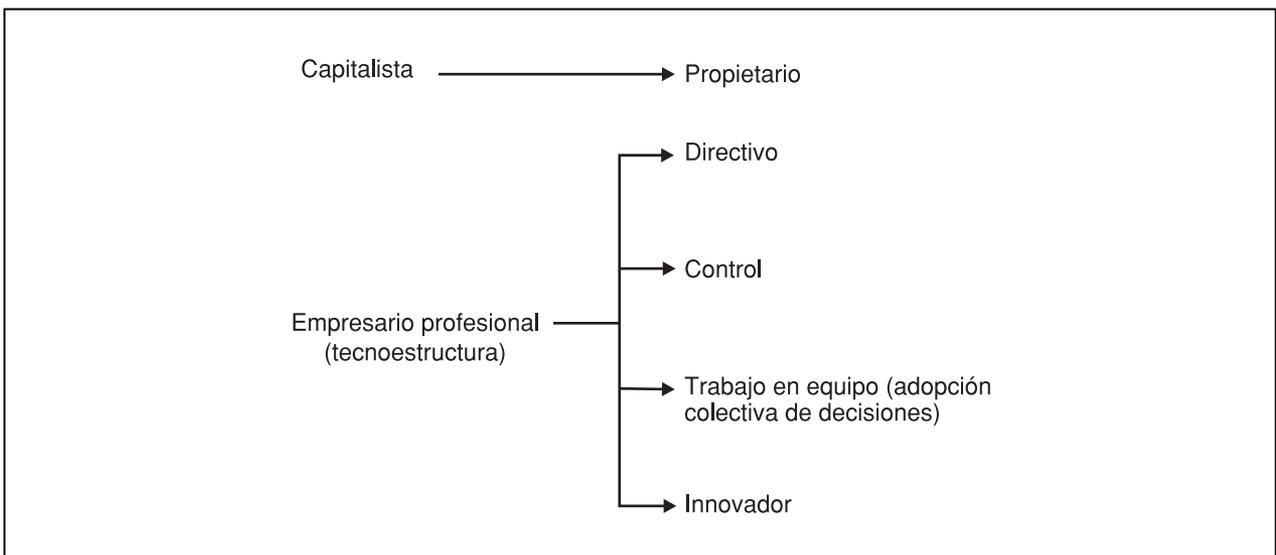


Figura 6.5 ● Características del empresario profesional de la gran corporación: la transición desde el empresario individual a la tecnoestructura.

6.4. El empresario íder

El concepto de liderazgo, desarrollado con un conjunto de trabajos aparecidos entre los años sesenta y ochenta²⁷, ha servido para definir el papel del empresario caracterizándolo por la función de líder. Así concebido, la principal función del empresario es la de actuar como visionario de la organización y como guía y ejemplo del grupo humano. Para afrontar ambos retos, el empresario debe definir una misión de la organización capaz de generar un proyecto compartido por todos los miembros de la empresa y construir una cultura consistente con dicha misión, así como gestionar los procesos de cambio actuando como referente o modelo.

Empresario líder

Visión del empresario como líder, como visionario y creador de un proyecto compartido que involucra a toda la organización.

La función de liderazgo puede definirse, según Bennis, como «la actitud de influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en el mejor logro de los objetivos del grupo o de la organización». Otro concepto de líder es el de aquel encargado de «concebir la visión de lo que debe ser la empresa, establecer la misión u objetivo trascendental de la misma y generar las estrategias o formas de acción para lograrlo». El líder tiene, pues, un marcado acento de visionario, de persona que anticipa un futuro deseado y lo comparte con otros mediante el desarrollo de estrategias y una cultura organizativa.

6.5. El empresario estratega

El desarrollo de la visión del empresario como estratega es el resultado de un importante desarrollo teórico dentro de la denominada dirección estratégica²⁸. Esta última teoría del empresario establece que su función principal es la de estrategia, o sea, la de establecer una conexión organización-entorno que permita a la empresa desarrollar su

Empresario estratega

Visión del empresario como estratega, como sujeto que establece una conexión de la empresa con su entorno adoptando una actitud estratégica.

misión y alcanzar sus metas. Frente a actitudes pasivas ante los retos del entorno, el empresario estratega busca desarrollar estrategias activas que moldeen la evolución del entorno a favor de sus intereses.

Esta definición de la función empresarial se coloca, pues, en las antípodas de los planteamientos de la economía neoclásica e incluso de los enfoques de la economía industrial o la economía evolucionista: frente a la tesis de que el entorno determina el mejor comportamiento empresarial (aquel que genera mejores resultados), siendo la tarea directiva únicamente la adaptación al entorno, la dirección estratégica sostiene que el empresario goza de un amplio margen de discrecionalidad para definir su postura estratégica, o sea, para decidir cómo va enfrentar los retos del entorno.

La función empresarial desde una óptica estratégica se define por la llamada actitud estratégica, tipificada por las siguientes notas²⁹:

1. *Enfoque extravertido de la dirección.* Coloca el énfasis de la dirección en el estudio de las relaciones empresa-entorno. El análisis del impacto de la evolución del entorno sobre la actividad y de la adaptación de la empresa al cambio son ejes prioritarios.
2. *Enfoque prospectivo de la dirección.* La ruptura de linealidades en la evolución del entorno y la continua erupción de nuevas turbulencias exigen erradicar técnicas y modos de concebir el futuro basados en el pasado, para construir nuevos útiles de dirección capaces de imaginar o crear el futuro.
3. *Adaptación.* Una actitud estratégica no consiste únicamente en vigilar el entorno para protegerse de sus amenazas, sino también en desarrollar una gestión adaptativa a largo plazo que permita aprovechar las oportunidades o inducir en el entorno cambios favorables a la posición competitiva de la empresa.
4. *Actitud activa y voluntarista.* La convicción de que la empresa tiene capacidad para influir en el entorno mediante acciones apropiadas conduce a descartar actitudes reactivas o pasivas. La dirección no es neutral en el éxito competitivo de la empresa ni tampoco en la forma en la cual los retos del entorno recaen sobre ella.

²⁷ Bennis, W. G. y Schein, E. H. (1965), *Personal and organizational change through group methods*. John Wiley, Nueva York. Bennis, W. G. y Nanus, B. (1985), *Leaders. The strategies for taking charge*. Harper & Row, Nueva York. Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

²⁸ Esta aproximación arranca con los trabajos de una serie de autores pioneros, prosiguiendo con una densa red de líneas de investigación. Entre ellos destacan: Andrews, K. R. (1971), *The concept of corporate strategy*. Dow-Jones-Irwin, Homewood. Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy*. McGraw-Hill, Nueva York.

²⁹ Camisón, C. (1997), *Administración de empresas: un enfoque de competitividad*. Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón.

5. *Anticipación.* Puede entenderse como la sensibilización de la dirección hacia la necesidad de adelantar los cambios del entorno, para prevenir las amenazas y aprovechar las oportunidades que se avecinen. La aceleración del ritmo del cambio, que acorta el tiempo de respuesta disponible a los cambios, obliga a emprender acciones con antelación a la consolidación de la tendencia, a partir de señales débiles. La anticipación constituye elemento fundamental de una actitud voluntarista.
6. *Flexibilidad.* La predisposición a asumir el cambio y a responder eficaz y eficientemente a él requiere

una organización interna flexible y una dirección versátil que acepte el cambio como el *estado natural*. La flexibilidad implica una actitud crítica con todos los aspectos de la empresa, incluido el propio enfoque directivo, aceptando su *perfeccionabilidad* continua.

7. *Innovación.* Una actitud flexible y crítica con lo establecido implica también la capacidad de innovar: salir del marco de la rutina para buscar nuevas soluciones. La mejora continua de los sistemas, procesos y actividades constituye una extensión lógica de este principio.

7. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN EMPRESARIAL EN LA ACTUALIDAD

De esta polémica sobre la evolución de la figura del empresario pueden extraerse algunos puntos de interés, que ayudan a concretar los rasgos característicos de la función empresarial en la actualidad.

Sin olvidar la existencia incluso en las economías más desarrolladas de empresarios con distintos perfiles, la primera nota distintiva de función económica del empresario hoy en día es que recoge de modo mayoritario las aportaciones de las distintas doctrinas. La definición de la función empresarial ha ido creciendo en riqueza a

medida que la propia figura del empresario ganaba en complejidad y se iban desvelando todas sus dimensiones (*Figura 6.6*). Observamos aquí que en épocas *juveniles* del desarrollo económico capitalista y de la propia vida de la empresa, hay una coincidencia en la misma persona del empresario como creador y propietario del negocio y como empresario profesional, mientras que con el desarrollo del sistema económico y de la propia empresa ambas figuras se van materializando en distintas personas y/o grupos.

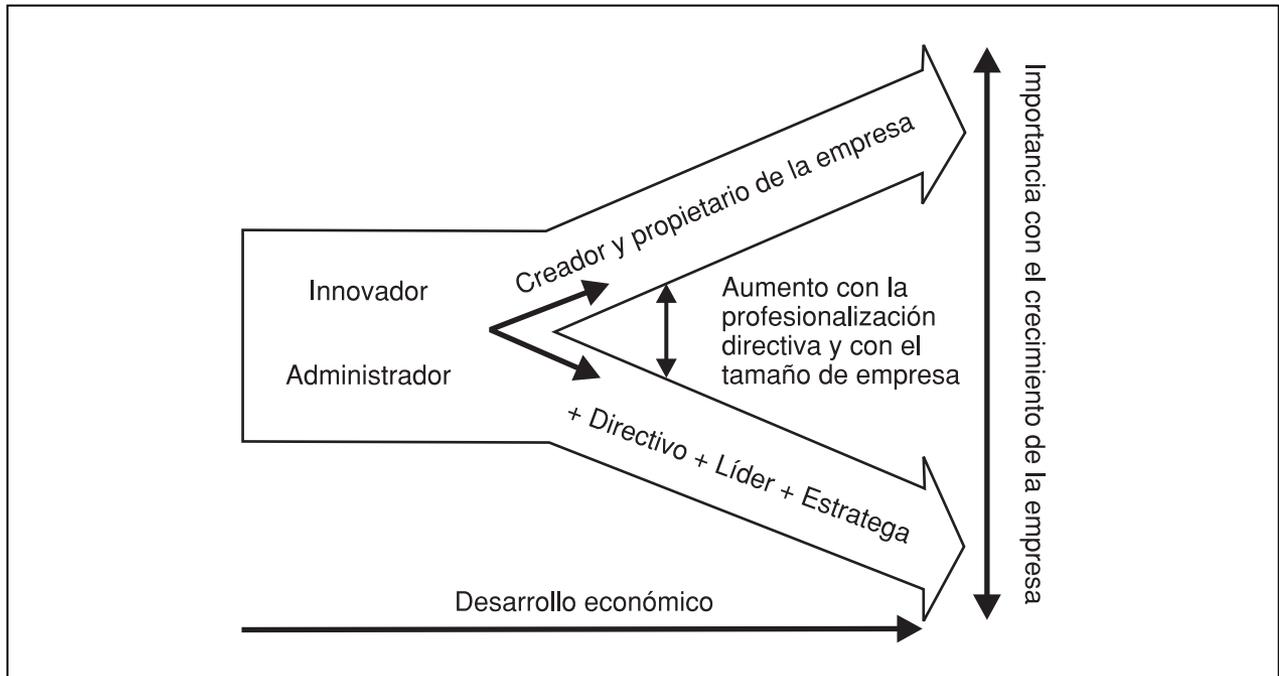


Figura 6.6 ● Las funciones del empresario actual: su proceso de ganancia de contenido.

Un segundo punto a destacar es la creciente incorporación de la función de innovador a la figura del directivo. El propietario de los medios de producción sigue siendo, cuando no es un mero capitalista sino un buscador de oportunidades empresariales, un innovador creando nuevos conceptos de negocio. Pero el empresario profesional se distingue igualmente por su naturaleza innovadora, en términos de generación de nuevos productos, procesos o sistemas, e incluso de nuevas oportunidades de negocio donde materializar la estrategia de crecimiento de su empresa. No debemos confundir al empresario control o decisor con el puro administrador, que carece de las competencias estratégicas que dan al directivo una vena emprendedora.

Pese al enriquecimiento de su perfil, el concepto actual de empresario está basado mucho más en las características del profesional o experto en la dirección que en las de propietario de capital. Por tanto, como tercer aspecto singular, el empresario está ahora mejor representando por el *manager* o directivo que por el capitalista. Con el desarrollo de la organización, va ganando importancia la vertiente profesional del empresario sobre su dimensión propietaria. Al menos en la gran empresa, la función distintiva del empresario es cada vez más su profesionalización directiva y menos su carácter de propietario y/o creador de la organización. A este hecho ha contribuido decisivamente la separación del empresario-riesgo (todos los accionistas, en proporción a su participación en el capital social) del empresario control o decisor, que es realmente la tecnoestructura o grupo dominante que gobierna la empresa y que concreta la estrategia que determina el futuro desarrollo de la organización. Este desdoblamiento entre empresario-riesgo y empresario profesional es especialmente visible en las grandes empresas societarias contemporáneas.

Desde una perspectiva jurídica, en una sociedad anónima el empresario es la sociedad anónima como persona jurídica, pues posee un mecanismo jurídico por el cual toma decisiones y asume riesgos. En efecto, jurídicamente la sociedad anónima tiene una *voluntad social* plasmada en las votaciones de los socios en la junta general de accionistas, y que son las decisiones de la sociedad anónima como empresario; por otro lado, como la sociedad anónima goza de personalidad jurídica propia, asume el riesgo de su actividad empresarial, de tal forma que las pérdidas podrán absorberse con cargo al propio capital societario. Desde esta perspectiva se ha trazado la distinción entre empresario y directivo asentada en el criterio de autoridad. Así, el empresario sería la fuente de la autoridad formal, mientras que el directivo debería definirse residualmente³⁰.

Pero desde una óptica de gestión empresarial las cosas se ven con otros ojos. En primer lugar, es meridiano que el riesgo asumido por la sociedad anónima (aunque recaí-

ga y acabe en su capital social) es soportado en definitiva por los accionistas. En segundo lugar, es evidente que una persona jurídica no puede tomar decisiones por sí misma, y la presunción de que sus decisiones son las estipuladas en la junta general de accionistas por los socios es inexacta; en realidad, son los principales accionistas y la tecnoestructura quienes adoptan las decisiones que moldean la voluntad social. Actualmente el derecho político al voto de los accionistas carece prácticamente de sentido, siendo el consejo de administración de la compañía quien toma las decisiones fundamentales. De esta forma, la concepción jurídica de los accionistas como los propietarios de la empresa se mantiene, aunque con un derecho de propiedad restringido; en realidad, el accionista privado se ha transformado en un inversor financiero, cuyos objetivos no guardan ya relación alguna con la función empresarial, limitándose a percibir un dividendo y a esperar una plusvalía. En caso de disconformidad (porque los resultados no sean los que realmente esperaba), su desacuerdo suele expresarse no criticando baldíamente la estrategia empresarial en la junta general, sino enajenando sus acciones³¹. La tecnoestructura consigue de este modo mantener el poder de control de la organización, gozando de una casi absoluta discrecionalidad para trazar las directrices del desarrollo futuro de la empresa cuya propiedad no posee. De acuerdo con estas ideas, se ha distinguido entre dos clases de propietarios³²:

1. **Propietarios permanentes**, con dominio y control financiero del capital y próximos/miembros del consejo de administración.
2. **Propietarios temporales**, con una condición simple de inversores financieros.

Esta situación ha producido una divergencia entre los objetivos del capitalista y el directivo, una ruptura en el principio de la unicidad e identidad de los objetivos empresariales: los accionistas suelen buscar la maximización del beneficio (entendido ampliamente, incluyendo pues tanto los dividendos como las plusvalías), mientras que los directivos suelen perseguir otros objetivos, como el crecimiento de la organización, su prestigio social, el aumento de su rentabilidad, etc. (por supuesto, además de crear valor para el accionista). Entre ambos géneros de ob-

³⁰ Esta idea se encuentra, por ejemplo, en Hartmann, H. (1959), «Managers and entrepreneurs: a useful distinction». *Administrative Science Quarterly*, marzo, p. 431.

³¹ Véase una explicación de este comportamiento en Herendeen, J. B. (1975), *The Economics of the corporate economy*. Dunellen, Nueva York, p. 4.

³² Bueno, E., Cruz, I. y Durán, J. J. (1989), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide, Madrid, 12.ª ed., p. 81.

jetivos aparecen frecuentemente escenarios de conflicto. Pero la tecnoestructura no tiene un poder ilimitado, pues solo mantendrá su posición de privilegio mientras sea capaz de satisfacer de modo satisfactorio los objetivos de todos los grupos de presión, accionistas y trabajadores principalmente.

En la empresa moderna existe una compleja estructura de riesgos, donde todos los agentes asumen cierta incertidumbre sobre sus rentas. Los capitalistas o accionistas asumen, aunque sea parcialmente, la condición de empresarios, puesto que se comportan en la práctica como aseguradores de rentas del resto de agentes que intervienen en el proceso (empleados, proveedores, gobierno, etc.). Asumiendo que en último trance es el capitalista quien soporta los riesgos (económicos esencialmente), no es menos cierto que en el empresario directivo recae parte de ese riesgo (por lo menos, los riesgos técnico y moral), pues sobre él descansa la esperanza de que el proceso arribe a buen puerto. El riesgo recae sobre todos los agentes de la producción, pues todos tienen algo que perder cuando la empresa fracasa: los capitalistas, el capital invertido; los trabajadores, sus empleos, y la tecnoestructura (frecuentemente), tanto el empleo como participaciones en el capital cuando los sistemas de remuneración incluyen la entrega de paquetes de acciones. Parecería así que la tecnoestructura es el verdadero empresario de las grandes empresas, pues reuniría en sí misma las dos notas empresariales de control y de riesgo. Pero esta tesis es exagerada, por cuanto minimiza la importancia del riesgo asumido por los accionistas.

Aunque las responsabilidades y el poder del empresario directivo son innegables en la empresa moderna, hay que hacer dos apuntes sobre su posible evolución futura. En primer lugar, su discrecionalidad en la toma de decisiones está siendo objeto de recortes progresivos desde otras áreas distintas a los accionistas, con el aumento de poder de grupos de interés como los empleados, el gobierno o los clientes. Por tanto, la participación que los distintos grupos alcancen en la estructura empresarial configurará una nueva figura de empresario. En segundo lugar, la disociación entre empresario y directivo tiene sus excepciones. El concepto clásico de empresario tradicional, donde se solapan la propiedad y la dirección, pervive hoy en día sustancialmente en las pymes, en las microempresas y en los negocios artesanales. Sin embargo, este hecho merece algún comentario adicional.

En la teoría de Galbraith, la gran corporación como institución es el modelo más eficaz, siendo las pymes estados transitorios que evolucionarán hacia el modelo de gran corporación o desaparecerán. Su predicción es, pues, clara: el empresario individual que aún se encuentra en pymes y en grandes empresas que no han alcanzado la completa madurez de organización es una especie en vías

de extinción. Esta teoría puede ser cuestionada a la vista de diversos hechos.

1. En primer lugar, frente a la predicción de la sabiduría económica que ha augurado por diversos caminos la desaparición de las pymes, la economía actual revela su creciente peso e incluso su capacidad de competir frente a la gran empresa³³. Por tanto, el concepto clásico de emprendedor no es una especie en vías de extinción. El **empresario de la pyme** mantiene aún la unicidad de las figuras de empresario-riesgo y empresario-director e innovador, en líneas generales. En definitiva, el pequeño empresario se corresponde mucho más que el gran empresario con el empresario propio de la economía capitalista decimonónica, quien conjuntaba en sí el riesgo y el control. Lo que distingue a este empresario del típico de las grandes empresas es que conjuga en su persona todas las funciones reseñadas, mientras que en las corporaciones se produce una división de funciones entre los accionistas y el empresario. Por otra parte, lo que diferencia al pequeño empresario del mero asalariado es que soporta el peso del riesgo y toma las decisiones fundamentales en la actividad económica.
2. En segundo lugar, la vitalidad del espíritu emprendedor queda reflejada en la aparición de una ola de emprendedores que han sido capaces de construir imperios desde su microempresa, que hemos denominado **empresarios visionarios**. La estructura industrial de los países económicamente desarrollados (Estados Unidos a la cabeza) está sufriendo una metamorfosis, desde el hombre-organización de Whyte y la tecnoestructura de Galbraith hacia el **nuevo estado emprendedor**³⁴. Su característica principal

La nueva saga de empresarios visionarios

- **Emprendedores de alta tecnología.**
- **Gurús de los servicios.**
- **Ingenieros financieros.**
- **Rejuvenecedores de grandes corporaciones.**
- **Catalizadores de activos.**

³³ Un análisis de la capacidad competitiva de la pyme frente a la gran empresa, en Camisón, C. (1997), *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.

³⁴ Esta denominación es obra de Roig, B. (1987), «El nuevo estado emprendedor». *Actualidad Económica*, nº 1.528, 28 de septiembre, p. 126.

es el nacimiento de una nueva raza de emprendedores, de pequeños y audaces empresarios, que irrumpen en actividades nuevas ganando en innovación y creatividad a las grandes corporaciones, siendo en muchas ocasiones capaces incluso de *entrar por arriba* en los consejos de administración de corporaciones de campanillas (TWA, USX, etc.) mediante acciones bursátiles agresivas con el propósito de regenerar su espíritu competitivo. Los emprendedores de este nuevo estado emprendedor se mueven en cinco campos muy definidos:

1. **Emprendedores de alta tecnología (high-tech).** Ejemplos sonados de los primeros son emprendedores como Steven Jobs, creador de Apple Computer; Mitchell Kapor, con Lotus Development, o Robert Noyce, en Intel. Estos empresarios son el alma del Silicon Valley estadounidense.
2. **Gurús de los servicios.** Estos emprendedores se caracterizan por su habilidad para descubrir nuevos servicios que ofrecer a una sociedad opulenta e insaciable. Aquí cabrían las nuevas empresas en actividades como las telecomunicaciones, multimedia, publicidad, *fast-food*, bases de datos o servicios para el ocio. En España, el caso de Leopoldo Fernández Pujals, creador de Telepizza, es un excelente ejemplo.
3. **Ingenieros financieros.** Se trata de empresarios que desarrollan innovaciones financieras que saben colocar al ahorrador final, anticipándose a los grandes bancos.

4. **Rejuvenecedores de grandes corporaciones.** Estos emprendedores tienen como modelo a Lee Iacocca, que fue capaz de reconvertir a Chrysler en la tercera empresa automovilística de Estados Unidos.
5. **Catalizadores de activos.** Aquí se encuadrarían aquellos empresarios que saben combinar distintos tipos de inversiones y alentar el espíritu emprendedor, convirtiéndose en impulsores de capital-riesgo.

Estas nuevas razas de emprendedores son radicalmente distintas a los ejecutivos de las grandes compañías, que tienden a burocratizarse, en diversos rasgos:

- Son empresas con una clara vocación internacional desde su inicio.
- Sus estructuras organizativas difieren sensiblemente del modelo jerárquico tradicional, evolucionando hacia estructuras más achatadas.
- Predominan las realizaciones y los objetivos sobre la estructura y el rango jerárquico de cada cual.
- La separación entre propietarios y empleados es difusa e imperceptible.
- Son más líderes con visión que ejecutivos con políticas.
- Saben venderse a sí mismos, como principal acción de marketing de la empresa. Por ello, rompen el anonimato de la tecnoestructura de las grandes corporaciones, siendo muy conocidos por el público.

8. LOS NIVELES DEL TRABAJO DIRECTIVO: DIRECTIVOS ESTRATÉGICOS, TÁCTICOS Y OPERATIVOS

Dentro de la empresa trabajan numerosas personas realizando tareas distintas. Sin embargo, atendiendo a la naturaleza del trabajo que realizan, se pueden agrupar en dos bloques genéricos: personal operativo y directivos. El personal operativo trabaja directamente en un puesto o tarea, y carece de responsabilidad para supervisar las labores de otros. Los directivos, administradores o gerentes, por el contrario, dirigen las actividades de otras personas y se ocupan de llevar a cabo las tareas de gestión.

El directivo es una persona encargada del correcto funcionamiento de una parte de la organización que puede ser un pequeño grupo de trabajadores, un departamento, una división dentro de una corporación o hasta toda la empresa. Los directivos no son, pues, exclusivamente aquellas personas que se ubican en la cúpula empresarial, sino que existen directivos a diferentes niveles jerárqui-

cos. Según la posición que ocupan en el organigrama de la empresa, se distingue entre:

- Los **consejeros**, así denominados por formar parte del consejo de administración. Son las personas con responsabilidades en la cúpula de la empresa pero que, como su nombre revela, no ejercen labores ejecutivas, por lo que en muchas ocasiones son excluidos de la categoría de directivos. Su función básica es definir la estrategia corporativa, con un especial interés por la concreción de la visión y la misión de la empresa que definan el rumbo deseado para la misma a largo plazo, y controlar al conjunto del equipo directivo en el logro de los objetivos globales marcados.
- Los **ejecutivos**, así calificados porque en ellos se inicia el poder ejecutivo del organigrama. Forman parte de esta categoría los directores de los diversos departa-

mentos y funciones, que forman la alta dirección, encabezados usualmente por un consejero delegado, director general o primer ejecutivo (en inglés, *chief executive officer*, CEO). Se sitúan en un nivel inferior al consejo de administración, al cual rinden cuentas.

- Un nivel intermedio de figuras con mando, conocido como **línea media** o **mandos intermedios**.
- Finalmente, un número muy variable de jefes con responsabilidad de mando sobre grupos de personas dentro de un departamento, instalación o planta productiva.

A pesar de que el ámbito de sus funciones sea más o menos restringido, los puestos de gestión que ocupan todos estos directivos comparten ciertas características comunes, aunque difieren en otras. Según la naturaleza del trabajo que llevan a cabo, es posible distinguir tres tipos de directivos (y, consiguientemente, tres niveles de gestión)³⁵:

1. **Directivos estratégicos.** Estos directivos están ubicados en los niveles más elevados de la jerarquía, empezando con el presidente de la compañía o del consejo de administración y el vicepresidente ejecutivo, y siguiendo con el consejero delegado, director general o CEO. Todos estos directivos estratégicos forman la llamada **alta dirección**. Son aquellos directivos de mayor poder en la organización, responsables de la gestión global de la empresa. Sus funciones principales comprenden, en el desarrollo de una estrategia competitiva, unos objetivos y unos planes generales que respondan a las directrices marcadas por los consejeros. Esta labor les obliga a una interacción constante e intensa con personas e instituciones muy diversas del entorno de la empresa. Estos cometidos hacen que los directivos estratégicos desempeñen una gestión por objetivos a largo plazo, en la línea de la visión y la misión impulsadas por los consejeros. Otras de sus responsabilidades son coordinar el trabajo de los mandos intermedios para asegurar que la planificación estratégica se lleva a cabo como fue impulsada y controlar y evaluar el rendimiento de los distintos departamentos que esta línea media gestiona hacia los objetivos estratégicos prefijados. Como el proceso de planificación, organización y control estratégicos requieren una gran dedicación, y estos directivos tienen su agenda muy cargada de otros compromisos, suelen delegar una parte importante de sus responsabilidades en los mandos intermedios.
2. **Directivos tácticos.** Los directivos tácticos están situados en un nivel inferior al de los directivos estratégicos, que se describe usualmente como **línea media** por estar ubicada entre la alta dirección y los directivos operativos. Los conceptos de director (por ejemplo, director de recursos humanos) o jefe (por ejemplo, jefe regional de ventas de la zona centro) suelen ser usuales para designar a estos directivos.

Son aquellos directivos cuya función básica atañe a la definición de objetivos y planes parciales (políticas) en la parcela que es su responsabilidad —normalmente, un departamento o una división— y que traduzcan adecuadamente los objetivos y planes globales marcados a nivel estratégico. Por ejemplo, los mandos intermedios del departamento de marketing han de ser capaces de transformar una meta (como la de conseguir un aumento de la cuota de mercado en x puntos) y una definición de posicionamiento estratégico orientado hacia el liderazgo en costes, en objetivos y programas (de publicidad, de distribución, de precio y de ventas) que estén al servicio del logro de dichos propósitos. Además, tienen un cometido de asignación de recursos, de coordinación de tareas y personas, y de control del rendimiento en el ámbito funcional que gestionen. Sus decisiones tienen, pues, un horizonte más limitado tanto por alcance (ya no afectan al conjunto de la empresa) como temporales (medio plazo), y su núcleo es la coordinación de recursos.

3. **Directivos operativos.** Son los directivos de menor nivel jerárquico, cuya función es la supervisión de las operaciones diarias de la organización. Dado que el eje de su trabajo es la supervisión reciben también con frecuencia el nombre de **supervisores**; otros términos utilizados para designarlos son los de encargados, superintendentes, jefes de sección o capataces. Esta labor de supervisión implica tanto el despliegue de planes específicos que traduzcan las directrices de los planes tácticos en su área de responsabilidad (normalmente con un horizonte temporal a corto plazo) como una continua interacción con los empleados cuyo trabajo controlan para asegurar que disponen de los recursos necesarios, cumplen las normas y procedimientos establecidos, y alcanzan los estándares de rendimiento deseados. A esta clásica dimensión de control se ha unido recientemente un cometido de asesoramiento, que hace de los directivos operativos una pieza clave para el desarrollo continuo del capital humano y para el fomento de una cultura de aprendizaje y mejora continua. A pesar de ser ejecutivos de inferior categoría, su importancia ha de resaltarse porque constituyen el nexo crítico que permite trasladar las decisiones de los directivos a los trabajadores, y porque de su talante depende en buena medida la satisfacción y el compromiso de los empleados.

³⁵ Esta distinción es compartida con trabajos previos, como Wagner, J. R. y Hollenbeck, J. R. (2004), *Comportamiento organizativo. Consiguiendo la ventaja competitiva*. Thomson, Madrid, 4ª ed, pp. 28-31. Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (2003), *Administración*. McGraw-Hill, Madrid, pp. 4-5. Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2002), *Management. Competing in the new era*. McGraw-Hill, Nueva York. De Miguel (1993), *Introducción a la gestión (management)*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, pp. 49-54.

RESUMEN

El empresario, como protagonista de la iniciativa privada, es una pieza primordial de las economías de mercado, descausando sobre él la creación de riqueza y de empleo. A pesar de las connotaciones positivas que este papel le confiere, el oficio de empresario tiene pocos adeptos en España debido a la aversión al riesgo y el gusto por la seguridad que domina en esta población. Este capítulo hace un balance de estas cuestiones generales, desarrollando a continuación las ventajas y los riesgos asociados al empresario, así como los motivos que cualquiera debería sopesar a la hora de tomar la decisión de establecerse por cuenta propia. En segundo lugar, el capítulo repasa cómo ha evolucionado el concepto de empresario según las funciones que desempeña, tomando como base las distintas teorías del empresario que se han ido enunciando.

Este tema explica también los diversos agentes económicos ligados al proceso de creación y gestión de una empresa, las diferencias que les separan y los roles que asumen. Aunque todos ellos tienen en común la misión de dirigir a la empresa hacia el éxito y el hecho de gozar de poder y autoridad sobre recursos y otros miembros de la organización, los propietarios del capital, empresarios, consejeros, gestores, ejecutivos, mandos y supervisores juegan papeles complementarios en la empresa moderna. Sin embargo, esta división del trabajo directivo es más visible en las empresas cuanto mayor es su tamaño. Mientras que en las microempresas y pequeñas empresas, muchas de dichas figuras se solapan en un mismo individuo, a medida que la organización crece es más necesario que las perso-

nas que asumieron el acto de creación y que por ello asumían inicialmente el poder, vayan delegando responsabilidades hacia otros agentes en la línea jerárquica. Ha nacido así una diferenciación entre los propietarios del capital, representados por los consejeros que integran el consejo de administración de la compañía, y la línea ejecutiva que descansa sobre los directivos. La propia evolución de las economías modernas ha favorecido una creciente disociación entre la propiedad (habitualmente diseminada en multitud de pequeños accionistas) y el control (en manos de profesionales gestores) en las grandes compañías, que plantea interesantes cuestiones sobre los potenciales problemas de agencias que pueden surgir entre ambas instancias y sobre el diseño de los mecanismos que permitan prevenirlos (y que forman la estructura de gobierno).

Es igualmente necesario comprender los distintos niveles de trabajo directivo. En el tema se explican las responsabilidades que asumen los directivos ejecutivos, así denominados porque en ellos se inicia el poder ejecutivo del organigrama, encabezados usualmente por los directivos estratégicos o alta dirección (desde el presidente o vicepresidente ejecutivo hasta el director general, pasando por la figura del CEO cuando exista), por debajo de la cual existe un nivel intermedio de figuras con mando sobre divisiones o departamentos (coherentemente designados como mandos intermedios o línea media), y finalmente un número muy variable de jefes o supervisores (directivos operativos) con responsabilidad sobre grupos de personas dentro de un departamento, instalación o planta productiva.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Anote las fuerzas del cambio que están tras el proceso de evolución de la figura del empresario en la empresa.
2. Identifique el conjunto de agentes económicos que forman parte de la estructura de gestión de una empresa moderna y sus diferencias por funciones, responsabilidades y nivel jerárquico.
3. Defina el concepto de «estructura de gobierno» de una empresa e identifique a los actores principales en la misma.
4. Señale las diferencias entre el trabajo de un empresario en una pequeña empresa y un ejecutivo de una gran multinacional.
5. Apunte el conjunto de funciones que asume actualmente un directivo en una organización de cierto tamaño y sus diferencias con respecto a los accionistas y los consejeros.
6. Distinga los distintos tipos de directivos que pueden existir en una organización y sus rasgos diferenciales básicos.

DESARROLLO DE HABILIDADES

1. Organice dos grupos y asigne a uno de ellos el papel de defensor del papel del empresario en una economía de mercado y al otro el rol de crítico de la iniciativa privada y postulante de una economía más intervencionista. Fomente una discusión abierta entre ambos grupos.

2. Autoanalícese para determinar la correspondencia entre su perfil personal y el perfil óptimo para ser empresario. Piense cómo cubriría sus carencias si estuviese decidido a crear un nuevo negocio.
3. Reflexione sobre si usted preferiría ser propietario de su propio negocio, aunque fuese una microempresa, o ejecutivo de una gran compañía. Sospese los pros y contras de cada alternativa.

CASO DE GESTIÓN

Lee Kun-Hee: El luchador coreano que creó y hundió un sueño empresarial (Samsung)

«Cambia todo, excepto tu esposa e hijos», dijo una vez Lee Kum-He. Un excelente ejemplo de lo que fue y será Samsung, el gigante surcoreano que presidía este directivo hasta finales de abril de 2008.

El ejecutivo fue procesado por evasión de impuestos y prevaricación el 22 de abril de ese año. Ese mismo día pidió perdón y aseguró que se haría cargo de «la responsabilidad legal y ética de la acusación». Lee era consciente del problema que había causado a Corea del Sur: Samsung, corporación cuyo núcleo es la familia Lee, la responsable del 15% de la economía nacional y del 20% de las exportaciones del país.

Lee, nacido en 1942 en la ciudad de Daegu, localizada en el interior de la península de Corea, era el tercer hijo de Lee Byung-chul, un empresario que dirigía una pequeña empresa de transportes que acabaría convirtiéndose en Samsung. Byung-chul se había formado en la prestigiosa universidad japonesa de Waseda (Tokio). Allí envió a su hijo a estudiar economía. Lee se licenció con veintitrés años y poco después embarcó a Estados Unidos para cursar un MBA en la Universidad George Washington.

Al volver a su país en 1966, el que sería uno de los hombres más poderosos de Corea del Sur entró en la Tong-Yang Broadcasting Corporation (TBC), compañía de radiodifusión fundada tres años antes por Samsung. En ella comenzó su carrera profesional y se mantuvo hasta que accedió a la vicepresidencia de Samsung. Tenía solo 36 años y un insaciable apetito de poder.

El ejecutivo llegó a la cumbre nueve años más tarde. Al morir su padre, en noviembre de 1987 asumió las riendas de Samsung y consiguió disparar los ingresos anuales del grupo, añadiendo un dígito a la cifra de facturación. Además, gracias a su tenacidad, logró que el nombre y el logotipo de la corporación fueran reconocidos en todo el mundo.

Lee se casó con Hong Rahee, cuatro años más joven que él. Su esposa es en la actualidad una de las mujeres más ricas e influyentes del país, según el diario *The Korea Times*, además de una distinguida figura en los círculos de arte, gracias a la gran colección que atesora. Hasta ahora ha ocupado la dirección del museo de arte fundado

por Samsung, el Leeum, puesto que se tambaleó como consecuencia del escándalo fiscal ocasionado por su marido.

Lee y Hong tuvieron un hijo y tres hijas. El varón, Lee Yae-Jong, que hasta ahora ocupaba la vicepresidencia de Samsung Electronics, abandonará el cargo, arrastrado por el proceso contra su padre. Así, la familia Lee pierde su poder e influencia. Dos de las tres hijas del matrimonio ocupan sillones en las más altas esferas de negocios coreanos, mientras que la menor, Yoong-Hyung, se suicidó en Manhattan una noche de noviembre de 2005. Este fue un momento crítico en la vida del empresario surcoreano, que, en el momento de la muerte de su hija, se estaba realizando unas pruebas de cáncer en el Anderson Medical Center de Houston.

Pero no todo son negocios y familia en la vida de Lee. Si por algo destaca fuera de los despachos, es por su afición a los deportes. Apasionado de la hípica y jugador de golf, *ping-pong*, además de esquiador, Lee es una institución en el universo deportivo internacional. Fue durante catorce años presidente de la Federación de Lucha Amateur de Corea, posición que ha ostentado hasta 2008 con la etiqueta de presidente honorario. Además, desde 1996 era miembro del Comité Olímpico Internacional, e incluso ha recibido dos medallas al mérito deportivo en Corea del Sur.

Sin embargo, 1996 fue un año de luces y sombras para Lee. El hombre de negocios fue declarado culpable de sobornar a políticos y condenado a dos años de prisión. Solía aparecer ante los tribunales ataviado con un pijama de hospital o en silla de ruedas para ganarse la simpatía del tribunal. Al año siguiente, fue indultado y retomó las riendas del conglomerado.

Mientras el ejecutivo construía su imperio, sus esfuerzos por mantener el control de la familia dieron lugar a enfrentamientos con los accionistas y activistas cívicos surcoreanos, que finalmente causaron la batalla legal que culminó con su hundimiento. Hasta su dimisión en abril de 2008, Lee había conseguido amasar, según la revista *Forbes*, una fortuna de 2.700 millones de dólares. Un monto que incluye los 114 millones de dólares de impuestos evadidos, principal motivo que ha provocado su caída.

Tenaz y algo excéntrico, Lee se considera un visionario. Una vez dijo que «en la nueva era de los negocios, la creatividad será el factor más importante del éxito empre-

sarial». Un genio que, además de disfrutar de las mieles del triunfo, usó su posición para evadir impuestos y, presuntamente, corromper políticos.

Cuestiones de debate:

1. Analice la figura de Lee Kun-Hee como empresario, determinando con cuál de los modelos estudiados en el tema se corresponde más.

2. ¿Cree que la figura de empresario representada por este ejecutivo es adecuada y sostenible en una corporación moderna? Presente argumentos a favor y en contra de la separación entre la propiedad y el control.
3. Razona la idoneidad de una estructura directiva basada en lazos de parentesco familiar para una multinacional como Samsung.

Fuente: *Expansión*, 30 de abril de 2008, p. 21.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Camisón, C. (1999), *El espíritu emprendedor. Reflexiones básicas sobre el empresario y la creación de empresas*. Fundación Universitat Jaume I-Empresa y Fundación Generalitat Valenciana-Iberdrola, Castellón de la Plana. Este libro ahonda en la figura del empresario en la economía moderna, así como en la importancia del espíritu emprendedor.
- Drucker, P.F. (1991), *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Edhasa, Barcelona, 1ª reimpresión. Un análisis lúcido de la evolución de la figura del empresario y de sus responsabilidades en la empresa actual, por una de las figuras más importantes en el desarrollo del *management* moderno.

Lecturas recomendadas

- Drucker, P. F. (1983), *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo, Barcelona. Otro relevante estudio de una de las figuras más prominentes del mundo de la gestión, en este caso centrado en los problemas más relevantes que deben resolver los dirigentes y en la forma en que los directivos pueden asimilar las obligaciones y desempeñar las responsabilidades que le plantea el proceso de cambio actual.
- Galbraith, J. K. (1967), *The new industrial state*. Houghton Mifflin, Boston. Edición española: *El nuevo estado industrial*. Ediciones Orbis, Barcelona, 1984. Un estudio clásico de la separación entre propiedad y control en las grandes corporaciones contemporáneas y del auge de la tecnoestructura.
- Servan-Schreiber, J. L. (1991), *El oficio de empresario*. Emecé Editores, Barcelona. Un lúcido análisis del oficio de empresario, que incluye además el retrato de diez grandes empresarios europeos.
- Torres, E. (dir., 2000), *Los 100 empresarios españoles del siglo xx*. LID Editorial Empresarial, Madrid. Una minu-

ciosa investigación de los nombres propios más destacados de la reciente historial empresarial española.

- Vidal, J. (dir., 2005), *Cien empresarios valencianos*. LID Editorial Empresarial, Madrid. Un análisis equivalente al del libro anterior, pero en este caso referido a la Comunidad Valenciana.
- Zaratiegui, Jesús, M. y Rabade, Luis A. (2005), «Capital owners, entrepreneurs and managers: A Marshallian scheme». *Management Decision*, vol. 43, nº 5, pp. 772-785. Este artículo ofrece un cuadro de la variedad de hombres de negocios y de actividades de gestión en que están implicados los capitalistas-propietarios, los emprendedores y los directivos, siguiendo el concepto de Marshall.

Enlaces e instituciones de interés

- www.emprendedores.es. Portal líder de economía, que ofrece abundante información práctica para empresarios y directivos.
- www.emprendedores.wanadoo.es. Portal que ofrece todos los contenidos publicados en la revista *Emprendedores* desde su lanzamiento en 1997.
- www.emprendedor.com. Punto de encuentro digital de los emprendedores de habla hispana, con información de interés sobre nuevos negocios, planes de empresa y tendencias actuales de la empresa.
- www.ances.com. Portal de la Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas Innovadoras (Ances). Su objetivo es apoyar todas las iniciativas empresariales que supongan una innovación, especialmente las de las pymes. Ofrecen orientación profesional, formación empresarial, búsqueda de información y apoyo en la detección de nichos de mercados.
- www.camaras.org. Portal del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, en el que se encuentra información sobre el Instituto Cameral de Creación y Desarrollo de la Empresa. De acuerdo con un grupo de cien consul-

tores, ofrece atención personalizada a los potenciales emprendedores para poner en marcha su proyecto.

www.ceaje.es. Portal de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios, que ofrecen asesoramiento a los empresarios menores de cuarenta años para poner en marcha su negocio.

www.ceoexpress.com. Sitio diseñado para los ejecutivos ocupados, donde se ordenan las novedades e informaciones principales extrayéndolas de muchas otras direcciones de Internet y se sintetizan las noticias clave de muchas otras revistas de negocio y medios de comunicación.

www.ideas.upv.es. Portal temático del Instituto Ideas para la Creación y Desarrollo de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, que desde su creación en 1993 apoya la creación de empresas innovadoras y de

base tecnológica. Es un buen ejemplo de los servicios de apoyo a la creación de empresas que las principales universidades prestan a través de departamentos especializados.

www.ipyme.org. Portal de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa, un organismo que dependen del Ministerio de Industria y que vuelca su actividad en la pyme. Además de promover la iniciativa emprendedora, y de asesorar sobre la elaboración del plan de empresa y de los trámites necesarios para crear un negocio, ofrece herramientas de autodiagnóstico para la gestión.

www.ventanillaempresarial.org. Portal donde se informa de las ventanillas únicas empresariales existentes en España, que son un buen punto de asesoramiento para crear una empresa y realizar los trámites administrativos necesarios.

Capítulo 7

La carrera profesional en el mundo de los negocios

SUMARIO DEL TEMA

1. Las habilidades necesarias en el mundo de los negocios.
 - 1.1. ¿Qué hace falta para ser empresario?: Antes de empezar, estúdiese a usted mismo.
 - 1.2. Las cualidades personales del empresario.
 - 1.3. Las cualidades técnicas y profesionales del empresario.
 - 1.4. El espíritu emprendedor y el espíritu administrador.
2. ¿Los empresarios y los directivos nacen o se hacen?
 - 2.1. La formación para empresario y directivo.
 - 2.2. El desarrollo de su carrera profesional y la empleabilidad del directivo.
 - 2.3. La universidad y las escuelas de negocios como centros de formación empresarial.
3. La comunidad de los profesionales de los negocios.
4. La comunidad académica en gestión.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Asimilar las competencias que requiere para ejercer como empresario y directivo, tanto las habilidades técnicas como las de carácter personal.
2. Comprender las diferencias que existen entre una orientación empresarial y una orientación administrativa en el mundo de los negocios.
3. Diseñar el marco de competencias que precisa para potenciar su carrera profesional y maximizar su empleabilidad.
4. Valorar la importancia de la formación ofrecida por universidades y escuelas de negocios de cara al desarrollo de las competencias directivas.
5. Entender el estado actual de progreso de la disciplina de gestión de empresas y la madurez de la comunidad formada por los profesionales de los negocios.

6. Conocer las contribuciones de la comunidad académica especializada en gestión de empresas.
7. Encontrar las fuentes de desarrollo de conocimiento para la gestión, que ha ido construyendo la academia y la experiencia, así como las fuentes de documentación que todo profesional competente en calidad necesita.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Chicos que pisan fuerte ('fast-track kids'): la nueva generación de empresarios

Ya están aquí. Son los recién salidos de las escuelas de negocios y administración de empresas, que vienen con ganas de comerse el mundo. Son inteligentes y resueltos; están dispuestos a afrontar riesgos, y deseosos de tener autoridad. Este es el retrato robot de una nueva generación de empresarios caracterizada por sus ganas de triunfar rápidamente y por su amor al riesgo.

Un modo de prosperar en Wall Street es empezar por las consultorías y las aventuras empresariales que dan mucho dinero y poder inmediato a los nuevos MBA (*Masters in Business Administration*), que acaban de llegar al mercado de trabajo. Pero no a todos ellos. Algunos de los más listos y competentes graduados prefieren seguir la ruta convencional de escalar la cúspide jerárquica de una gran empresa para alcanzar el éxito en los negocios.

A estos nuevos emprendedores se les empieza a conocer como los *fast-track kids* o *chicos de pisada fuerte*. Y aunque muchos son hijos e hijas de los prohombres que organizaron las empresas gigantes de hoy día, la nueva generación de empresarios se parece poco a los de antaño. La nueva casta está mejor preparada, tiene más confianza en sí misma y menos temor a desafiar el statu quo o a asumir grandes riesgos. Son los ejecutivos con estas cualidades los que necesitan las empresas norteamericanas si quieren ser competitivas en el futuro.

Pero también tienen sus puntos débiles. Muchas de las nuevas estrellas empresariales forman parte claramente de una generación egoísta. Están impacientes por conseguir autoridad y poder para administrar recursos. Su lealtad a las empresas para las que trabajan es pequeña. Con frecuencia carecen de la sensibilidad y de las habilidades personales típicas de los ejecutivos con más éxito de hoy día. Estas características pueden repercutir en cambios culturales drásticos en las grandes corporaciones a medida que estos jóvenes ejecutivos se vayan convirtiendo en los empresarios del siglo XXI.

¿Quiénes son estos jóvenes recién llegados que tendrán una influencia tan considerable en la dirección de los negocios? ¿Qué es lo que los hace dignos de crédito? ¿Cuál será el impacto que provocarán en las grandes empresas para las que trabajan? Para averiguar todo esto, *Business Week* realizó hace ya más de veinte años un estudio entre escuelas de negocios, cazadores de cerebros y con los propios ejecutivos.

Estos nuevos líderes tienen poco que ver con el grupo de ejecutivos de piel blanca, varones y de edad media que dirigieron las empresas norteamericanas tal y como las conocemos. Nacida de la depresión de 1929 y de la segunda guerra mundial, la vieja guardia de ejecutivos estaba preocupada por la seguridad. A cambio de esa seguridad se comprometían a

guardar lealtad a la empresa. Aceptaban con ecuanimidad el control empresarial de sus destinos. La esencia de este trato quedó bien reflejada en la obra de William H. Whyte *The Organization Man*, un libro escrito en 1956 que ya entonces prevenía sobre el hecho de que este intercambio *faustiano* podría conducir, a cambio, al conformismo y a la estupidez.

La nueva generación de ejecutivos se ha criado en otro mundo. La abundancia de la posguerra les ha imbuido un sentimiento de posesión de todos los derechos. La televisión, los viajes aéreos y la revolución sexual les han acostumbrado a una gratificación instantánea. Más aún, han llegado en un tiempo de cambios sin precedentes: reestructuraciones, fusiones, etcétera. El resultado es que los jóvenes ejecutivos no suelen suscribir, generalmente, este código de la lealtad. Ni tampoco se lo piden a sus empleados. James T. Hackett, vicepresidente de la sociedad Meridian Oil, después de trabajar para cuatro empresas y experimentar el sabor de la bancarrota y de la fusión, afirmaba: «Ya no sigue siendo válido el contrato social entre empleador y empleado. Es necesario que exista cierta lealtad hacia la empresa, pero sin olvidar que es un ente económico». Si la generación anterior abrazaba tan ardientemente la ética corporativa, sus hijos han adoptado lo que algunos sociólogos llaman la ética empresarial. Cualquiera que sea su compro-

miso, este no es contraído a cambio de seguridad o dinero. «Este nuevo grupo está cambiando ese compromiso por poder y autonomía. Ellos quieren controlar su propio destino. Esto es algo a lo que el hombre-organización estaba deseando renunciar a cambio de seguridad», decía Paul Leinberger, un psicólogo de empresa interesado en los recién llegados con ganas de ascender.

Sin recuerdos de una etapa de depresión, los jóvenes ejecutivos se jactan de un optimismo desusado y de una fe tan incuestionable en el capitalismo corporativo que raya en la temeridad. «Me siento casi predestinada a dirigir General Electric. Sé que en parte es algo irracional, pero es como entrenarse para las Olimpiadas. Puede que nunca lo consigas, pero quieres aspirar a algo», decía Deborah A. Coleman, a sus 33 años vicepresidente de operaciones de Apple.

Coleman y muchas de sus colegas tienden a tener una desmesurada adicción al trabajo, sobre todo si son solteras o no tienen hijos. Coleman, que no estaba casada, dedicaba al trabajo entre setenta y ochenta horas semanales. «Si trabajo menos de sesenta horas semanales, tengo conciencia de culpabilidad», afirmaba.

Estos jóvenes ejecutivos, muchos de los cuales están casados con una persona con estudios superiores, tienen nuevas ideas sobre los modos de operar de las empresas. «Nuestros jefes nos encuentran desafiantes por nuestro modo de pensar», decía Mark H. Dutell, director de personal de Gates Rubber. Por ejemplo, «pensamos en la atención de los hijos de los empleados y en otras cosas en las que los anteriores directivos de Gates no repararían».

En lugar de temer los cambios, los nuevos ejecutivos parecen aprovecharlos para medrar. «Esta generación no espera mucho ser mañana como era en el pasado», afirmaba Rebecca K. Roloff, que con 32 años era la primera mujer directora de marketing de Pillsbury. Y añadía: «Porque no sostiene la teoría de que el cambio es injusto». Esta es una característica que la generación anterior de ejecutivos admira: «Son más capaces que nosotros para enfrentar-

se con los cambios y las complejidades», reconocía L. M. Cook, ejecutivo jefe de Arco.

También se podría añadir a la mezcla unas gotas de impaciencia. «No tenemos ganas de invertir mucho tiempo en cada peldaño del escalafón», admitía Bárbara L. Berhman, directora de producción en H. J. Heinz Co. «Mi generación quiere saltar hacia arriba lo antes posible». Las organizaciones en las que se asciende con lentitud frustran enseguida a las jóvenes estrellas. «No tenemos tiempo para esperar. Vemos oportunidades que aparecen en el horizonte y desaparecen. Nosotros estamos, por eso, más orientados a la acción», decía Shanon Y. Reed, con 35 años director de planificación empresarial en Scott Paper. Michael K. Lorelli, vicepresidente de Pepsi a los 35 años de edad, no dudaba en declarar: «La nueva generación acepta menos el *status quo*. Desafiarán cualquier cosa».

El deseo de desafiar al poder establecido está causando choques generacionales en muchas empresas. Zara F. Rolfes, que fue directora a sus 29 años de un programa del Corvette de General Motors, es un ejemplo típico de su generación. Alardea de sus títulos superiores en ingeniería mecánica y en negocios, y es intrépida, inteligente y franca. Rolfes piensa que el principal interés de muchos de los más viejos directivos de la General Motors es «fabricar coches sin parar. Consideran a la gente piezas de una cadena de montaje, como una lámina de acero». Durante el lanzamiento del nuevo modelo Camaro en 1982, afrontó algunos problemas de producción explorando nuevos cauces de entendimiento con los trabajadores, a pesar de que los directivos más veteranos le aconsejaron que guardara las distancias con los obreros de la cadena de ensamblaje. «Ellos nunca han conseguido nada de los trabajadores por horas, porque probablemente han tratado con ellos, durante los últimos años, en un clima de confrontación», añadía Rolfes. Para sorpresa de los veteranos, Rolfes ignoró sus consejos y logró resolver con rapidez los citados problemas.

Sin embargo, los compañeros de estos nuevos ejecutivos reciben ad-

vertencias con frecuencia por ser excesivamente pragmáticos, cuando deberían ser más sensibles. Un sondeo de la firma Korn/Ferry Internacional mostró que solo un 14% de los ejecutivos por debajo de los 39 años pensaba que «ocuparse de la gente» es importante, mientras que entre los ejecutivos de más de cincuenta años el porcentaje de asentimiento llegaba al 35%. «La gente no fracasa por falta de capacidades técnicas o de energía», sostenía Peter Mercer, un directivo de recursos humanos en General Electric; «la mayor parte de las veces, descarrilan por problemas personales».

La vieja generación también está preocupada por la impaciencia de sus jóvenes directivos. En la compañía Coleman, con sede en Wichita, el antiguo presidente de la compañía Larry Jones, decía de Thomas W. Talbott, a quien él mismo había fichado procedente de Harvard para encabezar el departamento de adquisiciones: «Es mejor de lo que era yo a su edad a la hora de afrontar problemas complicados y llegar a una conclusión razonable. Pero tiende a querer que las cosas sucedan inmediatamente. Puede querer parar, cambiar o cancelar algo cuando lo realmente necesario es esperar».

¿Qué tipo de empresa nacerá cuando esta generación de jóvenes ejecutivos llegue a la cúspide? El viejo modelo jerárquico de empresa fue desarrollado con la inspiración de dos instituciones fuertemente estructuradas, el ejército y la iglesia. Las empresas del futuro reflejarán el deseo de los jóvenes ejecutivos de acabar con una burocracia difícil de manejar.

Los nuevos ejecutivos pedirán que sus organizaciones ofrezcan a los empleados oportunidades personales, gratificaciones y nuevos desafíos. Tratarán de forjar un sentido corporativo en pequeños equipos o en torno a determinados productos. Los nuevos directivos tendrán «un estilo más flexible, más informal, menos militar, más profesional», dice H. Quinn Mills, profesor en la escuela de negocios de Harvard. En el futuro, las empresas con éxito pueden tener que organizar sus negocios en unidades pequeñas independientes para crear enclaves para

directivos jóvenes, dispuestos a conseguir el control necesario para tener impacto.

Se espera que algunos de los cambios más notables ocurran en los departamentos de recursos humanos. El horror de los jóvenes gerentes y empresarios a la burocracia debería llevar más flexibilidad a las empresas. El ejecutivo jefe del mañana puede ser más rápido en tirar por la borda una operación que no es rentable, aunque sea un negocio tradicional de la compañía.

Las empresas están haciendo esfuerzos considerables para atraer y retener a estos brillantes y jóvenes ejecutivos. Y están luchando para encontrar la mejor forma de dirigirlos: «Es una necesidad imperativa que aprendamos a tratarlos de manera que no se apague su agresividad», decía Irving Margol, vicepresidente ejecutivo de Security Pacific. Las compañías se enfrentarán a la presión creciente de las demandas de estos nuevos ejecutivos rediseñando los empleos. Estos cambios pueden venir

en forma de horarios de trabajo flexibles, empleos compartidos y fomento del cuidado de los hijos, equilibrando las tareas profesionales y familiares.

Las empresas también intentarán ayudar a que los jóvenes ejecutivos desarrollen su visión estratégica y otras habilidades en diferentes campos operativos. ●

Fuente: artículo de *Business Week* reproducido en *Actualidad Económica*, 24 de noviembre de 1986, n° 1.485, pp. 106-109.

1. LAS HABILIDADES NECESARIAS EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

1.1. ¿Qué hace falta para ser empresario? Antes de empezar, estúdiense a usted mismo

Aun contando con un entorno proclive al espíritu emprendedor, el fracaso empresarial tiene importantes consecuencias personales. ¿Qué pasa cuando un pequeño negocio se arruina? Los estudios de los que disponemos apuntan que es preferible aprender a crear y a gestionar una empresa antes de enfrentarse a su fracaso. La evidencia aportada por los forenses del mundo empresarial (los investigadores del declive y la muerte de empresas) es al respecto concluyente. Uno de ellos, Allan Wicker¹, ha retratado claramente las consecuencias personales del fracaso empresarial: sentimientos negativos (tristeza, depresión, decepción o enfado) y deterioro de sus relaciones personales. Una anticipación de las necesidades que un aspirante a emprendedor debe conjugar antes de arriesgar sus recursos económicos resulta muy conveniente como forma de evitar al máximo posible los resultados adversos del fracaso.

El primer rasgo contrario al espíritu emprendedor es el miedo al fracaso². David Storey, director de investigación

del Center for Small and Medium Sized Enterprises de la Warwick University, pone el acento en la faceta del fracaso personal, distinguiendo entonces tres prototipos de emprendedores según su respuesta ante el fracaso: los que no reconocen el batacazo, los traumatizados y los que vuelven a empezar. En el primer grupo se situarían aquellos emprendedores que han creado un negocio próspero de cierta dimensión y que, con el objetivo de no tener todos los huevos en la misma cesta, tenderán a crear otras empresas; cuando el nuevo negocio no termina de marchar, sin producirse grandes pérdidas, el emprendedor no tiene la sensación de haber fracasado. Para la mayoría de los emprendedores el fracaso es una experiencia traumática, reaccionando ante él como ante la pérdida de un ser querido. Por último, para muchos empresarios fallidos el fracaso solo es una espuela para volver a la lucha. En Reino Unido, según John Stanworth, jefe de la unidad de pequeños negocios de la Central London Polytechnic, entre el 15% y el 20% de los que han experimentado un fracaso en los negocios hacen un segundo intento; se trata de aquellos perfiles humanos para quienes «la independencia crea adicción. Una vez que se ha probado el sabor de la autonomía laboral es muy difícil volver a trabajar para otros»³.

El fracaso empresarial tiene importantes consecuencias personales, que deben intentar evitarse interrogándose el candidato a empresario si posee las competencias distintivas necesarias para emprender, entre ellas, la de aprender de los errores.

¹ Wicker, A. W. y Conn, L. (1990), «The missing persons of entrepreneurship research: owners of discontinued businesses». En Jauch, L. R. y Wall, J. L. (eds.), *Best papers proceedings*, Academy of Management, pp. 74-78.

² Birney, R. C., Burdick, H. y Teevan, R. C. (1969), *Fear of failure*. Van Nostrand, Nueva York.

³ *Financial Times*, 1990.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 7.1

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES Y DIRECTIVAS

Este cuestionario pretende ser ameno y práctico, a la vez que, al estar valoradas las respuestas, indicativo del posible éxito de la idea que se quiere poner en práctica. Es importante tener presente, al contestar a las preguntas, que el resultado final no va a ser examinado por nadie, por lo que solamente será usted quien dé el visto bueno a su capacidad personal para ser empresario.

De todos modos, si obtiene una puntuación adecuada pero no ha sido capaz de contestar a todas y cada una de las preguntas que se plantean, no se preocupe excesivamente. El empresario nace como una persona con una fuerte e innata necesidad de realización, sus capacidades técnicas y profesionales pueden desarrollarse, y algunas debilidades de personalidad pueden minimizarse. Encuentre el curso adecuado que le ayude a dar sus primeros pasos como empresario.

1. ¿Por qué quiere usted crear una empresa (seleccione tres respuestas)?
 - R.1. Conozco un producto o servicio que podría fabricar o vender con éxito, y que me permitirá poner en práctica mis ideas.
 - R.2. Es lo que siempre he visto en mi entorno familiar.
 - R.3. Para estar al frente de una organización y/o dirigir un grupo.
 - R.4. Por afán de independencia económica.
 - R.5. Para conseguir un patrimonio personal.
 - R.6. Me gusta el aspecto creador de la empresa.
 - R.7. Creo que se puede ganar más dinero que estando a sueldo.
 - R.8. No me gusta estar empleado.
 - R.9. No hay otra forma de colocarse.
 - R.10. Quiero intentar una nueva actividad.
2. Anteriormente ha trabajado en:
 - R.11. El sector público.
 - R.12. El sector privado.
 - R.13. No he trabajado hasta ahora.
3. ¿El negocio era de su propiedad o tenía en él una participación importante?
 - R.14. Sí.
 - R.15. No.
4. ¿Qué puesto ocupaba?
 - R.16. Cargo directivo.
 - R.17. Mando intermedio.
 - R.18. Operario.
5. ¿Hay alguien en su familia o entorno de amistades que haya sido o sea empresario y haya aprobado su idea?
 - R.19. Sí.
 - R.20. No.
6. ¿Ha recibido algunas enseñanzas sobre cómo llevar una empresa?
 - R.21. No, pero tengo experiencia práctica.
 - R.22. He recibido formación teórica, pero no tengo experiencia.
 - R.23. He recibido formación teórica y tengo experiencia práctica.
 - R.24. No tengo experiencia práctica ni formación teórica, pero creo que la misma actividad empresarial me irá enseñando.
7. En una empresa se deben tomar a menudo decisiones sobre la marcha. Esto es algo que...
 - R.25. Me preocupa.
 - R.26. No me preocupa.
8. ¿Está acostumbrado a soportar responsabilidades?
 - R.27. Me gusta encargarme personalmente de las cosas.
 - R.28. Me responsabilizo si hace falta, pero prefiero que sea otro el responsable.
9. ¿Ha tenido personas bajo su dirección, en alguna actividad, aunque esta no haya sido empresarial?
 - R.29. Sí.
 - R.30. No.

10. ¿Cuántas personas?
R.31. De una a diez.
R.32. De once a treinta.
R.33. Más de treinta.
11. ¿Las cosas en una empresa deben estar bien organizadas y ordenadas?
R.34. Me gusta tener un plan y seguirlo pase lo que pase.
R.35. El plan es necesario, pero hay que ser flexible.
R.36. Lo principal en un negocio es actuar, el orden es secundario.
12. ¿Un empresario debe ser una persona constante?
R.37. Sí, los asuntos hay que seguirlos hasta el final.
R.38. Generalmente acabo lo que comienzo, a menos que se complique.
R.39. Llegado un momento creo que es mejor delegar en otras personas.
13. ¿Ha ahorrado suficiente dinero como para emprender el negocio?
R.40. Sí.
R.41. No, pero puede conseguirlo fácilmente.
R.42. No, pero hay muchas ayudas oficiales que podría solicitar.
R.43. Realmente no se cuánto puede costar.
14. ¿Le gusta el trabajo en equipo?
R.44. Es gratificante y creativo.
R.45. Entorpece la toma de decisiones.
15. ¿Puede confiar la gente en lo que dice?
R.46. Sí, puede. No digo cosas que no pienso.
R.47. Actúo en función de las circunstancias, sobre todo si el otro no es capaz de ver la diferencia.
16. ¿Le importa viajar?
R.48. Sí.
R.49. No.
17. ¿Conoce algún idioma aparte del suyo?
R.50. Sí.
R.51. No.
18. ¿Qué piensa de los socios?
R.52. Puede ser conveniente el asociarse con otra persona.
R.53. Los socios solo dan problemas.
19. Estar al día de las novedades que se producen en el mundo empresarial...
R.54. Es conveniente.
R.55. Es imprescindible.
R.56. Conozco bien el sector y poco es lo que me pueden enseñar.
20. ¿Cree que es oportuno consultar con alguien su proyecto de creación de una empresa?
R.57. No, porque podrían copiarne la idea.
R.58. Sí, porque cualquiera puede darme una idea.
R.59. Sí, porque puedo estar equivocado y mi proyecto no ser tan bueno.
21. La obtención de un beneficio derivado de su actividad...
R.60. Es un objetivo prioritario.
R.61. Evidentemente, emprendo la actividad empresarial para ganar dinero, pero no me obsesiona.
R.62. Me conformo con lo suficiente para vivir.
22. ¿Su salud es buena?
R.63. Sí.
R.64. No.

Queremos destacar, pues, que muchos de los empresarios fracasados extraen consecuencias positivas, principalmente el aprendizaje de errores que no volverían a cometer una segunda vez. El famoso aserto «Dios escribe derecho con renglones torcidos» recoge el hecho de que la historia empresarial está plagada de errores con espléndidas consecuencias. No estaría de más aquí recordar cómo se explica el nacimiento del champán, al parecer por un error. Se dice que alrededor de 1680, en un húme-

do sótano de la Champaña francesa, un monje cultivador de vid (Dom Pérignon) descorchó una botella de vino, lo vio fermentar y volvió a poner el corcho; más tarde reabrió la botella, a medias, y preocupado por el error la cerró por segunda vez. Cuando finalmente la botella fue abierta, el resultado fue el descubrimiento de una bebida del cielo: el champán.

Cualquier persona que desee convertirse en empresario y tener éxito en su propio negocio, debe interrogarse

primero sobre sí mismo y sobre si está personalmente preparado para afrontar este nuevo reto. No todas las personas conjugan los rasgos personales y profesionales suficientes para crear una empresa. Los empresarios son personas singulares con ciertas competencias especiales que les son fuertemente valiosas para cruzar exitosamente la singladura empresarial. La *Caja de habilidades y herramientas del directivo 7.1* ofrece un primer autodiagnóstico con este propósito.

Cualidades del empresario de éxito

1. **Cualidades personales.**
2. **Cualidades técnicas y profesionales.**
3. **Contexto familiar de apoyo.**

El estudio de uno mismo, para conocer si se poseen las cualidades necesarias para ser un empresario de éxito, debe extenderse en varios frentes:

1. Respecto a si posee las cualidades personales imprescindibles. Cuando las mismas están ausentes en modo importante, las posibilidades de éxito son mínimas, aun contando con el mejor producto para un gran mercado.

2. Respecto a si posee las cualidades técnicas o profesionales indispensables en el negocio que desea emprender.
3. Respecto al contexto familiar. La creación de un negocio propio requiere del emprendedor una gran dedicación, que restará el tiempo disponible para su tiempo libre y su familia. Es importante un acuerdo explícito en la familia a este respecto. Es asimismo recomendable una previsión de la cobertura de las necesidades económicas de la familia hasta que el nuevo negocio genere suficientes recursos. El período de maduración de una empresa hasta que entra en beneficios suele frecuentemente dilatarse en el tiempo, y una falta de planificación puede arruinar la iniciativa, obligando a su abandono para tener ingresos estables.

La opinión más generalizada entre los expertos es que si una buena estrategia para el desarrollo del nuevo negocio puede ser establecida a través de la planificación, del marketing, con trabajo duro y con una mano de obra leal y cualificada, los negocios deberían, sobre todo, desarrollar una natural capacidad para descubrir y explotar oportunidades de expansión y forjarse los emprendedores su propia suerte. La necesidad de ciertas cualidades es especialmente crítica en negocios donde la competencia es intensa y/o requieren competencias tecnológicas y directivas excepcionales, como es el caso de las empresas digitales (véase *Caja de habilidades y herramientas del directivo 7.2*).

Caja de habilidades y herramientas del directivo 7.2 CAPACIDADES EMPRESARIALES PARA EL ÉXITO

Las características del empresario que se asocian al éxito son las siguientes:

1. Capacidad de liderazgo.
2. Capacidad de delegar y de formar buenos equipos.
3. Capacidad de trabajar en equipo (*networking*).
4. Capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones.
5. Tener ambición de independencia económica y profesional.
6. Tener confianza en el negocio.
7. Tener una edad correcta (no ser demasiado joven) y que sus padres sean empresarios.
8. Disponer de las correctas habilidades creativas y de marketing.
9. Capacidad de seleccionar los compañeros adecuados (mejor un equipo de empresarios que uno individual).
10. Tener alta tolerancia a la ambigüedad y perseverancia.
11. Ser dinámico y entusiasta.
12. Tener experiencia y conocimiento de la industria, los productos y el mercado.
13. Tener formación en creación de empresas.
14. El sexo del empresario.

1.2. Las cualidades personales del empresario

La definición de las características personales de los empresarios prósperos se ha beneficiado notablemente de los estudios de McClelland⁴ sobre las necesidades psicológicas de los individuos, ya citados en el tema 6 al hablar de las teorías del empresario. Este autor sostiene que todo ser humano tiene necesidades psicológicas de tres grandes clases: necesidad de pertenencia, necesidad de poder y necesidad de realización. Aunque todas ellas están presentes en alguna medida en cualquier persona, existe siempre una necesidad más poderosa que suele guiar el tipo de actividad preferido. Por ejemplo, los asistentes sociales demuestran una gran necesidad de pertenencia, pues desean trabajar en cooperación con otras personas y experimentar la recompensa que supone ayudar a los demás. Los políticos y los vendedores, en cambio, se caracterizan por una gran necesidad de poder, guiada por un sentido de recompensa derivado de la manipulación del comportamiento de los demás. Sin embargo, la necesidad que según McClelland más nos interesa para retratar a los empresarios con éxito es la *necesidad de realización*⁵. McClelland define el concepto de *n-achievement* como un índice que mide la motivación para hacer o alcanzar algo bien. En contraste, las necesidades de dependencia o de alta asociación implican un comportamiento de búsqueda de aprobación que es *contraindicativo* del emprendedor⁶.

Los empresarios de éxito son personas con una alta necesidad de realización.

Un buen ejemplo de lo que significa espíritu emprendedor es el de Luciano Benetton, presidente del Grupo Benetton, quien ante la pregunta de qué se siente al triunfar como empresario, afirma: «Aún no creo que haya conseguido triunfar. Al contrario, pienso que me queda mucho por hacer todavía (...). En este itinerario nuestro, que ha llevado a Benetton a convertirse en una de las marcas más conocidas, está la gran tradición de Venecia (...), el deseo de echarse a la mar a la búsqueda de lo nuevo. Y ha sido precisamente la búsqueda de lo nuevo lo que ha constituido, desde los primeros pasos, las señas de identidad de nuestra empresa (...). Mi opinión es que hay que mirar hacia delante, sin detenerse en los resultados conseguidos, con el empeño y la voluntad del que comienza una actividad nueva»⁷.

Las características de una persona con fuerte necesidad de realización (típica del emprendedor con visos de éxito) que nos pueden servir como indicadores a la hora

de evaluar la capacidad empresarial de una persona son las siguientes⁸:

1. *Espíritu de perfección*. Los empresarios prósperos manifiestan un alto nivel de exigencia a sí mismos, marcándose metas elevadas y alcanzando la satisfacción solo con una ejecución impecable. Su objetivo es desarrollar tareas que supongan un desafío. Pero al tiempo que tienen sueños ambiciosos sobre su realización personal, manifiestan una pulsión muy fuerte para convertirlos en realidad. Su deseo de logro les aleja profundamente de los soñadores o de las personas que confían la realización de sus sueños al destino. Como la realización es para ellos un fin en sí mismo, su mayor satisfacción procede de alcanzar el triunfo.
2. *Entrega a la tarea*. La fuerte tendencia al triunfo de las personas con gran necesidad de realización es un estímulo para una plena dedicación al logro de los objetivos que se han establecido, una vez han decidido el curso de acción a seguir. Su completo compromiso (que les impide olvidar un proyecto sin concluir) y su realismo (que les hace ver que las grandes realizacio-

⁴ Véanse los siguientes trabajos:

McClelland, D. C. (1961), *The achieving society*. Van Nostrand, Princeton.

McClelland, D. C. (1962), «Business drive and national achievement». *Harvard Business Review*, 40 (4), pp. 99-112.

McClelland, D. C. (1965): «Achievement and entrepreneurship». *Journal of Personal Sociology and Psychology*, 1, pp. 389-392.

McClelland, D. C. y Winter, D. G. (1969), *Motivating economic achievement*. The Free Press, Nueva York.

⁵ Existe una evidencia importante de la relación entre necesidad individual de realización y comportamiento emprendedor. Véanse:

Atkinson, J. W. (ed., 1966), «Motivational determinants of risk taking behavior». *Motives in fantasy action and society*. Van Nostrand, Nueva York.

Atkinson, J. W. y Feather, N. Y. (eds., 1966), *A theory of achievement motivation*. John Wiley, Nueva York.

Khan, A. M. (1986), «Entrepreneur characteristics and the prediction of new venture success». *OMEGA*, 14 (5), pp. 365-372.

⁶ Para mayor ampliación en este punto pueden consultarse:

Birch, D. L., Veroff, J. (1966), *Motivation. A study of action*. Brooks/Cole, Belmont.

French, E. G. (1966), «Development of a measure of complex motivations». En Atkinson (ed., 1966), obra citada.

⁷ En el prólogo al libro de Bermejo, M., Rubio, I. y De la Vega, I. (1998), *La creación de la empresa propia. Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito*. McGraw-Hill, Madrid.

⁸ La siguiente lista en una síntesis de las propuestas de los siguientes trabajos:

Brockhans, R. H. (1982), *The psychology of entrepreneur*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Kuriloff, A. H. y Hemphill, J. M. (1987): *Cómo hacer rentable un negocio desde el principio. Factores básicos de eficacia*. Ediciones Deusto, Bilbao, pp. 10-12.

Ludevid, M. y Ollé, M. (1987), *Cómo crear su propia empresa. Factores claves de gestión*. Marcombo Boixerau Editores, Barcelona, pp. 70-71.

Características del empresario como persona con fuerte necesidad de realización

1. Espíritu de perfección.
2. Entrega a la tarea.
3. Deseo de independencia y responsabilidad.
4. Elección de un riesgo moderado.
5. Aprovechamiento de las oportunidades.
6. Orientación hacia la innovación.
7. Tolerancia hacia la ambigüedad.
8. Adaptabilidad.
9. Objetividad.
10. Necesidad de información de control.
11. Percepción de las probabilidades de éxito.
12. Optimismo en situaciones nuevas.
13. Actitud hacia el dinero como valor.
14. Iniciativa y previsión en la gestión.
15. Orientación hacia el futuro.
16. Habilidad para organizar.
17. Integridad.
18. Orientación hacia el mercado.
19. Visión global de la empresa.

nes no son fruto normalmente de la suerte) les conducen a consagrarse con el proyecto hasta finalizarlo con éxito.

- *Deseo de independencia y de responsabilidad.* El espíritu emprendedor tiene como notas básicas la independencia y el deseo de responsabilizarse de un rumbo propio en los proyectos. El emprendedor tiende a trazar los cursos de acción que cree más apropiados para el logro de sus objetivos, y cuando colabora en un grupo lo hace en la medida en que puede influir en sus resultados.
- *Elección de un riesgo moderado.* El empresario se mueve en un camino medio entre el especulador o el aventurero, aficionados a asumir riesgos impredecibles, y el excesivamente prudente que busca con su comportamiento minimizar el riesgo de perder. El empresario con alta necesidad de realización busca alcanzar una recompensa razonable asumiendo un riesgo moderado. Su entrega a la tarea, basada en una apreciación justa de sus capacidades para alcanzar ciertos resultados, les predispone a asumir responsabilidades en un proyecto cuando creen poder conducirlo con éxito (véase *Negocios en acción 7.1*).
- *Aprovechamiento de las oportunidades.* Los emprendedores tienen una habilidad especial para percibir rápidamente oportunidades, así como una mentalidad creadora que aplican a la conversión de dichas oportunidades en planes de acción. No son intelectuales, sino hombres de acción realistas, con un enorme empuje

para rebasar las dificultades en la identificación y explotación de oportunidades. El emprendedor es una persona que desarrolla una intensa actividad, la mayor parte de cuyo tiempo absorbe en «hacer», en identificar y resolver problemas.

- *Orientación hacia la innovación.* El emprendedor no solo desarrolla una intensa actividad para identificar y resolver problemas (desarrollo de nuevos productos, creación de nuevos mercados, diseños organizativos novedosos, etc.), sino que además exhibe una capacidad para encontrar soluciones innovadoras, que normalmente prefiere a las soluciones ya probadas y comprobadas.
- *Tolerancia hacia la ambigüedad.* La capacidad de desarrollar innovaciones para explotar oportunidades está ligada al talento del emprendedor para estudiar problemas poco estructurados, con información imperfecta y elevada incertidumbre.
- *Adaptabilidad.* El empresario de éxito manifiesta una gran capacidad de ajustarse con celeridad a los cambios del entorno.
- *Objetividad.* Las personas con talante emprendedor son más objetivas que las demás acerca de sus propias competencias y de los objetivos que persiguen. Además, su fuerte necesidad de realización les impulsa a mantener una actitud objetiva y firme en la contratación de colaboradores, relegando los criterios de amistad o familia. Manifiestan una actitud empresarial hacia su negocio.
- *Necesidad de información de control.* Los emprendedores necesitan información continua sobre la evolución de sus actividades, para corregir el proyecto si es necesario dedicando si cabe más energía aún al cumplimiento de la tarea.
- *Percepción de las probabilidades de éxito.* Una característica significativa de la personalidad del empresario de éxito es la confianza y la seguridad en sí mismo para el logro de sus metas.
- *Optimismo en situaciones nuevas.* Las personas emprendedoras manifiestan optimismo sobre las probabilidades de éxito de un proyecto, aun cuando exista una incertidumbre sobre su atractivo o sobre las variables del contexto, confiados en su capacidad para el desarrollo de la tarea. Frente a ellos, los precavidos que solo entran en un negocio cuando las probabilidades de éxito son ya altas suelen hacerlo tarde. Este gusto por los problemas poco familiares pero interesantes por su potencial de oportunidades se trueca paradójicamente en prudencia cuando la situación se estabiliza y clarifica pasando a actuar con realismo.
- *Actitud hacia el dinero.* Las personas con gran necesidad de realización no ven la ganancia de dinero como un fin en sí mismo, no buscan atesorarlo (diferenciándose así claramente del avaricioso), sino que lo entien-

NEGOCIOS EN ACCIÓN 7.1

Los directivos y los exploradores

A muchos gurús del *management* y a algunos columnistas nos encanta poner a exploradores y deportistas como ejemplo para los gestores de empresas. El prototipo sería Ernest Shackleton, director de la expedición a la Antártida que entre 1915 y 1916 salvó la vida de todos los miembros del equipo después de que su barco fuese aplastado por el hielo. Sus lecciones de liderazgo están muy bien explicadas en el libro *Shackleton's way*, publicado en 2001.

Pero poner como modelo de liderazgo empresarial a deportistas y aventureros quizá sea forzar la metáfora. Un ejemplo. Lo que engrandeció la figura de Shackleton fueron las virtudes que puso en ejercicio para devolver a casa a las personas que le habían confiado una vez que quedaron atrapados en el hielo. Pero como no consiguió el objetivo propuesto, que era atravesar la Antártida, la expedición fue un fracaso considerada desde el punto de vista de los empleados. Y al directivo de empresa se le mide por sus resultados, fundamentalmente económicos, que debe tener siempre a la vista.

Al explorador o al deportista de aventura, el dinero únicamente le ha de preocupar antes de la expedición para conseguir mecenas o después del triunfo para rentabilizar su hazaña (o pagar deudas si ha fracasado). Si durante la aventura se preocupase por la economía, podría poner en peligro vidas humanas. Además, el factor suerte es muy importante en las actividades de aventura.

Hay más diferencias. El deportista solo recibe la calificación después de concluir su tarea: durante la aventura se le concede el beneficio de la duda. El ejecutivo está sometido al permanente escrutinio de accionistas y analistas. Lo peor es que le juzgan únicamente con unos criterios económicos tan pobres que se reducen a un número y tres símbolos: %, +, -. Si este último es el signo del resultado, no importa qué haya hecho o cómo lo haya hecho.

Cuando la empresa cotiza en bolsa, el juicio se hace cada trimestre, lo que fomenta que el directivo tenga mentalidad cortoplacista. Asegurar la supervivencia y la competitividad futuras de la empresa comporta mentalidad de maratón, y eso implica

planificar e invertir a largo plazo y dosificar los recursos. Sin embargo, el actual capitalismo pide al consejero delegado que cada cien metros haga un esfuerzo titánico, y plantea su exigencia en unos términos apocalípticos, como si cada tres meses estuviese en juego la vida de los inversores. Porque en la concepción de la empresa hoy dominante los empleados y proveedores acaban convertidos en peones a los que es lícito e incluso conveniente sacrificar con el fin de asegurar un alza en la cotización o el dividendo.

Salvadas estas diferencias, es indudable que de los héroes de las exploraciones, el deporte y la aventura podemos extraer lecciones para la dirección de empresas, entre ellas, aprender de sus actitudes como esfuerzo, afán de superación, no rendirse al primer fracaso. También de otras que podríamos agrupar en la palabra deportividad: buen ánimo frente a la adversidad, respeto al rival, juego limpio, saber ganar y saber perder, trabajo en equipo y compañerismo. ●

Fuente: *Expansión*, 30 de abril de 2008, p. 21.

den como un elemento de valor que indica el acierto con que está realizando su labor.

- *Iniciativa y previsión en la gestión empresarial.* Frente a los directivos convencionales, que practican la «dirección por reacción» y ocupan su tiempo tratando de «apagar pequeños incendios», los empresarios de éxito prevén y planifican con cuidado la manera de alcanzar sus objetivos fundándose en predicciones lógicas basadas en hechos.
- *Orientación hacia el futuro.* Su énfasis en el aprovechamiento de oportunidades y su ánimo previsor explican que, sin descuidar la observación del presente, los emprendedores se caractericen por pensar por adelantado y planificar su futuro, y por trabajar después con ahínco para convertirlo en realidad.

- *Habilidad para organizar.* El empresario de éxito muestra una especial habilidad para organizar a las personas, en muchos casos definiendo una visión que «engancha» a sus colaboradores en un proyecto compartido.

Esta lista de las características del emprendedor necesita ser continuamente completada con las nuevas exigencias a la personalidad del empresario derivadas de los cambios en el entorno de la empresa. Así, el modelo emprendedor del futuro requerirá además:

- *Integridad.* La creciente exigencia al empresario de un comportamiento ético hace de la integridad y la credibilidad requisitos personales irrenunciables para obte-

ner la confianza de los accionistas, los socios, los financiadores, los colaboradores y los clientes. Los directivos precisan, pues, de competencias coherentes con los sistemas modernos de gobierno de la empresa (véase *Caja de habilidades y herramientas del directivo 7.3*).

- **Orientación al mercado.** Ya hemos dicho que un rasgo común a los emprendedores de éxito es su decidida orientación hacia la identificación y el aprovechamiento de oportunidades de negocio atractivas, dejando para un segundo momento el pensar en las estrategias o los recursos necesarios para su gestión. Actualmente, la orientación hacia las oportunidades debe enriquecerse con la orientación hacia el mercado, primando por encima de todo la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes.
- **Visión global de la empresa.** Los emprendedores de éxito suelen ser personas con una clara visión de su proyecto, de la empresa y de cómo debe esta evolucionar en el futuro. Al tiempo, su flexibilidad les facilita la adaptación del proyecto definido a partir de la visión inicial a los cambios del entorno o a nuevas metas organizativas.

Junto a estas cualidades ligadas a la personalidad del empresario de éxito, es interesante apuntar el perfil demográfico de la persona con pulsión a convertirse en

emprendedor. Un estudio de Promadrid de 1989 manifestó que las variables sexo, edad, estado civil y cualificación eran significativas en la cuestión. Mientras que la predisposición a emprender alcanzó el 43,7% de los hombres, solo un 24,9% de mujeres se habían planteado ser empresarias. Con respecto al reparto por edades, la intención de abrir un negocio propio era continuamente decreciente con la edad: un 45,6% entre los veinte y los veintinueve años, un 29,9% entre los treinta y los 44 años, y un 24,6% entre los 45 y los 54 años. La predisposición empresarial es también mucho más alta entre los solteros que entre los casados: un 40,7% frente a un 30,2%. No obstante, en nuestra opinión el dato más interesante es la ligazón directa entre grado de cualificación e interés por trabajar por cuenta propia. Así, mientras que el potencial de emprendedores era solo del 23% entre las personas sin la educación general básica, alcanzó el 32,3% entre las que superaron esta etapa escolar y el 39,7% de los que finalizaron el bachillerato o un título de formación profesional; un 41,4% de los universitarios se mostraron dispuestos a convertirse en empresarios.

La evolución histórica de las empresas dentro de su curva de ciclo de vida guarda una estrecha relación con el perfil de empresario existente y con las capacidades que debería poseer (*Tabla 7.1*). El crecimiento de la pequeña empresa está ligado a la elevación de la capacidad geren-

Caja de habilidades y herramientas del directivo 7.3

DECÁLOGO DEL DIRECTIVO

Principios y valores de actuación del directivo para el buen gobierno de la empresa:

1. La vinculación del directivo con la empresa es de contraprestación de servicios en una relación de agencia con respecto a los intereses de representación de la propiedad.
2. El directivo tiene el derecho y el deber de conocer de una manera clara los objetivos y expectativas de los accionistas de la empresa.
3. El directivo debe establecer un contrato *moral* de comunidad de intereses con la propiedad que permita generar compromiso, visión compartida y responsabilidad mutua.
4. El directivo tiene la responsabilidad de conseguir involucrar a todos sus colaboradores en compromiso común de retos y valores compartidos.
5. El directivo debe mantener en todo momento la iniciativa para alcanzar los objetivos y expectativas establecidos.
6. El directivo deberá ser fiel, transparente y ágil en la información suministrada a la propiedad.
7. El directivo debe cuidar el equilibrio entre los diversos grupos de interés que interactúan en la empresa como comunidad de intereses compartidos: propiedad, directivos, empleados, clientes, proveedores y sociedad en general.
8. El directivo debe buscar el equilibrio empresarial entre el corto y el largo plazo para asegurar de una forma sostenida las expectativas de futuro de la propiedad y de la empresa.
9. El directivo debe conjugar con lealtad la carrera profesional propia con los intereses legítimos de la empresa.
10. El directivo deberá actuar en todo momento conforme a los principios de ética en los negocios.

Tabla 7.1 ● El perfil del empresario y el ciclo de vida de la empresa

Fase del ciclo de vida de la empresa	Naturaleza del empresario	Habilidades requeridas	Primer énfasis funcional	Perfiles humanos y capacidades gerenciales
Fundación.	Fundador. Pionero.	Perceptual. Conceptual.	Tecnología.	Innovación. Independencia. Confianza en sí mismo. Creatividad. Vocación de riesgo. Ambición.
Expansión.	Planificador. Organizador.	Analítica. Relaciones interpersonales.	Finanzas.	Planificación. Investigación. Aptitud para grandes proyectos. Modelador de la estructura de la empresa. Juicio y negociación.
Crecimiento.	Realizador. Estratega.	Presupuestar. Clasificar. Controlar.	Producción. Marketing.	Liderazgo. Motivación. Delegación. Espíritu de empresa.
Madurez.	Administrador.	Relaciones internas en los grupos.	Marketing.	Contraposición entre oposición al cambio y renovación. Mantenimiento. Coordinación. Búsqueda de estándares de eficacia.
Declive.	Sucesor. Reorganizador.	Perceptual. Conceptual. Relaciones interpersonales externas. Presupuestar. Controlar las relaciones internas en los grupos.	Finanzas.	Agente de cambio. Innovador. Vocación por la competencia. Control de riesgos. Visión de futuro.

cial del empresario, así como al desarrollo de sus aptitudes en materia de liderazgo, de gestor de recursos humanos y de estrategia. El pequeño empresario se obliga a adquirir con rapidez una cualificación diversificada en diferentes campos, para poder conducir con éxito a su organización en la expansión.

1.3. Las cualidades técnicas y profesionales del empresario

Junto a las cualidades personales descritas, el empresario de éxito debe tener otras cualidades de corte más profesional. Ya hemos hablado de que la mayoría de las nuevas

empresas fracasan por la inexperiencia o la incompetencia directiva de sus promotores. Una experiencia equilibrada para emprender requiere sumar cuatro tipos de competencias: técnica, comercial, estratégica y de liderazgo, y administrativa.

- *Competencia técnica en el negocio seleccionado.* Consiste en conocer el negocio en el cual quiere entrar, si es posible con experiencia propia de trabajo en el mismo; un año sería un período mínimo razonable para aprender las peculiaridades de procesos y operaciones en la industria. El emprendedor debe poseer conocimientos técnicos sobre cómo producir el producto o brindar el servicio de su empresa.

- *Competencia comercial.* Tener una buena formación comercial significa que, junto con la aptitud personal ya comentada de orientación hacia el mercado que preside un gobierno de la empresa basado en la satisfacción del cliente, se sabe identificar un nicho en el mercado, seleccionar un público objetivo rentable, conocer sus necesidades y expectativas, y lograr un volumen de ventas que haga rentable el esfuerzo productivo.

Cualidades técnicas/profesionales del empresario

1. **Competencia técnica en el negocio.**
2. **Competencia comercial.**
3. **Competencia estratégica y de liderazgo.**
4. **Competencia administrativa.**

- *Competencia estratégica y de liderazgo.* El emprendedor debe tener capacidad para crear y gobernar una organización. La capacidad como estratega y líder incluye, junto a la posesión de una idea de negocio y de producto, las habilidades para sopesar su viabilidad, para trazar una estrategia y para elaborar una visión y una misión que ilusionen a un equipo humano en el proyecto. Por consiguiente, las aptitudes que el empresario como profesional debe poseer han de incluir:

- Ser un experto estratega, con habilidades tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia.
- Tener una nítida capacidad de liderar la organización hacia la misión establecida.
- Ser un buen gestor de equipos humanos, con habilidades para motivar, comunicar, negociar y resolver conflictos.

- *Competencia administrativa.* En entornos crecientemente competitivos, el emprendedor necesita poseer una capacidad de gestión de primer nivel, cada vez más difícil de alcanzar sin una formación integral y permanente, del innovador y de su equipo humano.

En muchos casos, la persona que desea crear un nuevo negocio no cuenta con todos los conocimientos técnicos y profesionales imprescindibles. En estos casos, lo más recomendable es que busque socios que complementen sus conocimientos y conjuguen un equipo promotor equilibrado. Así, si es usted un excelente técnico con ideas innovadoras que prometen pero carece de formación comercial y directiva, sería conveniente formar un equipo de tales características. No siempre será necesario incorporar al equi-

po emprendedor a las personas que posean los conocimientos de que el emprendedor carece, pudiendo en estos casos optar por su contratación como asalariados.

1.4. El espíritu emprendedor y el espíritu administrador

La definición que hemos dado de empresario quizá no sea suficientemente exacta ni tampoco oriente al directivo que desea ser más empresario. No creemos que el rasgo de empresario sea exclusivo ni de cierto tipo de individuos ni de cierto tipo de empresa.

Todo el mundo desea ser independiente, innovador, creativo y flexible. Mas por cada Zara, Apple, McKinsey y McDonald's, hay miles de tiendas de ropa, fabricantes de equipos, despachos de consultores y restaurantes que presumiblemente trataron de ser innovadores y de demostrar otras características propias del emprendedor; y, sin embargo, fracasaron.

Tampoco podemos restringir el espíritu emprendedor al momento inicial de lanzamiento de la nueva empresa, personalizándolo en el empresario novel. Es evidente que el espíritu emprendedor se encuentra más en las empresas pequeñas y recientes que en las organizaciones grandes y antiguas, pero simplemente porque las condiciones que estimulan su desarrollo tienen más posibilidades de existir y fructificar en aquellas que en estas. Es una evidencia empírica que muchas empresas medianas, ya asentadas en el mercado, desarrollan constantemente productos y mercados nuevos, y crecen con mayor rapidez que la media nacional⁹. Es más, muchas grandes empresas manifiestan un acentuado espíritu innovador y creativo, así como una fuerte voluntad de asumir riesgos; Hewlett-Packard, IBM o 3M son buenos ejemplos. En cambio, muchas de las pequeñas empresas carecen en absoluto de ánimo emprendedor (ocuparán en la escala que ahora veremos el extremo administrador), quizá porque tras alcanzar un cierto desahogo económico los propietarios temen aceptar nuevos riesgos y prefieren conservar su patrimonio, quizá porque prefieren inversiones alternativas (bolsa o bienes inmobiliarios) o tal vez porque necesitan un flujo económico regular para cubrir gastos familiares.

Estas reflexiones inducen a pensar que quizá deberíamos abandonar la idea de que el espíritu emprendedor lo poseen algunas personas/empresas y otras no. Frente a este planteamiento dicotómico, puede ser más ilustrativo y realista describir la conducta emprendedora como un grado dentro de una amplia variedad de comportamientos. Este enfoque, además, puede servir para distinguir

⁹ Cavanagh, R. E. y Clifford, D. K. (1983), «Lessons from America's midsized growth companies». *McKinsey Quarterly*, otoño, p. 2.

El espíritu emprendedor no es una característica que unas personas posean y otras no de modo puro.

Al contrario, la proximidad de cualquier persona a la conducta emprendedora se define por su posición entre dos extremos: el directivo empresario o promotor, y el directivo administrador o ejecutivo.

dentro del colectivo de directivos entre los *directivos-empresarios* o *emprendedores* y los *directivos-administradores* o *ejecutivos*. Este es el criterio de Stevenson y Gumpert¹⁰, quienes distinguen entre: (a) *el directivo promotor*, que espera que se produzcan sorpresas, esperando no solo ajustarse al cambio, sino capitalizarlo y extraer de él provecho gracias a su confianza en su capacidad para aprovechar las oportunidades; y (b) *el directivo administrador*, cuya inclinación es hacia el mantenimiento del status quo, porque un entorno predecible favorece la gestión eficaz de los recursos, temiendo el cambio y lo impredecible porque los pone en peligro. Desde esta óptica, todas las personas se situarían entre ambos extremos, pudiendo evaluar el espíritu emprendedor de alguien por su cercanía al

directivo promotor; en cambio, cuanto más próximos estén al directivo administrador, más administradores serán. La clasificación puede refinarse más, teniendo en cuenta que para que constituya una oportunidad empresarial, una cierta perspectiva de futuro debe satisfacer dos condiciones: presentar una situación futura atractiva, caracterizada por el crecimiento o el cambio, y ser tal que el individuo crea que tiene la capacidad de poder alcanzarla. Estas condiciones determinan cuatro grupos, como se ve en la tabla 7.2.

La expansión del espíritu emprendedor proviene normalmente del entorno, mientras que las limitaciones proceden de las estructuras organizativas y los recursos de la organización. El directivo emprendedor y el directivo administrador analizan ambas facetas, a la hora de tomar decisiones, de modos muy distintos.

El directivo emprendedor se pregunta:

- ¿Dónde está la oportunidad?
- ¿Cómo puedo aprovecharla?
- ¿Qué recursos necesito?
- ¿Cómo puedo hacerme con ellos?
- ¿Qué estructura es la más adecuada?

Por el contrario, el directivo administrador típico procede según otro orden:

Tabla 7.2 ● Matriz de oportunidades del directivo

		Situación futura deseada, caracterizada por el crecimiento o el cambio	
		SÍ	NO
Poder y habilidad conscientes para alcanzar objetivos	SÍ	EMPRESARIO	DIRECTIVO SATISFECHO
	NO	EMPRESARIO POTENCIAL FRUSTRADO	FUNCIONARIO BUROCRÁTICO

Fuente: Stevenson, H. H. y Gumpert, D. E. (1985), «El espíritu empresarial». *Harvard-Deusto Business Review*, 24, cuarto trimestre, p. 122.

¹⁰ Stevenson, H. H. y Gumpert, D.E. (1985), «El espíritu empresarial». *Harvard-Deusto Business Review*, 24, cuarto trimestre, pp. 121-134.

- ¿Qué recursos poseo?
- ¿Qué estructuras determinan las relaciones de la empresa con el mercado?
- ¿Cómo puedo minimizar la influencia externa en mi capacidad de actuación?
- ¿Qué oportunidad es la más adecuada?

Las diferencias entre las dos formas de ver las cosas acentúan la disociación entre emprendedor y administrador, perfilando más el modo de pensar del empresario. La tabla 7.3 traza un cuadro completo de las características de la visión emprendedora y su antagónica, la visión administradora.

Tabla 7.3 ● Espíritu emprendedor y espíritu administrador

← Visión empresarial		→ Visión administradora		
	Características	Presiones	Características	Presiones
A) Orientación Estratégica	Guiada por la percepción de la oportunidad.	Reducción del número de oportunidades. Tecnología en rápido cambio, economía del consumidor, valores sociales, normas políticas.	Guiada por los recursos poseídos.	Contrato social. Criterios de valoración del rendimiento. Sistemas y ciclos de planificación.
B) Compromiso de aprovechar las oportunidades	Revolucionario, de corta duración. Orientación a la acción.	Orientación a la acción. Esfera de visión reducida. Aceptación de riesgos razonables. Pocas instancias decisorias.	Evolutivo, de larga duración.	Reconocimiento de muchas instancias decisorias. Negociación del curso estratégico. Reducción de riesgos. Coordinación de los recursos existentes.
C) Inversión de los recursos	Varias etapas con exposición mínima en cada etapa.	Carencia de previsión de las necesidades de recursos. Carencia de control sobre el entorno. Exigencias sociales sobre el uso adecuado de los recursos. Competencia extranjera. Exigencia de una mayor economía en la utilización de los recursos.	Etapas únicas, con inversión completa tras la decisión.	Necesidad de reducir el riesgo. Incentivos compensatorios. Rotación de directivos. Sistema de establecimiento de presupuestos. Sistema clásico de presupuestación.
D) Control de los recursos	Utilización o alquiler de los recursos necesarios en cada momento.	Especialización creciente de los recursos. Recursos de vida excesivamente larga en relación a las necesidades. Riesgo de obsolescencia. Riesgo inherente a la oportunidad concreta. Inflexibilidad de la inversión permanente de recursos.	Propiedad o empleo de los recursos necesarios.	Poder, estatus y recompensas económicas. Coordinación de la actividad. Medidas de rendimiento. Inercia y coste del cambio. Estructura del sector.
E) Estructura organizativa	Plana, con redes informales múltiples.	Coordinación de los recursos vitales no controlados. Reto a la jerarquía. Deseo de independencia de los empleados.	Jerárquica.	Necesidad de una autoridad y responsabilidad claramente definidas. Formalismo de la empresa. Sistemas de recompensas. Teoría de la Gestión.

Fuente: Stevenson, H. H. y Gumpert, D. E. (1985), «El espíritu empresarial». *Harvard-Deusto Business Review*, 24, cuarto trimestre, p. 124.

2. ¿LOS EMPRESARIOS Y LOS DIRECTIVOS NACEN O SE HACEN?

2.1. La formación para empresario y directivo

La mitología que rodea al empresario tiene como una de sus leyendas que el empresario nace y no se hace (véase *El pensamiento en 'management' 7.1*). Ello conllevaría que solo pudiesen poner en marcha una empresa con cierta garantía de éxito las personas con las cualidades personales y profesionales antes explicadas. Tal y como ya explicó Peter Drucker¹¹, cabe albergar serias dudas sobre la veracidad de este mito. Aun cuando existe una serie de características personales innatas al emprendedor de éxito, ya descritas, la casi totalidad de sus rasgos técnicos/profesionales (la experiencia profesional, la formación, el conocimiento específico del negocio y de los mercados, los contactos profesionales) son fruto del propio trabajo y del aprendizaje, estando, pues, al alcance de la mayoría de los potenciales empresarios. Es más, incluso el perfil personal puede trabajarse por el candidato a emprendedor para mejorar su registro de realización.

Las personas con una gran necesidad de realización suelen caracterizarse por los rasgos de energía, persisten-

cia, responsabilidad, realismo, confianza en sí misma, activismo, innovación, adaptabilidad, objetividad, optimismo, prudencia, iniciativa y planificación. Así pues, quienes quieran conseguir el éxito en los negocios deberán tener ya, en cierta medida, la personalidad de alta necesidad de realización descrita. Ahora bien, este no es un retrato perfecto, y una persona puede encajar razonablemente en unos aspectos pero adolecer de falta de otros. En estos casos, lo importante es que esa persona desarrolle y refuerce su necesidad de realización, aproximándose lo máximo posible al extremo emprendedor del espectro directivo. McClelland ha propuesto diversos métodos para reforzar las motivaciones de realización:

1. Aprender a pensar como un realizador.
2. Adoptar el lenguaje de la realización. Si es cierta la tesis de que nosotros creamos nuestro propio mundo *personal* por medio de las palabras que usamos para describirlo, un esfuerzo continuado por pensar y hablar de manera constructiva y positiva no hará sino reforzar los pensamientos positivos y la necesidad de realización personal.
3. Planificar la realización. La necesidad de realización puede reforzarse haciendo planes que acentúen la orientación hacia el futuro del empresario: estableciendo objetivos que alcanzar y vigilando su grado de alcance para animarse a adoptar acciones correctoras con el fin de mejorar el desempeño.
4. Conducirse de manera positiva y teniendo confianza en sí mismo. Para alcanzar el éxito, los emprendedores arriesgan confiando en sus capacidades y actuando de

Hay personas que 'nacen' para empresarias.

Pero hay también personas que 'se hacen' empresarias aunando a una ya innata necesidad de realización una formación profesional y un desarrollo de las cualidades personales necesitadas de refuerzo.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 7.1

Sobre si el directivo nace o se hace

Los buenos directivos no nacen, se hacen. Son moldeados por la experiencia del negocio y las realidades del lugar de trabajo. Crecen en estatura y en técnica empre-

sarial en gran parte debido a sus encuentros con la gente y con los problemas, y no con el estudio de los apuntes y de las teorías descritas en los libros de texto. ●

Fuente: Arthur Young (1987), *Manual del directivo. Guía práctica para una gerencia eficaz*. Everest, León, p. 9.

¹¹ Drucker, P. (1986), *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. Edhasa, Barcelona.

modo innovador y creativo. Estos son factores clave para el éxito. Por tanto, aquellas personas sin confianza en sí mismas o incluso sin un buen concepto de su habilidad para aventurarse hacia lo borroso, deberían antes de emprender lograr una imagen propia positiva.

La sociedad puede jugar también un papel relevante a la hora de inhibir o de estimular el desarrollo emprendedor. Qué duda cabe que las políticas públicas son el origen clave de la creación de oportunidades para emprender. La creación de un entorno legislativo y fiscal favorable para las nuevas empresas debería ser una prioridad de la política pública. El incentivo para el desarrollo científico y tecnológico también puede ser una rica fuente para crear nuevas oportunidades de negocio.

2.2. El desarrollo de su carrera profesional y la empleabilidad del directivo

Si el talento directivo puede desarrollarse con el esfuerzo y el aprendizaje, unido a la demanda creciente por el merca-

do laboral de profesionales cada vez más capacitados y con deseos de seguir prosperando, todo aspirante a ejecutivo debería plantearse explícitamente de qué modo puede gestionar su carrera profesional para mejorarla. El concepto moderno que describe la capacidad para dirigirse uno mismo como profesional de la gestión es el de empleabilidad. La consultora Watson Wyatt y la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (Fundipe)¹² definen la capacidad de empleabilidad de una persona como el fruto de unas características de comportamiento que combinan elementos racionales (como la agilidad mental y los conocimientos técnicos) y otros de índole emocional (como la flexibilidad, la capacidad de relación, la empatía o la inteligencia emocional), junto a la percepción que uno mismo tiene sobre su probabilidad de éxito para encontrar un empleo o mejorar el que ya tiene.

Con el fin de conocer su empleabilidad y potenciar su carrera profesional (Figura 7.1), el directivo ha de plantearse de modo continuo una serie de interrogantes fundamentales: «¿Estoy a gusto en la empresa que me emplea?, ¿encajo en el puesto que ocupo dentro de ella?, ¿reúno las capacidades que el puesto exige?, ¿me identifico y siento



Fuente: Watson Wyatt y Fundipe (2000), *Empleabilidad: responsabilidad de todos. Un nuevo horizonte en la gestión empresarial*. Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos, Madrid.

Figura 7.1 ● Etapas de la carrera profesional de un directivo para potenciar su empleabilidad.

¹² Watson Wyatt y Fundipe (2000), *Empleabilidad: responsabilidad de todos. Un nuevo horizonte en la gestión empresarial*. Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos, Madrid.

como mío el compromiso de lograr los objetivos de la empresa?, ¿me siento miembro y parte activa del equipo de trabajo?». A pesar de que algunos informes¹³ apuntan que el 80% de los trabajadores españoles no está nada satisfecho y de que aquellos individuos con peor impresión de sí mismos son los que tienen menos probabilidades de lograr metas ambiciosas, la mayoría de personas no hace nada para remediar esta situación. Esta apatía profesional les suele conducir al estancamiento y minora sus posibilidades de ascenso.

El papel para potenciar el desarrollo laboral de las personas no solo requiere una reflexión personal sobre su empleabilidad y cómo mejorarla. Además, requiere que las empresas aumenten la inversión en formación de sus profesionales, pero potenciando las habilidades de comportamiento frente a las habilidades técnicas y enfatizando más el autoaprendizaje que el aprendizaje enseñado; incrementen las oportunidades de promoción interna, diseñen una política de recompensas que estimule la mejora de la empleabilidad y avancen en la creación de una cultura organizativa adecuada que incentive la realización, la autoestima, el reconocimiento y el sentimiento de pertenencia.

2.3. La universidad y las escuelas de negocios como centros de formación empresarial

La universidad debe incorporar a su misión no solo la creación y difusión del conocimiento y la formación de profesionales, sino también el desarrollo de su empleabilidad y del espíritu emprendedor. Sea cual sea la formación adquirida por el estudiante (tanto si proviene del ámbito de las humanidades como si ha cursado una carrera técnica o se ha formado en una ciencia social), una vía de futuro para todos ellos es el autoempleo o el desarrollo de un negocio propio. No hay que caer en el error de creer que la creación de empresas es una materia de interés restringido a los estudiantes de administración y dirección de empresas o de ciencias empresariales. Resulta igualmente importante para los licenciados en derecho, relaciones laborales o psicología, porque un número significativo de todos ellos acabarán convirtiéndose en empresarios mon-

tando bufetes o despachos de servicios. Los ingenieros deberían también recibir una instrucción emprendedora suficiente para que visualicen la oportunidad de trasladar sus conocimientos técnicos o sus invenciones al desarrollo de un negocio propio para explotarlos. Por último, los licenciados en humanidades deben considerar como salida alternativa al mundo laboral la apertura de empresas propias donde puedan vender sus conocimientos, algunos de los cuales son actualmente valiosos en la economía moderna; podríamos citar el potencial de crecimiento de las empresas de traducción vía Internet.

Por consiguiente, todo universitario debería recibir durante su permanencia en la universidad estímulos para considerar su futuro profesional en el mundo empresarial como emprendedor, así como una formación básica para aquilatar su talento de este tipo y desarrollar sus capacidades directivas.

No obstante, el informe *Emprende '99* ha denunciado que el mundo universitario español no promueve el nacimiento de emprendedores ni prepara a los estudiantes para crear su propia empresa (véase *El pensamiento en 'management'* 7.2). Como resultado:

- Solo se deciden a crear un negocio aquellos titulados que han sido desahuciados por el mercado laboral.
- Existe un alto grado de fracaso, cuyas causas se ponen en una preparación deficiente. La misma oferta de cursos de formación de emprendedores suele ser de baja calidad (programas manifiestamente mejorables en contenidos y orientación), con un escaso impulso motivador para el alumno por ser gratuitos (algunos programas empiezan con treinta alumnos y finalizan con dos).

El debate sobre la eficacia de la universidad en el desarrollo del espíritu emprendedor lleva asociado un problema más profundo, que ya Ernest Lluch¹⁴ había planteado: ¿las escuelas de negocios o de empresariales y las facultades de empresariales son o pueden ser un acicate o una barrera al espíritu emprendedor? La opinión de este autor es que cuanto mejor funcionan estos centros más matan el talante creativo que inspira el espíritu emprendedor, favoreciendo en cambio las virtudes de control, orden y disposición. Sostenía su tesis con la analogía del problema que tienen las escuelas o facultades de bellas artes: aunque tales instituciones alcanzan cada vez mayor grado de excelencia, un número muy alto de los artistas más insignes jamás las pisaron, o lo hicieron solo en los primeros cursos, en los que se enseñan las técnicas elementales; los casos de grandes com-

La universidad debería estimular en todos sus alumnos el espíritu emprendedor, con independencia de la titulación por ellos seguida, y proporcionarles además la formación básica para aquilatar su talento empresarial y desarrollar sus capacidades y su empleabilidad.

¹³ Watson Wyatt y Fundipe (2000), obra citada.

¹⁴ «Vitalidad emprendedora». Artículo publicado en *Cinco Días*, 3 de mayo de 1995, p. 3.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 7.2

Sobre cómo se prepara uno para la carrera directiva

Si antes un hombre joven vestido con un traje de franela gris encarnaba el tipo corporativo de toda la vida, la imagen actual es la de alguien que asume la responsabilidad individual y no depende de ninguna compañía en particular. Igualmente importante es que administre su propia trayectoria empresarial. La escala para ascender dentro de la empresa ha desaparecido y ni siquiera queda la estructura implícita de una escala de cuerda dentro del sector. Ahora el aspecto es más parecido a las lianas y cada uno lleva su propio machete. No sabes qué vas a estar haciendo mañana ni si trabajarás en un despacho privado, o en un gran anfiteatro o incluso desde casa. Tienes que asumir la responsabilidad de conocerte bien a ti mismo, a fin de

que puedas encontrar los empleos adecuados conforme vas evolucionando y conforme tu familia va siendo un factor determinante de tus valores y opciones.

¿Cómo se prepara uno para este nuevo tipo de carrera directiva?

Ya no es suficiente ser una persona instruida, ni siquiera aunque cuentes con una formación en gestión. Se dice que el gobierno está llevando a cabo investigaciones sobre nuevas descripciones de puestos de trabajo basadas en el conocimiento de una materia. Pero a mí me parece que tenemos que pasar por encima de la búsqueda de criterios objetivos para alcanzar lo subjetivo, lo que yo llamo competencias. ¿De verdad te gusta la presión? ¿Puedes mantenerte firme cuando hay mar de fondo? ¿Cómo

absorbes mejor la información, leyendo, hablando o estudiando gráficos y números? Hace años que insisto en la importancia de este tipo de autococonocimiento, pero ahora ha llegado a ser esencial para sobrevivir.

Y por lo que respecta a enseñarnos a ser más responsables, nuestro sistema educativo es cada vez más contraproducente. Cuanto más tiempo permanecemos en la escuela, menos decisiones hemos de tomar. Por ejemplo, optar entre francés II o historia del arte es, en realidad, una decisión derivada de si nos gusta madrugar o no. Y en la universidad es peor todavía. ●

Fuente: Drucker, P.F. (1999), *Sobre la profesión del management*. Apóstrofe, Barcelona, pp. 263, 265-266.

positores como Borodin, Rachmaninof, Prokofiev, Rimski y Chaikovski, por no citar a nuestro Albéniz, son ejemplos de genios que han extraído su nervio y educación de la tradición diletante fuera de las instituciones escolásticas y académicas, planteando la peculiaridad de la formación de quien por encima de todo es creador, sea empresario, músico o pintor.

Frente a esta tesis, Robbins¹⁵, a la sazón ex decano de la Business Administration School de la Universidad de California, sostiene: «Quizá uno de los descubrimientos más importantes de nuestro siglo es que la dirección puede ser enseñada y que constituye un conjunto de conocimientos que puede ser transmitido a los jóvenes. Por tanto, una escuela de administración de empresas debe encontrar su justificación actual en la importancia que el estudio de la dirección tiene para el bienestar humano y en la certeza actual de que los recursos humanos de una universidad, si se organiza con talento, pueden contribuir al cumplimiento del desarrollo económico. Estas escuelas existen porque las necesidades a las que sirven no pueden ser satisfechas por otras instituciones».

Nuestra propia opinión es que la formación universitaria bien enfocada puede y debe permitir alcanzar la formación ideal del hombre de empresa, siempre y cuando

se cumplan en su diseño los principios para el desarrollo de las aptitudes correctas para la dirección ya establecidos en numerosos informes¹⁶.

Un elemento esencial para fomentar el espíritu emprendedor entre los estudiantes universitarios es acompañar la formación en aula con actividades complementarias y con el desarrollo de la experiencia laboral previa a la finalización de los estudios, por ejemplo mediante prácticas en empresas¹⁷.

¹⁵ Robbins, G. W. (1963), «The role of enterprise management in economic development». *Education for business: a balance appraisal*. American Management Association, p. 34.

¹⁶ Entre ellos, los dos siguientes:

Martín, J. (1969), *La formación universitaria para la empresa*. Ariel, Barcelona.

Taymans, A. (1969), «Algunos métodos con respecto a la formación de las aptitudes directivas a nivel universitario». *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, 1, febrero. Reproducido en Martín (1969), obra citada, pp. 243-256.

¹⁷ Véase evidencia empírica sobre la importancia de la formación complementaria y la experiencia laboral en el desarrollo de espíritu emprendedor por los estudiantes universitarios en: Martín, N., Hernández, J. y Rodríguez, A. I. (2005), «Análisis de la formación y la experiencia laboral como determinantes del espíritu emprendedor de los estudiantes universitarios». *Revista Asturiana de Economía*, nº 34, septiembre-diciembre, pp. 131-145.

3. LA COMUNIDAD DE LOS PROFESIONALES DE LOS NEGOCIOS

La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías han provocado que cualquier organización excelente deba saber hoy en día desempeñarse competitivamente en la arena mundial. Las organizaciones líderes se enfrentan así a importantes retos para trasladar los conceptos, los enfoques, los modelos, los sistemas y los métodos de gestión a las diferentes culturas nacionales y organizativas, esfuerzo especialmente complicado cuando se trata de empresas multinacionales con subsidiarias por todo el planeta. Un directivo de calidad internacional debe comprender esta compleja trama. Nadie puede ya visitar todos los lugares del mundo donde existen experiencias que aprender, ni por sí mismo localizar y recopilar todas las fuentes de documentación en gestión que se generan por doquier. El ejercicio competente de la gestión exige, pues, tener localizados la propia red internacional de las organizaciones enfocadas a este campo, así como las plurales fuentes de conocimiento de las que deberá beber para mantenerse actualizado en su trabajo.



Wall Street (con la Trinity Church al fondo), el corazón financiero y del mundo de los negocios de Nueva York y, por extensión, del mundo.

Los orígenes de la comunidad de los profesionales de los negocios, pueden abordarse desde dos perspectivas:

1. La organización del esfuerzo individual y social en asociaciones centradas en la gestión.
2. La progresiva consolidación de una comunidad científica con un objeto común de estudio y una labor fundamental de investigación y difusión de conocimiento, con uno de sus ejes básicos en revistas especializadas.

Desde luego, los grandes centros de negocios, los núcleos financieros y los parques empresariales son los lugares donde mayor concentración de conocimiento aplicado sobre la gestión existe. Sin embargo, el acceso a este acervo de conocimiento es difícil hasta que uno ha prosperado en el mundo empresarial. Por ello, la organización de la práctica directiva, con el fin de favorecer su difusión hacia los profesionales en desarrollo, se ha visto más apoyada por asociaciones que tienen como misión incentivar el espíritu empresarial y la calidad de la gestión, y que aglutinan principalmente a empresarios y ejecutivos. Entre las organizaciones más relevantes podemos citar la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), el Club de Excelencia en Gestión y la European Foundation for Management Development (EFOD).

Estas asociaciones tienen una vocación de globalidad, reconociendo en su seno comunidades especializadas en diversos tópicos. Otras asociaciones han nacido con una misión más especializada, al tiempo que reuniendo miembros de composición más plural, procedentes tanto de la academia como de la práctica empresarial. En el ámbito de la dirección de proyectos, es el caso de la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (AEDIP), la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO) o el Project Management Institute Capítulo de España. Dentro del campo contable, destaca la Asociación Española de Contabilidad Directiva (ACODI). En otras áreas, otras organizaciones relevantes son la Asociación Española de Dirección de Producción (ADIPRO), la Asociación Española de Responsables de Compras y Existencias (AERCE), la Asociación Española de la Calidad (AEC), el Club Gestión de Calidad o la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).

Ha de considerarse además un amplio listado de revistas (*Tabla 7.4*) que pueden tratar aspectos relevantes para los contenidos de la materia en un nivel más accesible para los alumnos. Las revistas de carácter nacional son útiles porque las aplicaciones y los contrastes empíricos que pueden incluir se refieren a situaciones más cercanas a ellos. Las revistas extranjeras citadas son valiosas por-

Tabla 7.4 ● Revistas útiles para el desarrollo profesional del directivo y empresario

REVISTAS INTERNACIONALES	REVISTAS NACIONALES
<i>Academy of Management Learning and Education</i> <i>Academy of Management Executive</i> <i>Business Horizons</i> <i>California Management Review</i> <i>European Management Journal</i> <i>Gestion 2000</i> <i>Harvard Business Review</i> <i>International Studies of Management and Organization</i> <i>Journal of Business</i> <i>Journal of Economics and Business</i> <i>Knowledge @ Wharton (www.wharton.net)</i> <i>Long Range Planning</i> <i>Revista de Empresa (Iberoamerican Academy of Management)</i> <i>Sloan Management Review</i> <i>Small Business Economics</i>	<i>Actualidad Económica</i> <i>Actualidad Financiera</i> <i>Alta Dirección</i> <i>Boletín de AECA</i> <i>Capital</i> <i>Dinero</i> <i>Dirección y Organización</i> <i>Dirección y Progreso</i> <i>Economía Industrial</i> <i>Economistas</i> <i>Emprendedores</i> <i>Esic-Market</i> <i>Harvard-Deusto Business Review</i> <i>Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad</i> <i>Harvard-Deusto Marketing & Ventas</i> <i>Información Comercial Española</i> <i>Iniciativa Emprendedora (IESE/Deusto)</i> <i>Universia-Knowledge@ Wharton</i> <i>Universia Business Review</i>

que incluyen artículos de actualización enfocados a directivos, que incorporan los últimos avances en el estado de la cuestión. En este sentido, consideramos interesante

acercar a los alumnos de este nivel a su conocimiento, con la finalidad de abrirles otras fuentes de contenidos de la materia.

4. LA COMUNIDAD ACADÉMICA EN GESTIÓN

En el ámbito internacional, la existencia de la comunidad científica en la disciplina administración de empresas se aprecia por la existencia de IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) (<http://ttg.sba.dal.ca/ifsam>), que lleva una larga trayectoria de organización de congresos mundiales desde su creación, en 1990 en Frankfurt. De dimensión igualmente supranacional son asociaciones científicas como el Consejo Latino Americano de Escuelas de Administración (CLEA), la Iberoamerican Academy of Management (www.iberoacademy.org), creada en 1998; la European Academy of Management (EURAM), creada en 2001; o el European Group for Organizational Studies (EGOS) (www.egosnet.org), cread en 1985 al amparo de The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM).

Existe igualmente una larga lista de comunidades científicas nacionales organizadas en asociaciones académicas en el ámbito de la gestión. Entre ellas, podemos citar: The Academy of Management (EE.UU), Japan Society for Business Administration (Japón), Foundation National

pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (Francia), Academia Italiana de Economia Azeindale (Italia), The Finland Society of Management Research (Finlandia), China National Economic Management Society (China), Verband der Hochschullehrer fur Betriebswirtschaft (Austria, Alemania y Suiza), Australia and New Zealand Academy of Management (Australia y Nueva Zelanda), Netherlands-Flemish Academy of Management (Bélgica y Holanda), Administrative Sciences Association of Canada (Canadá) o The Scandinavian Academy of Management (Dinamarca, Suecia y Noruega).

En España, la comunidad científica en nuestro ámbito de conocimiento se encuentra organizada en diversas asociaciones científicas. La Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), conocida hasta 1992 como la Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa, y la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) parecen ser las más potentes. Existen otros grupos de investigadores importantes aglutinados en

Tabla 7.5 ● Campos de interés en la comunidad académica en 'management' (1)

<p>Careers and professional development Competitive and industry analysis Conflict management Corporate governance Cuantitative methods General management Gender & diversity in organizations Health care management Industrial economics Industrial relations Innovation & technology management International management Practice and management education & development</p>	<p>Management science Management history Managerial consultation Organization theory Organizational behaviour Organizational development & change Organizations & the natural environment Personnel or human resource management Production & operations management Quality management Research methods Service management Strategic management & business policy</p>
<p>Entrepreneurship, small & medium business and family business Ethical foundations and social issues in management (ethics, stakeholders, shareholders and managers) Government policy & public and non-profit management Information systems & organizational communication Knowledge management and organizational learning (managerial & organizational cognition)</p>	

(1) La identificación de estas áreas ha sido realizada a partir de la revisión de las divisiones o campos de trabajo propuestos por Strategic Management Society, Academy of Management, EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) y EGOS (European Group on Organization Studies).

foros que actúan como cuasi asociaciones académicas, al estilo de las Jornadas de Economía Industrial que organiza la Fundación Empresa Pública.

Los congresos y las revistas que estas asociaciones organizan o editan son fuente clave de contenidos para la organización de la comunidad científica (Guerras, Ruiz y Ruiz, 1999 a,b,c; Gutiérrez, 1995). Las principales revistas de teoría e investigación pueden servir de fuente al profesor para seguir el desarrollo científico de la materia y para ir actualizando sus contenidos. Su finalidad, dado el nivel en el que se halla el conocimiento de la materia por los alumnos, no es servir de base para realizar actividades con ellos; sin embargo, constituye un soporte del estado del conocimiento de la materia útil en métodos didácticos como seminarios o dirección de proyectos. Para dar idea de la importancia de cada fuente, se puede acudir a la clasificación de las revistas según dos *rankings* reconocidos, uno de ámbito nacional y otro de ámbito internacional. El primero es el Índice de Impacto de las Revistas Españolas de Ciencias Sociales (IN-RECS), elaborado por el Grupo de Investigación en Evaluación de la Ciencia y de la Comunicación Científica de la Universidad de Granada¹⁸. El segundo es el Social Science Citation Index (SSCI), elaborado por el Institute for Scientific Information (ISI) y publicado en su *Journal of Citation Reports*¹⁹.

Por otra parte, la interdisciplinariedad en la investigación en economía y administración de empresas pone de relieve la conveniencia de estar al día de los avances fundamentales de aquellas disciplinas básicas que le son próximas en sus objetos material y formal, para poder aprovechar en el desarrollo de contenidos los conocimientos útiles derivados de su avance. En especial, creemos que un investigador en nuestra disciplina debe revisar periódicamente las revistas punteras en economía, psicología, sociología, educación, ciencia política y administración pública.

El campo de la gestión es enormemente amplio, y por ello incluye diversas áreas de interés y especialidades. La tabla 7.5 recoge una clasificación de los temas fundamentales objeto de práctica directiva y de estudio académico desde esta perspectiva, que sintetiza las propuestas de las asociaciones internacionales líderes.

¹⁸ Este índice puede consultarse en la dirección <http://ec3.ugr.es/in-recs>.

¹⁹ Esta base de datos está accesible en la web de Thomson Reuters Scientific:

www.scientific.thomson.com/support/products/jcr.

RESUMEN

Este tema ofrece una descripción de las competencias y habilidades que una persona requiere para ejercer como empresaria o directiva de forma exitosa. Al igual que en cualquier oficio, la persona que desea realizarse en el mundo de los negocios ha de conjugar una serie de cualidades personales y técnicas que la capaciten para desempeñar competentemente sus funciones. Entre las tres necesidades psicológicas que McClelland postula tiene todo ser humano, la necesidad de realización (*n-achievement*) es un índice diferencial del emprendedor. Por tanto, el deseo de triunfar y el menor temor al fracaso es la piedra de toque del espíritu empresarial. Ahora bien, un directivo competente ha de reunir hoy en día otras virtudes también impresionables, como son la orientación hacia la innovación y el futuro, la habilidad para organizar, el énfasis en satisfacer necesidades de mercado, la visión global de la empresa, las capacidades técnicas en cierto negocio, el olfato comercial y la visión estratégica y de liderazgo. Si bien muchas de estas cualidades son de carácter genérico, es también importante comprender los rasgos peculiares que distinguen el espíritu empresarial del espíritu administrador. También se debe entender que, pese a las frecuentes metáforas que equiparan al empresario con deportistas, aventureros o exploradores, empeños que ciertamente destacan en algunos rasgos comunes con el emprendedor, el profesional del mundo de los negocios requiere una mayor amplitud y equilibrio de competencias.

Cualquier aspirante a empresario o directivo, de cara a desarrollar estas competencias que lo conviertan en un profesional competente, ha de plantearse, pues, dos problemas: cómo gestionar su cartera de competencias con el fin de

maximizar su empleabilidad y qué camino a seguir para adquirirlas. En la primera cuestión, el alumno debe aprender a gestionarse a sí mismo. En el segundo tema, todo aspirante a gestor debe ser capaz de calibrar las ventajas y desventajas de las universidades y escuelas de negocios como centros de desarrollo de competencias directivas. La eterna pregunta de si el empresario o directivo nace o se hace, puede responderse siguiendo a Peter Drucker, quien, reconociendo que existen ciertas características personales innatas al emprendedor de éxito, postula que la casi totalidad de las competencias que requiere son alcanzables con el aprendizaje y el propio trabajo, hasta el punto de que aquellas cualidades que algunos tienen consustancialmente pueden reforzarse bien con el esfuerzo, la práctica y el estudio.

La comunidad de profesionales de la gestión ha sido el fruto del esfuerzo de actores de distintos tipos, procedentes de la práctica profesional y de la investigación académica, así como de la actuación de organizaciones públicas y privadas en pro de la mejora de las competencias de la dirección. Estos actores han ido sustanciando un cuerpo de conocimiento, cada vez más sólido, que bebe de distintas fuentes. En este tema se identifican las fuentes de conocimiento en gestión más relevantes, que incluyen las organizaciones más destacadas que desarrollan actuaciones en este ámbito, la organización de la comunidad científica que investiga en este campo y las revistas académicas y profesionales que un experto en gestión debe conocer y manejar. Este análisis lo hacemos tanto en el ámbito internacional como en el español, reflejando la expansión de las fuentes de conocimiento que un buen profesional de la gestión debe controlar.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Describa las competencias personales y las técnicas que deben poseer los aspirantes a empresario y los profesionales de la dirección.
2. Reflexione sobre las implicaciones del temor al fracaso y de la aversión al riesgo a la hora de pensar en el ejercicio como profesional del mundo de los negocios.
3. Analice la importancia de las necesidades psicológicas de las personas a la hora de enfocar su trabajo y las implicaciones que una elevada necesidad de realización tiene de cara al ejercicio como empresario o directivo.
4. Identifique los puntos en común y los rasgos diferenciales entre las competencias consustanciales al espíritu empresarial y al espíritu administrador.
5. Explique en qué consiste la empleabilidad y cómo debe manejar un aspirante a directivo su carrera profesional.
6. Anote las contribuciones positivas que desde las universidades y escuelas de negocios se pueden hacer a la formación para ejercer como empresario o directivo. Valore también los problemas que en estos centros se tienen para desarrollar en el alumno habilidades valiosas para el ejercicio práctico de la profesión.
7. Identifique las principales organizaciones nacionales e internacionales existentes dentro del campo de la gestión, tanto de carácter profesional como académico.
8. Apunte las fuentes de conocimiento actualizado en gestión más relevantes disponibles hoy en día para el investigador y el profesional, separadamente.

DESARROLLO DE HABILIDADES

1. Las responsabilidades y las competencias exigidas a los expertos en gestión dentro de las organizaciones han cambiado sustancialmente. ¿Podría enumerarlas? ¿Cree que los empresarios y directivos de su entorno las poseen todas? ¿Y caso contrario, cuáles son sus debilidades? ¿Piensa que es razonable suplirlas contratando especialistas externos o consultores?
2. Exprese y argumente su opinión sobre el futuro del puesto de director y sobre el interés personal que el mismo le despierta como área de profesionalización suya.
3. En su opinión, ¿cuál de los ámbitos ha sido más importante en la difusión del movimiento internacional por la gestión, la práctica empresarial y su difusión vía organizaciones profesionales o la academia? ¿Hasta qué punto ambas instancias han convergido y cooperado en sus propósitos y enfoques?
4. Localice y revise las revistas académicas y profesionales en gestión más importantes que hoy en día existen. Haga un balance de los temas que constituyen el objetivo de los artículos publicados en cada una de ellas durante los diez últimos años. ¿Las preocupaciones de los autores que publican en revistas de corte aplicada y de índole académica son convergentes? ¿Cree que la creación de conocimiento en gestión, tal como se observa en las revistas académicas, trasciende y se incorpora adecuadamente a la práctica organizativa mediante su difusión en revistas profesionales?
5. Entreviste a un académico especializado en gestión y recabe su opinión argumentada sobre la comunidad científica en este ámbito. A continuación, entreviste a un directivo competente y pídale su opinión sobre si existe dicha comunidad. Analice comparativamente ambas perspectivas.

CASO DE GESTIÓN

Mark H. McCormack (1930-2003) ha sido uno de los empresarios de mayor éxito en Estados Unidos, al tiempo que una celebridad en el mundo de los deportes de aquel país. Como fundador y presidente de International Management Group (IMG), una empresa multinacional que gestiona los derechos comerciales de múltiples figuras del deporte (con clientes como Tiger Woods, Jack Nicklaus, Björn Borg, Pete Sampras, Jackie Stewart o Michael Schumacher) y del espectáculo (como la modelo Kate Moss), al tiempo que promotor de eventos de primera fila mundial, McCormack se ganó una reputación como emprendedor y gestor en un negocio verdaderamente implacable del que el mismo fue empujado: la gestión de la imagen en la práctica deportiva. Y todo ello desde cero: su carrera se inició en 1960, con la creación de una pequeña empresa (con un capital inicial de menos de quinientos dólares) destinada a gestionar la imagen y actividad deportiva de un jugador de golf que empezaba a despuntar (Arnold Palmer), y solo veinte años después, aquella firma había crecido hasta una multinacional repartida por todo el mundo (con filiales en quince países) y un volumen de beneficios brutos en torno a los doscientos millones dólares (1984); actualmente, IMG es un grupo diversificado con intereses en más de cuarenta deportes distintos, en la producción de programas televisivos, la representación de organizaciones tan diversas como la Fundación Nobel o el Vaticano, la consultoría en

marketing, la administración financiera de altos ejecutivos o la gestión de agencias de modelos de alta costura.

McCormack ha sido reiteradamente reconocido como un *entrepreneur* en el sentido más genuino del término. Las innovaciones que introdujo en la comercialización, la concesión de licencias y la programación televisiva han sido decisivas para hacer del deporte una gigantesca y saneada industria. McCormack se ha convertido, además, en un abanderado de la escuela neoclásica del pensamiento organizativo, compartiendo muchas de sus ideas con Peter Drucker. Su libro *What they don't teach you at Harvard Business School. Notes from a street-smart executive* fue durante 1984 número uno en la lista de *best sellers* del *New York Times* durante veintiuna semanas consecutivas, llegando a convertirse en la biblia de todos aquellos que defienden la necesidad de edificar la gestión empresarial de acuerdo con los conocimientos y métodos atesorados con la propia experiencia.

No es, pues, extraño que McCormack haya censurado duramente las teorías de la gestión elaboradas por los profesores de las escuelas de negocios, bajo la idea de que es absurdo deducir principios generales de aplicación universal en el campo de los negocios (McCormack, 1985: 260-261):

«Buena parte de los principios, postulados y doctrinas que en el campo de la administración de empresas uno pue-

de leer en los libros o aprender en una clase están condenados a tener una eficacia limitada. En el momento en que interviene el factor humano (el amor propio y el peculiar talento de cada persona), incluso las teorías más sólidas empiezan a resquebrajarse. Los axiomas y reglas áureas en materia de dirección y gestión de empresas topan con los escollos que plantea la vida práctica. La única filosofía válida es la que reconoce que ninguna teoría funciona del todo bien en la práctica. El truco está en mostrarse flexible y en pugnar por la coherencia y estabilidad interna de la empresa».

No es, pues, tampoco extraño que McCormack haya sido un crítico acérrimo de las enseñanzas impartidas en las escuelas de negocios (McCormack, 1985: 11, 18):

«Considero que un máster en administración de empresas (MBA) o una licenciatura en derecho son empeños que merece la pena; pero desde el prisma educativo, es decir, como parte de un proceso de aprendizaje continuo, ambos títulos son, en el mejor de los casos, una base o unos cimientos, y en el peor, una forma de arrogancia de lo más ingenua. La mejor lección que se puede aprender en una escuela superior de gestión empresarial es tomar conciencia de todo aquello que no puede enseñar, a saber, los pormenores, entresijos y recovecos de la práctica cotidiana en el ámbito comercial (...). No es que yo esté en contra, por sistema, de la inteligencia, la especulación pura o los títulos y diplomas; pero afirmo que en modo alguno pueden suplir al sentido común, a la intuición del trato personal o al talento práctico».

Otra crítica directa contra las teorías de la gestión y la enseñanza de ellas por las escuelas de negocios la basa en su confrontación con la innovación (McCormack, 1985: 16):

«La actividad mercantil y empresarial exige ideas innovadoras. Es preciso explorar constantemente los límites, palpar los bordes, pero las escuelas de administración de empresas, por estricta necesidad, están condenadas a enseñar el pasado, lo cual no solo perpetúa la mentalidad y enfoques tradicionales, sino que sofoca todo lo que sea innovación».

Una tercera crítica de McCormack alude a la incapacidad de los MBA de ajustarse a la realidad de la vida em-

presarial o de captar los matices personales, a causa de sus percepciones erróneas y estereotipadas de la gestión y de cómo enseñarla. Para este personaje (McCormack, 1985: 17), la naturaleza del problema es que «cuando un alumno formula determinada pregunta pugna sin darse cuenta por encontrar el estereotipo aprendido en la escuela en el que encasillar, quieras que no, toda suerte de situaciones de índole comercial, y luego espera a que surja la solución por sí sola, después de un golpe de manivela. Es evidente que ni las personas ni las dificultades encajan en posturas fijas, y el mero hecho de intentar que sea así deforma y distorsiona su adecuada comprensión».

Cuestiones de debate:

1. Exprese una opinión fundada sobre las críticas de McCormack a las teorías de la gestión y a la forma de enseñar gestión en las universidades y escuelas de negocios.
2. ¿Cree usted que el aprendizaje personal es suficiente para que un aspirante a empresario o directivo desarrolle todas las competencias personales y técnicas que necesita para triunfar?
3. ¿Hasta qué punto un empresario de éxito, cuando critica lo absurdo de la pretensión de las teorías de la gestión de universalizar principios, no está cayendo en su propia crítica por pretender elevar a la categoría general su experiencia personal? Razone los problemas que pueden tener los empresarios y directivos de éxito para reconocer las limitaciones de su propio aprendizaje y de las claves de su triunfo.

Fuente:

McCormack, M. H. (1984), *What they don't teach you at Harvard Business School. Notes from a street-smart executive*. Bantam Books. Edición española: *Lo que no enseñan en la Escuela de Negocios de Harvard*, Grijalbo, Barcelona, 1985.

McCormack, M. H. (1989), *What still they don't teach you at Harvard Business School. Notes from a street-smart executive*. Bantam Books.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

Drucker, P. F. (1999), *Sobre la profesión del 'management'*. Apóstrofe, Barcelona. Escrito por un hombre que ha empleado más de medio siglo construyendo el cuerpo intelectual que da validez a la praxis diaria de los directivos, este libro es una lectura fundamental para cualquier persona que aspire a dedicarse profesionalmente a la gestión empresarial.

Mintzberg, H. (2005), *Directivos, no 'MBAs'*. Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial. Deusto, Barcelona. Henry Mintzberg se ha labrado a pulso una fama de experto en gestión, al tiempo que de crítico implacable de tópicos y mitos en el área. En este libro, despliega un examen sin tapujos de las cosas que funcionan mal en la formación de los futuros directivos, especialmente los programas convencionales de MBA (Master in Business Administra-

tion) y de sus corrosivos efectos sobre la práctica de la dirección en la empresa, proponiendo una forma muy distinta de abordar la educación directiva.

Lecturas recomendadas

Arthur Young (1987), *Manual del directivo. Guía práctica para una gerencia eficaz*. Everest, León. Libro de gran interés elaborado por profesionales de la consultoría de gestión, que permitirá a los profesionales y aspirantes a serlo a conocerse a sí mismos como directivos, a aprender en qué consiste el trabajo directivo y a trazarse las metas para una carrera brillante.

Gracián, B. (2007), *El arte de la prudencia*. Ediciones Temas de Hoy, Madrid. Esta reedición del libro clásico de Baltasar Gracián, filósofo y teólogo español de principios del siglo XVII, no deja de sorprendernos, sorpresa que aumentará cuando sepamos que este libro conserva tal vigencia que trescientos años después de ser escrito ha sido publicado en EE.UU por Doubleday para convertirse en un *best seller* entre los directivos de medio mundo. El alumno podrá encontrar aquí un filón de sabiduría práctica sobre cómo sobrevivir y prosperar en el entorno competitivo moderno.

Mohn, R. (2000), *El triunfo del factor humano. Estrategias para el progreso y la evolución de la gestión*. Círculo de Lectores, Barcelona. Reinhard Mohn es el empresario que convirtió Bertelsmann, una pequeña editorial familiar, en una gran multinacional de la comunicación. Este libro compendia su filosofía de gestión y enseña cómo aunar las técnicas de gestión más modernas y el compromiso con la sociedad. Su mensaje es que las claves para el desarrollo sostenido de la sociedad actual pasan por la capacidad de liderazgo y de aprendizaje, la socialización y la competitividad.

Parcerisas, D. (1984), «La enseñanza de la dirección de empresas». *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*. Orbis, Barcelona, 8, pp. 161-180. Este artículo sintetiza los retos a que se enfrenta la enseñanza de la dirección de empresas, distinguiendo según el nivel de trabajo directivo y valorando la idoneidad de los métodos didácticos disponibles.

Pfeffer, J. (2008), *¿En qué estarían pensando? Sabiduría poco convencional para directivos: éxitos y fracasos*. Deusto, Barcelona. Con una reputación intachable como investigador y consultor en los campos del liderazgo y la gestión directiva, la estructura organizativa y el clima laboral, este profesor de la Stanford Business School propone aquí una especie de MBA alternativo en el que explica cómo no llevar un negocio, desafiando la teoría convencional del *management*.

Software y materiales interactivos

‘**Casual day**’ (España, 2007). Este largometraje ha tenido un inusual impacto en el mundo de los negocios, como lo ilustra que la Asociación para el Progreso de la Dirección haya organizado un pase privado para más de 120 directores generales y directores de recursos humanos. Aunque su título es equívoco, puesto que los guionistas confunden un *casual day* (día en que los profesionales pueden vestir de manera informal) con el *outdoor training* (aprendizaje al aire libre), la película ilustra excelentemente la importancia de gestionar adecuadamente el talento de los empleados, algo que no se logra con cursillos de formación, sino con calidad directiva y con un cambio cultural en profundidad. La proyección narra la historia de un grupo de trabajadores de una empresa que se ven obligados a pasar juntos un fin de semana en un entorno rural, organizado por un jefe tóxico de libro (malhumorado, mentiroso, machista, malhablado, tirano, pero carente de liderazgo y de autoridad moral) para que se olviden de la realidad de la oficina (dominar o ser dominado). Los personajes retratan prototipos identificables en cualquier organización: el trepa (adulador, aprovechado y tramposo), personificado por Luis Tosar; el paracaidista que llega a la planta noble gracias a ser el yerno del jefe, encarnado por Javier Ríos; la sufridora (Estíbaliz Gabilondo), el pelota (Álex Angulo), el pardillo (Secun de la Rosa), el amargado (Carlos Kaniowsky), la empleada harta de que la engañen (Malena Alterio) y el psicólogo ingenuo (Alberto San Juan). Con tono de comedia, realmente retrata el drama de una organización en la que el trabajo es una cárcel en la que impera el medio a perder el puesto, a no ascender. El retrato es oportuno, cuando algunos estudios cifran el porcentaje de directivos españoles que responden al modelo de jefe tóxico en un 36%, mientras que los líderes apenas alcanzarían el 16%, y cuando el porcentaje de profesionales que sufren de absentismo emocional se sitúa en el 80% y el 36% llega al trastorno psíquico (desde la angustia a la depresión).

‘**Carros de fuego**’ (Reino Unido, 1981). Película que narra la pulsión para correr, más rápido que ningún otro hombre, que poseía hacia 1920 a Harold Abrahams y Eric Liddell, dos atletas británicos que se preparaban para competir en los Juegos Olímpicos de París de 1924. Basada en hechos reales, la película ganó cuatro premios Oscar, incluyendo el Oscar a la mejor película. La epopeya de ambos en pos del triunfo final ha sido reiteradamente exhibida como un homenaje a quienes, como los hombres de empresa, se aferran al afán de superación como valor supremo.

‘**Family Man**’ (EE.UU, 2000). Jack Campbell (personificado por Nicolas Cage) es un exitoso y egocéntrico

tiburón de Wall Street cuyo único interés es el trabajo y los lujos, aunque sea a costa de descuidar a familia y amigos. Una Nochebuena cambiará drásticamente su destino al cruzarse en su camino un extraño individuo. A la mañana siguiente se despierta en un barrio humilde, junto a Kate, su antigua novia del instituto, a la que abandonó para que no obstaculizase su carrera en el mundo de las finanzas y con la que tiene dos hijos. La sorpresa se completa al descubrir que toda su vida anterior como directivo de éxito ha desaparecido, siendo ahora un humilde vendedor de neumáticos. El problema se plantea cuando ha de escoger entre recuperar su carrera triunfal o la mujer a la que ama.

‘**Mi pequeño negocio**’ (Francia, 1999). Como contrapunto al mundo corporativo descrito en *Wall Street*, esta película recrea la vida y los problemas de los pequeños emprendedores, como Iván, empeñado en sacar adelante un negocio (en este caso, de ebanistería). El protagonista ejemplifica al pequeño empresario, que se las apaña para cumplir los pedidos, negocia con los proveedores para conseguir los mejores precios y dirige a sus empleados. Iván es un trabajador incansable, cuya jornada laboral suele prolongarse durante dieciocho horas. No es extraño entonces que un cierto día su mujer decida abandonarlo para rehacer su vida junto a su amante, un funcionario con mucho más tiempo libre. El mundo de Iván acabará de cambiar cuando su taller sea devastado por un incendio y entonces descubra que su seguro es falso y su agente ha estado apropiándose de las primas. Cambia entonces de carácter para obligar al estafador a preparar un nuevo seguro, cambiarle las fechas e introducirlo fraudulentamente en el ordenador central de la compañía de seguros para la que trabaja.

‘**Startup.com**’ (EE.UU, 2001). Esta película cosechó un gran éxito de crítica y público en Estados Unidos y ganó el premio al mejor documental independiente del año 2001 en el festival de Sundance. *The New York Times* dijo de ella que era «uno de los más profundos ejercicios de observación que se han visto». A modo de *reality show*, los directivos grabaron la vida de dos jóvenes empresarios, amigos de la infancia, que crearon desde la nada una empresa de éxito (Govworks.com), que alcanzó los 60 millones de dólares en facturación. El largometraje sigue a estos empresarios en su lucha contra los obstáculos que la voluble comunidad de Internet opone

a su iniciativa, y cómo despliegan innovación y originalidad para superar todos los obstáculos y seguir consiguiendo financiación de capital riesgo. La historia termina trágicamente: ni su creatividad ni su esfuerzo les prepararon para su enfrentamiento por la dirección de la empresa, que destruyó su proyecto, sus carreras y su amistad. Ha quedado como un crudo documental sobre la locura de la burbuja de Internet que vivió el mundo a caballo del cambio de siglo.

‘**Wall Street**’ (EE.UU, 1987). El centro financiero más importante del mundo ha despertado siempre el morbo de los guionistas como escenario de intrigas, como la ambientada en esta famosa película dirigida por Oliver Stone. En ella, Michael Douglas (ganador del Oscar al mejor actor principal) protagoniza a un genio de las finanzas (Gordon Gekko), que subyuga a un joven y ambicioso *broker* (Charlie Sheen) para introducirle en un mundo de poder y dinero, pero sin escrúpulos, donde progresar tiene un alto precio. Cuando Gekko encarga al joven agente de bolsa una operación muy atractiva pero que infringe las reglas más elementales de ética, se plantea el dilema. Ha quedado como el icono de la burbuja del bono basura y la ingeniería financiera de los años ochenta.

Enlaces e instituciones de interés

www.apd.es. Es un centro virtual promovido por la Asociación para el Progreso de la Dirección, en el que se imparten seminarios *online* sobre *management*, economía, recursos humanos, marketing, nuevas tecnologías, etc.

www.directivosnet.com. Portal que ofrece una amplia lista de cursos de gestión para directivos, tanto presenciales como a distancia.

www.fundes.org/perfil/login.html. Este portal ofrece un interesante test de autodiagnóstico de potencial emprendedor.

www.inforservi.net. Es la web de formación por excelencia para el ejecutivo de hoy en día. Resulta de especial interés la sección denominada *Formando con humor*, con casos reales resueltos.

www.interactivo.wsj.com. Página interactiva en español del famoso periódico económico estadounidense, que recoge las noticias más importantes de la versión en papel.

Capítulo 8

La naturaleza de la gestión

SUMARIO DEL TEMA

1. ¿Qué es dirigir? El sistema de gobierno de las organizaciones.
2. El enfoque clásico o funcional del proceso administrativo.
 - 2.1. Las funciones gerenciales.
 - 2.2. El proceso de planificación.
 - 2.3. La organización.
 - 2.4. La función de dirección.
 - 2.5. El proceso de control.
 - 2.6. Sistemas de información y apoyo a la decisión.
3. La naturaleza completa del trabajo directivo: los roles directivos.
 - 3.1. Las características y el contenido del trabajo directivo.
 - 3.2. Los roles directivos de Mintzberg.
4. La administración como conjunto de habilidades.
 - 4.1. Habilidades esenciales o generales.
 - 4.2. Habilidades específicas.
 - 4.3. Habilidades para el conocimiento personal o autoconocimiento.
5. Las matrices de la administración.
6. La evaluación de las decisiones directivas.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El tema que pasamos a desarrollar pretende, como objetivo prioritario, facilitar al lector los conocimientos suficientes que le permitan comprender la filosofía o conjunto de criterios que sostienen el proceso general de administración de empresas, a la vez que desarrollar determinadas habilidades directivas y aprender a utilizar al máximo sus potencialidades. Atendiendo a los contenidos concretos teorico-prácticos del capítulo, tras estudiar el mismo el alumno deberá ser capaz de:

1. Reflexionar sobre la importancia del proceso de administración de las organizaciones.
2. Diferenciar entre las distintas funciones clave del proceso clásico de administración y sus interacciones, concluyendo sobre la obligada revisión de las consecuencias de toda decisión.
3. Conocer la verdadera tarea de la dirección y reflexionar sobre el contenido del trabajo directivo, pudiendo diferenciar los distintos roles que el directivo cumple en la administración de una unidad, su poder y su influencia sobre el desarrollo de las distintas actividades y en especial sobre el clima de trabajo.
4. Reconocer y entrenarse en las principales habilidades que debe poseer el directivo para el ejercicio de sus funciones.
5. Conocer las técnicas y principios para la gestión del tiempo y delegación de responsabilidades y tareas (capacidad para organizarse a sí mismo y organizar a los demás), así como las herramientas para la consecución de habilidades de comunicación y otras habilidades interpersonales.
6. Comunicar propuestas de solución a problemas y situaciones planteadas, utilizando distintos conceptos, principios y herramientas de dirección y gestión.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Los buenos gestores se fijan en las fortalezas de sus empleados, no en sus debilidades¹



Marcus Buckingham conoce lo suficiente acerca de la buena gestión como para saber que no es un buen gestor. Antes de iniciar su carrera como consultor de gestión y autor de libros como *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently* (En primer lugar, romper todas las normas: qué hacen diferente los mejores gestores del mundo) y *The one thing you need*

to know... about great managing, great leading and sustained individual success, (Lo único que necesitas saber... sobre una excelente gestión, un excelente liderazgo y un éxito individual continuado), Buckingham trabajó como director del proyecto sobre fortalezas en la gestión de Gallup Organization. El propio Buckingham era gestor, algo a lo que no le prestaba importancia alguna. «No era un desastre, pero no estaba hecho para ello», sostenía Buckingham, que participaba recientemente en la conferencia sobre liderazgo de Wharton, patrocinada por el Centro para la Gestión del Cambio y el Liderazgo, y el Centro de Recursos Humanos de Wharton.

En opinión de Buckingham, los mejores gestores comparten un talento: la capacidad para encontrar, y luego capitalizar, las características únicas de sus empleados. «El principio rector es '¿cómo puedo conseguir que el talento de esta persona se

transforme en resultados?' Ese es el único modo de lograr el éxito». Y no todos saben cómo hacerlo, explicaba Buckingham. Después de tantos años entrevistando a las mentes más brillantes del mundo empresarial, una cosa he aprendido: los gestores realmente buenos y los líderes empresariales realmente inspiradores son mucho más inusuales de lo que cualquiera podría pensar. «Posiblemente muchos de vosotros no tenéis ese talento», decía. «En caso contrario la gestión podría convertirse en una tarea ingrata».

Damas 'versus' ajedrez

¿Cómo diferenciar a un buen gestor de un mal gestor? Según Buckingham,

¹ Publicado en *Universia Knowledge Wharton*, en la sección de Recursos Humanos, el 7/09/2005. www.wharton.universia.net.

es sencillo: los malos gestores juegan a las damas. Los buenos gestores juegan al ajedrez. Los buenos gestores saben que no todos los empleados trabajan del mismo modo. Saben que, para conseguir el éxito, deben asignar a sus empleados un puesto en el que puedan utilizar sus fortalezas. «Los grandes gestores saben que no tienen diez vendedores trabajando para ellos. Saben que tienen diez personas... Un gran gestor es brillante a la hora de identificar las características únicas que diferencian a cada persona y luego capitalizarlas».

Puede sonar elemental (explicaba Buckingham), pero una mirada rápida al mundo empresarial indica que muchas empresas aún tienen que asimilar este simple concepto: poner en funcionamiento las fortalezas de la gente. Esto se debe a que el mundo empresarial (y el mundo en general), está obsesionado con las debilidades y con encontrar el modo de repararlas. Buckingham citaba una encuesta reciente en la que se preguntaba a los trabajadores si creían que podían lograr mayores éxitos a través de la corrección de sus debilidades o a través del fomento de sus puntos fuertes. El 59% votaba por la segunda opción.

«Un gran gestor no se deja confundir por tonterías», decía Buckingham, el cual para escribir sus libros ha entrevistado a alguno de los líderes de mayor éxito del mundo empresarial. «Un gran gestor sabe que conseguirá el mayor rendimiento de una inversión trabajando sobre los puntos fuertes». Buckingham ha sido testigo del buen funcionamiento de este estilo de gestión. La frecuencia con que lo ve no es suficiente, y considera que «muchos trabajadores dedican demasiado tiempo a hacer cosas que no les gustan o simplemente no hacen muy bien».

Buckingham ha sido autor, junto con Donald O. Clifton, de *Now, discover your strengths (Ahora descubre tus fortalezas)*. Con este libro tenía la esperanza de marcar el inicio de una revolución en la gestión basada en las fortalezas de los trabajadores. En el libro se describen 34 perfiles distintos de trabajador, entre los que, por

ejemplo, se pueden encontrar los perfiles de trabajador «que aprende», trabajador «que logra» o «que desarrolla», y también ofrece consejos sobre cómo hacer un uso óptimo de todas esas personalidades. «La mayoría de la gente no usa en el trabajo su talento para nada», afirmaba Buckingham.

¿Cómo pueden los gestores captar el talento que tienen en sus organizaciones? Buckingham sostenía que un primer paso sería determinar en qué son buenos los empleados. Para identificar sus fortalezas inherentes se podría observar qué tareas aprenden rápidamente, qué talentos manifiestan de forma natural y qué trabajos les gusta hacer. Una vez se hayan descubierto dichas fortalezas, el buen gestor sabrá hacer un buen uso de ellas. «Solo podrás ganar como empresa si obtienes lo mejor de tus trabajadores», decía Buckingham.

Optimismo y ego

Saber gestionar a los empleados con éxito es un talento poco habitual. Pero más extraña aún es la habilidad para dirigir, decía Buckingham. Y los buenos gestores no son necesariamente buenos líderes.

«Creo que existe una diferencia fundamental entre gestionar y dirigir», sostenía Buckingham. Por ejemplo, la principal responsabilidad de un líder es «animar a la gente para que alcance un mejor futuro. Si eres líder tendrás que ser resuelto e inagotablemente optimista. No importa cuál sea tu estado de ánimo, nada puede hacer que el líder decaiga; debe creer que las cosas siempre pueden y deben mejorar. Y esta cualidad se tiene o no se tiene».

Además de optimismo, los grandes líderes también pueden tener grandes egos, lo cual no es algo malo. Algunos creen que parte de la culpa de los recientes escándalos que se han sucedido en el mundo empresarial (Enron y WorldCom, entre otros), descansa sobre el ego de los ejecutivos, pero Buckingham no comparte esta idea. El problema de Ken Lay no fue su ego, sino su falta de ética. Hay una gran diferencia,

decía Buckingham. Y teniendo en cuenta las responsabilidades a las que se enfrentan los líderes empresariales para crear un futuro para sus empresas, posiblemente sea necesario tener un gran ego.

«Si vas a ser líder, será mejor que en tu interior más profundo estés convencido de que deberías estar al mando, guiando a todo el mundo hacia un futuro mejor», decía. «En un líder no hay literalmente nada que sea humilde. No estoy diciendo que sean arrogantes, pero tienen grandes ambiciones». Buckingham explicaba que los líderes de éxito deben encontrar una «verdad universal» con la que guiar a sus seguidores. Estas verdades universales surgen de los temores, necesidades y deseos humanos básicos comunes a todas las personas de cualquier cultura. También suelen ser buenas herramientas de liderazgo.

Pongamos, por ejemplo, uno de los mayores temores humanos: el temor al futuro. «Todos compartimos cierto temor hacia lo desconocido», decía Buckingham. «El problema del líder actual es que trafica con el futuro». Buckingham afirma que algunos de los mejores líderes son capaces de vencer dicho temor (y generar suficiente confianza entre sus seguidores) con una poderosa arma propia: la claridad.

Transmitiendo un mensaje claro y complementando dicho mensaje con la acción, los altos ejecutivos de empresas como Tesco, Best Buy y Wal-Mart han reconducido a sus empleados hacia su causa y, gracias a ello, disfrutado de enormes beneficios, señalaba Buckingham. «El mejor modo de convertir la ansiedad en confianza es éste: ser claro. La claridad es el antídoto de la ansiedad. Si algo hay que hacer como líder, es ser claro».

Giuliani, el antiguo alcalde de Nueva York, es un buen ejemplo de liderazgo efectivo gracias a la claridad, explicaba Buckingham. Cuando tomó posesión de su cargo en 1993, Giuliani podía haberse preocupado de cualquier tema; al fin y al cabo, la mayor ciudad de Estados Unidos tenía todo tipo de problemas.

Pero Giuliani fijó un objetivo claro y específico para su mandato: reducir

el crimen y mejorar la calidad de vida de los residentes. Luego estableció tres sencillos modos para conseguir ese objetivo: anunció que se desharía de todos los molestos limpiadores de cristales de coches de la ciudad de Nueva York; que limpiaría el *graffiti* del metro y mantendría a los delincuentes a raya; y que obligaría a los taxistas a llevar camisas con cuello. Aparentemente estas medidas eran insignificantes. Pero para los ciudadanos fueron relevantes. Al establecer (y conseguir) estos tres objetivos inmediatos, Giuliani fue capaz de generar confianza entre los residentes y respeto entre sus empleados. Dicha confianza se fue reforzando a medida que

abordaba nuevos retos, y unos pocos años después el FBI nombraba a Nueva York una de las ciudades más seguras de Estados Unidos. «Elegir unas pocas cuestiones que quieres resolver inmediatamente no es una mala opción», sostenía Buckingham.

La claridad de objetivos también ha sido un factor clave del éxito de Tesco, el gigante alimenticio británico que dispone de más de 2.000 establecimientos y tiene más de 360.000 trabajadores a escala mundial. Cuando Terry Leahy era nombrado en 1997 consejero delegado de Tesco, decretó que a partir de ese momento el objetivo de la empresa sería servir a las amas de casas del mundo.

Luego hizo algo para demostrar que confiaba en dicho objetivo: añadió más cajas en todas las tiendas, algo que incrementó significativamente los costes laborales pero que también benefició a sus clientes y transmitió el mensaje a sus empleados de que estaban allí (tal y como Leahy había declarado) para ofrecer un servicio amable y eficiente.

«Ese tipo de claridad genera confianza entre la gente», decía Buckingham. Hoy en día Tesco es uno de los mayores minoristas del mundo, y el éxito de Leahy es toda una lección de liderazgo. «Si quieres ser líder, empieza por el futuro. Sé específico. Y sé energético». ●

1. ¿QUÉ ES DIRIGIR? EL SISTEMA DE GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES

De forma genérica, podemos afirmar que las organizaciones, sean o no empresariales, están constituidas por un conjunto de personas que trabajan conjuntamente para alcanzar unos objetivos comunes. Cuando estas organizaciones adquieren un determinado tamaño y cierta complejidad, la consecución de tales objetivos no resulta sencilla, requiere que *alguien* de forma consciente *haga algo*. Es decir, alguien debe decidir cuáles son concretamente estos objetivos, qué tenemos que hacer para alcan-

zarlos, quién o quienes se va a encargar de hacer qué cosas, qué recursos necesitamos para ejecutar las distintas acciones y qué hay que hacer para comprobar que tales acciones se llevan a cabo adecuadamente y se consiguen los objetivos diseñados. Este conjunto de actividades constituye el *proceso de administración* de las organizaciones y las personas encargadas de llevarlas a cabo son los directivos o gerentes.

2. EL ENFOQUE CLÁSICO O FUNCIONAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1. Las funciones gerenciales

Atendiendo a la consideración sistémica de la empresa, se puede diferenciar en la misma dos subsistemas básicos: un subsistema físico o de operaciones, y un subsistema administrativo. Este subsistema decisorio o subsistema administrativo se ocupa, como decíamos anteriormente, del proceso de fijación y logro de sus objetivos.

La concepción de la administración como un proceso implica la existencia de un camino sistemático y organi-

zado para hacer las cosas, y comprende una serie de acciones, actividades u operaciones conducentes a la consecución de un fin. Esas acciones se pueden agrupar, a un desde la perspectiva del estudio, en una serie de fases o pasos iterativos que constituyen las denominadas funciones administrativas y funciones que a su vez conforman procesos diferentes.

Si la comunidad científica está de acuerdo en considerar la administración de las organizaciones un proceso, la unanimidad no parece darse cuando se trata de diferenciar las fases del mismo. Si bien gran parte de autores coinciden en hablar de cuatro fases principales (planificación, organización, dirección y control), otros, más tradicionales, las sintetizan en tres (planificación, organización y control), mientras que hay quienes detallan las mismas en

El proceso de administración consiste en la fijación y logro de unos objetivos.

cinco (planificación, organización, integración, dirección y control). La diversidad de opiniones en cuanto a la especificación del número de fases no implica, sin embargo, variaciones en el contenido del proceso. Es decir, el proceso de administración es el mismo: cuando se habla de tres fases (planificación, organización y control) la fase de organización incluye tanto el proceso de integración de personal en la empresa como el de dirección, mientras que se especifica en cuatro o cinco fases cuando se quiere dar un énfasis especial en estas otras funciones. Por ello, en la actualidad, dado que se está reconociendo cada vez más la importancia que los recursos humanos tienen en el funcionamiento de la organización y en sus resultados, se tiende a diferenciar la fase del proceso que se ocupa del estudio de la integración, dirección y gestión del personal.

Funciones gerenciales clásicas

- **Planificación.**
- **Organización.**
- **Dirección.**
- **Control.**

Esta separación del proceso en un conjunto de fases consecutivas es, además, una separación ficticia; es decir, se realiza, como decíamos, desde una perspectiva de estudio para facilitar la explicación y comprensión del mismo. Sin embargo, esta separación tajante no se ajusta a la realidad empresarial en la que el conjunto de actividades se interrelacionan y solapan constantemente, siendo prácticamente imposible establecer nítidamente el final y el principio de cada una, las cuales se llevan a cabo de forma simultánea.

2.2. El proceso de planificación

Planificar, como su nombre indica, consiste en hacer planes; en definitiva, en idear una acción o conjunto de acciones futuras, e implica, en primer lugar, establecer o fijar los objetivos, y, posteriormente, diseñar las estrategias o cursos de acción necesarios para alcanzar esos objetivos.

La decisión con respecto a los objetivos que se desea alcanzar en un futuro forma parte inevitablemente de la planificación. Los objetivos constituyen el punto de partida y guían el desarrollo de las acciones que se han de emprender para lograr aquello que se desea. Sin una meta clara y común correríamos el riesgo de dispersar esfuerzos. Una vez fijados los objetivos se han de establecer los

Planificar

Establecer el futuro deseado, fijando objetivos, y el modo de llegar a él, diseñando diversos cursos de acción o estrategias.

cursos de acción, los cuales se concretarán en políticas, programas, procedimientos y métodos que debe utilizar por la empresa para la consecución de sus fines.

En definitiva, la planificación consiste en un conjunto de decisiones anticipadas encaminadas a establecer un futuro deseado y la mejor manera de llegar a él.

2.3. La organización

Establecer unos objetivos y diseñar unas estrategias para alcanzarlos no nos asegura, sin embargo, que efectivamente al final del período de planificación hayamos alcanzado dichos objetivos. Planear no es suficiente, «hay que hacer algo más», hay que continuar el proceso de administración. En una segunda fase el directivo deberá decidir quién o quiénes van a llevar a cabo qué parte del plan y con qué recursos cuentan. Asignando tareas y recursos el directivo concreta estos planes y asigna responsabilidades, evita duplicidades y se asegura de que todas las acciones se puedan llevar a cabo al estar debidamente asignadas.

La función de organización se refiere, por lo tanto, a la «acción y efecto de organizar» un conjunto de acciones que se llevan a cabo por la empresa para ordenar sus elementos, estableciendo las relaciones, dependencias e interacciones entre los distintos elementos, personas, tareas, recursos y responsabilidades. Esta función proporciona la estructura formal mediante la cual el trabajo se define, se subdivide y se coordina. La «acción» de organización implica el establecimiento de los vínculos necesarios para la realización de los planes o estrategias establecidos en aras a la consecución de los objetivos deseados; concretamente, engloba las decisiones de asignación de recursos, tareas, autoridad y responsabilidad, y el «efecto» es la estructura final o esquema de trabajo que la empresa va a utilizar.

Dentro de la función de organización queda recogida la función que algunos autores denominan contratación o

Organizar

Establecer vínculos entre personas y elementos empresariales, asignando tareas, responsabilidades y recursos.

integración de personal, la cual consiste en analizar los requerimientos de personal y las disponibilidades, y de acuerdo con las necesidades netas, reclutar, seleccionar, contratar, entrenar y desarrollar, y colocar y orientar a las personas en ambientes de trabajo favorables y productivos.

2.4. La función de dirección

Es un proceso que tiene por objeto influir en las actividades individuales y de grupo, orientándolas hacia el establecimiento y logro de las metas. Los planes, la organización y el personal son inútiles sin la función de dirigir y supervisar a los subordinados. Dirigir es «hacer que los empleados hagan las cosas que uno desea que hagan»; hace referencia, por lo tanto, a la habilidad que una persona tiene para influir en otros, motivarlos y conseguir de ellos que trabajen hacia metas y objetivos. Para ello, el directivo se valdrá de las diversas habilidades y herramientas de liderazgo, motivación, participación y comunicación.

Dirigir

Conseguir que las personas «hagan» lo que tienen que «hacer».

En la mayoría de las organizaciones de cierto tamaño, se pueden destacar tres niveles de dirección. En un primer nivel, la alta dirección se ocupa de la administración superior, es decir, señala los problemas generales de la empresa, ejecuta actos de trascendencia exterior, establece objetivos y estrategias generales, y un control global de la organización. En un segundo nivel, la dirección ejecutiva se ocupa de la gestión y corre con la responsabilidad de armonizar el funcionamiento interno de la empresa, emite órdenes concretas, hace que las ejecute y controla las actividades de cuantos están a sus órdenes; se ocupa, por lo tanto, de la táctica o conjunto de reglas que hay que utilizar para llevar a cabo la estrategia que establece la alta dirección. Por último, la dirección operativa tiene como principal función la supervisión de los empleados en sus tareas diarias y, en general, del funcionamiento adecuado, a corto plazo, de la unidad que dirige.

2.5. El proceso de control

A través del proceso de control, los gerentes establecen y diseñan diversos sistemas de medida y se aseguran de que la organización alcance los objetivos planificados. Esta

Fases del proceso de control:

1. **Establecer objetivos, estándares o normas y sistemas de medida de los mismos.**
2. **Medir las realizaciones y sus resultados.**
3. **Dar a conocer los resultados. Retroalimentación.**
4. **Comparar resultados con objetivos estándares.**
5. **Analizar y evaluar las desviaciones.**
6. **Tomar las medidas correctoras.**
7. **Seguir la alternativa seleccionada, evaluando y aprendiendo.**

función permite cerrar o completar el proceso de administración al comprobar que los objetivos planeados efectivamente se logran. El control no debe realizarse únicamente al final del proceso de administración, sino a lo largo del mismo. Un control previo durante la fase de planificación permite anticipar posibles problemas en la ejecución de los planes y preparar a la organización para solventar los mismos. Un control continuo facilita comprobar, en períodos regulares, la buena marcha de la organización conforme a los planes establecidos. Por último, el control final se hace necesario para comprobar que, efectivamente, se ha conseguido alcanzar los objetivos diseñados.

La función de control, en general, consiste en comparar los resultados que se van obteniendo con los objetivos planeados y, en la medida en que existan desviaciones importantes, analizar las causas de dichas desviaciones e idear e implantar las medidas correctoras para reconducir al sistema hacia sus objetivos. Las fases básicas de este subproceso, por consiguiente, serían medir, comparar y corregir, si bien para que el sistema funciones correctamente es imprescindible la inclusión de otras actividades o fases previas, intermedias y finales.

Como fase previa, es preciso que se hayan concretado anteriormente los objetivos, estándares, presupuestos o normas que cumplir, además de haber decidido cuáles son los sistemas de medida que se van a utilizar en cada caso. De ahí la estrecha vinculación de las funciones de planificación y control; la primera no tiene sentido sin la segunda, y viceversa. No sirve de nada establecer unos objetivos y unas acciones para su consecución si no podemos comprobar en qué medida hemos alcanzado los mismos. Por otro lado, si no se planifica y decide de antemano qué hay que hacer y cómo, no tenemos nada que controlar.

Como fases intermedias, destacamos la importancia de incorporar un sistema de retroalimentación, así como la necesidad de realizar un análisis y una evaluación de las desviaciones. En este sentido, tras la medición de las rea-

lizaciones es necesario dar a conocer los resultados de tales mediciones a los partícipes del proceso; de este modo se alimentan un sistema de autocontrol de los trabajadores y el consiguiente cambio de comportamiento en dirección hacia los objetivos. Por otra parte, tras comparar los resultados con los objetivos y antes de llevar a cabo cualquier acción correctora, el análisis de las causas que han producido tales desviaciones y la valoración de la importancia y las consecuencias de tales desviaciones nos proporcionarán la información necesaria para tomar la mejor decisión con respecto a tales acciones correctoras.

Por último, y como fase final, tras la implantación de la acción correctora pertinente, se llevará a cabo el seguimiento de la alternativa seleccionada y se valorará su eficacia para solventar el problema; de este modo la organización aprende de la experiencia y puede incorporar la nueva información en el siguiente ciclo de planificación-control.

2.6. Sistemas de información y de apoyo a la decisión

Vinculado al proceso de administración y a las funciones del mismo, especialmente a la planificación y el control, es imprescindible para la dirección disponer de un sistema de información adecuado que facilite la toma de decisiones.

Como decimos, durante el proceso de administración los gerentes se ocupan de tomar continuamente todo tipo de decisiones. La calidad de las decisiones depende en gran medida de la calidad de la información utilizada para tomar las mismas. Sin embargo, obtener información de calidad

no significa tomar la máxima cantidad de datos disponibles, que solo generaría «ruido», sino que requiere conseguir los datos necesarios en cada caso, elaborados de forma que sean interpretables para el usuario y procurar que estos datos estén disponibles para la persona que los necesite cuando los precise. En la actualidad, además, el dinamismo y la complejidad de los entornos hacen que los datos requeridos sean numerosos y cambien a mucha velocidad, por lo que la empresa necesita disponer de un buen sistema de control de la información, los denominados *sistemas de información gerencial* (SIG).

Los SIG han ido evolucionando a lo largo del tiempo, tratando de adaptarse a las nuevas exigencias. Desde 1965 hasta nuestros días, podemos distinguir cuatro etapas principales²:

Etapa 1. Procesamiento de datos centralizado y enfocado a proporcionar apoyo a la gerencia y al personal de operaciones en la toma de decisiones funcionales relacionadas no solo con la contabilidad, sino también con las compras, la producción, la mercadotecnia, los recursos humanos, etc.

Etapa 2. Sistemas de ordenadores descentralizados, donde el gerente se convierte en el usuario final, dispone de su propio ordenador y puede controlar la información que necesita.

Etapa 3. Redes interactivas en una ubicación fija, enfocada en la creación y la puesta en práctica de mecanismos para unir usuarios finales.

Etapa 4. Redes interactivas móviles, donde los gerentes pueden conectarse en red con otros ordenadores mientras conservan una movilidad completa.

3. LA NATURALEZA COMPLETA DEL TRABAJO DIRECTIVO: LOS ROLES DIRECTIVOS

3.1. Las características y el contenido del trabajo directivo

Profundizando en el conocimiento de la naturaleza del trabajo directivo cabe distinguir entre las características y el contenido del mismo. Dentro de las características podríamos estudiar aspectos relacionados con el lugar donde trabaja, con quién, durante cuánto tiempo, a qué medios recurre, etc., mientras que si queremos saber qué hacen los directivos cuando trabajan, es decir, qué actividades desempeñan y por qué, estaremos hablando del contenido del trabajo directivo. Las investigaciones de Henry Mintzberg a partir de los años sesenta analizan detenidamente estos puntos, poniendo en tela de juicio muchas de las opiniones generalizadas sobre los directivos.

Como consecuencia de su estudio, Mintzberg destacó las siguientes características del trabajo directivo, que dan una descripción global del mismo:

1. La cantidad y el ritmo del trabajo directivo: esto es así en parte porque el directivo es responsable del éxito de su organización, no existiendo en realidad metas tangibles en las que pueda detenerse y decir «ahora he acabado el trabajo».
2. Las pautas de sus actividades: la actividad se caracteriza por la brevedad, variedad y fragmentación. A lo largo de la jornada el directivo se encuentra con un

² Robins, S. (1998), *La administración en el mundo de hoy*. Prentice Hall, México, pp. 172-178.

número inmenso de actividades distintas; además, las actividades importantes se entremezclan con las triviales sin seguir ninguna pauta; por ello se ve obligado a cambiar de actitud rápida y frecuentemente. Junto a eso, se observó que la mayoría de las actividades eran muy breves, la mitad de ellas se realizaban en unos minutos y solo unas pocas llevaban más de una hora.

3. La relación entre la acción y la reflexión de su trabajo. El directivo tiene una preferencia por la acción directa, por las actividades presentes, concretas, bien definidas y que se salen de la rutina. Rara vez se observaba que un director general participase en una discusión abstracta o que se dedicara a la planificación global, lo que rompía la visión clásica del directivo como planificador, desarrollándose por tanto una clara preferencia por la acción directa.
4. Su uso de los distintos medios: el directivo utilizaba en aquella época cinco medios básicos: el correo (comunicación documentada), el teléfono (puramente verbal), la reunión imprevista (informal, cara a cara), la reunión programada (formal, cara a cara) y la gira (visual). Hoy en día se incorporan el correo electrónico, las reuniones virtuales, etc. El directivo siente atracción hacia los medios verbales y la comunicación directa, ya que le permite interpretar así la información que le proporciona el lenguaje no verbal.
5. Su relación con una variedad de contactos. El directivo mantiene relaciones de comunicación con distintos grupos de personas dentro de la empresa: sus superiores, la gente ajena a su unidad y los subordinados. Además, tiene una amplia red de contactos con unidades del entorno: clientes, proveedores, socios, competidores, etc.
6. La interacción entre sus derechos y deberes. La cuestión que se debate en este punto es averiguar en qué medida el directivo controla su trabajo o puede verse como una marioneta de cuyos hilos tiran muchas personas, obligándole a actuar de una forma u otra. Un estudio profundo de las tareas que realiza el directivo revela que este es capaz de ejercer un control sobre sí mismo en dos aspectos importantes: el directivo es responsable de muchos compromisos iniciales, que luego le obligarán a desempeñar una serie de actividades continuadas; a la vez, puede aprovecharse de sus obligaciones obteniendo información, ejerciendo su liderazgo o de otros muchos modos.

3.2. Los roles directivos de Mintzberg

Entrando de lleno en el contenido del trabajo directivo, es decir, en el estudio de qué hacen los directivos y por qué, Mintzberg recurre al concepto de *rol*, entendido como *un*

Rol: conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado.

conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado. La personalidad individual puede afectar al modo en que se desempeña un rol, pero no al hecho de que se desempeñe o no. Esto significa que los directivos, como el resto de personas al desempeñar sus funciones, ejercen roles preconcebidos, aunque pueden interpretarlos de modos distintos. El autor señala en su estudio diez roles que todo directivo lleva a cabo en su «particular organización» o unidad directamente sujeta al poder formal que le ha sido asignado. Estos diez roles los agrupa en tres categorías: interpersonales, de información y de toma de decisiones.

A) *Roles interpersonales.* Estos roles derivan del estatus o posición especial dentro de la estructura que le proporciona la autoridad formal que ostenta un directivo. Son los siguientes:

1. Rol de cabeza visible. El directivo tiene la obligación de representar a su organización, convirtiéndose en un símbolo y viéndose obligado a cumplir con una serie de deberes. Algunos son más triviales y otros dependen de su inspiración. Van desde atender peticiones hasta dar un discurso en una cena o presidir un consejo, pero todos ellos son importantes y todo directivo debe de participar en ellos.

Contenido del trabajo directivo

Autoridad formal y estatus



Roles interpersonales:

**Cabeza visible
Líder
Enlace**



Roles informativos:

**Monitor
Difusor
Portavoz**



Roles de decisión:

**Empresario
Gestor de anomalías
Negociador**

2. Rol de líder. En su papel de líder el directivo define el clima que predominará en la organización. El liderazgo implica una relación interpersonal entre el líder y sus seguidores. En las organizaciones informales se tiende a seguir al líder por su poder carismático o sus conocimientos; en las formales, al estar el líder designado desde arriba, suele tender a apoyarse en el poder atribuido a su puesto. Cada vez que el directivo felicita o critica a un subordinado actúa como líder, mostrando a los subordinados el modo de comportamiento que se desea, estimulándolos y orientándolos hacia el mismo.
3. Rol de enlace. Hace referencia a la red de relaciones (horizontales) que mantiene el directivo con numerosos individuos y grupos ajenos a la organización. Al vincular a su empresa con el entorno pretende mejorar la inteligencia y la posición de esta.

B) Roles informativos. Estos roles corresponden a la recepción y transmisión de la información. El directivo constituye el punto central donde confluye la información no rutinaria. Los roles informativos aglutinan todo el trabajo directivo, enlazando los roles de decisión con los roles interpersonales. Estos últimos aseguran la aportación de información, mientras que los roles de decisión la aplican del modo más conveniente. Son los siguientes:

4. Rol de monitor. El directivo como monitor busca y recibe continuamente la información que le permite entender lo que está sucediendo a su alrededor. Busca información con el fin de detectar cambios, problemas, oportunidades, ampliar su conocimiento del medio que le rodea y disponer de información cuando esta deba ser difundida o tengan que tomarse decisiones. Sin embargo, la información que le llega al directivo a través de los medios formales establecidos al efecto no es suficiente para sus necesidades, por lo que tiende a recurrir a medios informales, desarrollando contactos y creando su propio sistema de información. Parte de la información de que dispone el directivo la utiliza bien para transmitirla fuera de la organización en su rol de portavoz, bien para comunicarla a sus subordinados en su rol de difusor. Otra parte la utilizará, como decíamos, para detectar problemas y oportunidades, crear modelos de cómo funciona la organización, tomar decisiones, hacer planes, etc.
5. Rol de difusor. Al jugar este rol transmite la información externa al interior de su unidad y la información proveniente de esta de un subordinado a otro. La información puede ser: objetiva, cuando se transmiten datos o información contrastable, o valorativa, al transmitir criterios de la organización para orientar a los subordinados a la hora de tomar decisiones.

6. Rol de portavoz. Mientras que el rol de difusor se dirige hacia su unidad organizativa, en el rol de portavoz el directivo transmite la información de esta hacia el exterior. En su condición de autoridad formal el directivo se ve obligado a hablar en nombre de su organización, y ello le exige tener informados a dos grupos. El primero es el conjunto de las personas más influyentes sobre la organización (el consejo de administración, en caso de un director general, o sus superiores inmediatos, en caso de un directivo medio). El segundo grupo al que informar es el resto de colectivos que se relacionan con la unidad (proveedores, organismos sectoriales, compañeros, agencias gubernamentales, clientes, prensa, etc.). El directivo debe informar sobre los planes, políticas y resultados de la organización; esta información debe ser actual, dando muestras de poseer un profundo conocimiento de su organización. El directivo solo puede mantener su red de enlaces compartiendo información.

C) Roles de decisión. Es el aspecto más importante, el que justifica su autoridad y su acceso a la información, e implica su participación en el proceso de determinación de estrategias. La gama de las decisiones que toma se extiende a lo largo de un continuo, desde las innovadoras puramente voluntarias hasta las involuntarias reactivas. Los posibles roles son los siguientes:

7. Rol de empresario. En un extremo encontraríamos decisiones que podrían denominarse empresariales y que se toman para mantener o llevar a la empresa al éxito. El directivo a través de su rol de monitor detecta oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, decidiendo si es necesario que su organización emprenda una acción para mejorar la situación existente a través de un «proyecto de mejora». En este sentido, se concibe al directivo como iniciador y forjador de importantes cambios controlados.
8. Rol de gestor de anomalías o solucionador de problemas. Mientras que el rol de empresario responde a una acción voluntaria provocando cambios controlados, el rol de gestor de anomalías surge ante situaciones involuntarias fuera de su control. El directivo adopta decisiones ante crisis que amenazan la supervivencia de la empresa.
9. Rol de asignador de recursos. Mintzberg destaca tres componentes principales del rol: la programación del tiempo, la programación del trabajo y la autorización de acciones. Esta última ante todo implica un comportamiento de elección sumamente complejo, por lo que los planes y modelos que concibe mentalmente le ayudan a hacer frente a esta complejidad.
10. Rol de negociador. De vez en cuando la organización se ve implicada en negociaciones de suma importancia.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 8.1

Motivos por los que las organizaciones precisan directivos

- El objeto primordial del directivo consiste en asegurar que la organización cumpla con su función básica: la producción eficiente de determinadas mercancías y/o servicios.
- El directivo debe concebir y mantener la estabilidad de su organización, programando y controlando, con el fin de asegurar una constancia en el flujo de trabajo, corregir desviaciones y asignar nuevos recursos para que las operaciones transcurran con regularidad, además de desarrollar y mantener un ambiente en el que se realice el trabajo necesario, consiguiendo que la organización funcionen como una unidad integrada.
- El directivo debe hacerse cargo del sistema de determinación de estrategias de su organización, adaptándola de un modo controlado a los cambios producidos en el entorno.
- El directivo debe asegurarse de que su organización satisfaga los propósitos de las personas que la controlan.
- El directivo debe constituir el vínculo central de información entre la organización y su entorno.
- Es responsable, en virtud de la autoridad formal, del funcionamiento del sistema de estatus de su organización. ●

Fuente: Mintzberg, H. (1991), *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel, Barcelona.

cia con otras organizaciones u otros individuos, y es, normalmente, el directivo el que se hace cargo de la situación. Mintzberg opina que la participación del directivo en la actividad de negociación constituye una parte esencial del trabajo de gestión. El directivo desempeña este rol porque, como cabeza visible, aporta con su presencia credibilidad a los actos y, como portavoz, representa de cara al exterior el sistema de información y criterios de su organización; pero quizá sea más importante su participación como asignador de recursos, función que le proporciona autoridad para comprometer los recursos de su orga-

nización. La negociación constituye un intercambio de recursos a tiempo real, lo que requiere la presencia de una persona con suficiente autoridad para comprometer la cantidad de recursos disponibles y poder decidir de inmediato.

El trabajo del directivo no es el de la organización, sino mantener el buen funcionamiento de esta, y se hace necesario por las imperfecciones del sistema y la dificultad para predecir dentro y fuera de la organización (ver cuadro de reflexión *El pensamiento en 'management' 8.1*).

4. LA ADMINISTRACIÓN COMO CONJUNTO DE HABILIDADES

Como hemos visto analizando sus roles, la labor de un directivo es variada y compleja, por lo que necesita poseer ciertas habilidades y conocimientos (capacidades) para desempeñar los deberes y las actividades asociadas al hecho de ser gerente. Estas habilidades son múltiples y puede resultar de interés para su estudio sintetizarlas. En este sentido, una posible clasificación podría ser la que da lugar a los tres siguientes apartados: habilidades generales o esenciales, habilidades específicas interpersonales y habilidades de autoconocimiento.

4.1. Habilidades esenciales o generales

A partir de las conclusiones de Robert L. Katz³, se generalizó la idea de que los gerentes deben contar con tres tipos de habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanistas y conceptuales.

³ Katz, R.L. (1974): «Skill of an effective administrator», *Harvard Business Review*, sept-oct, pp. 90-102.

- **Habilidad técnica:** es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado (ingeniería, finanzas, abogacía); hace referencia a la maestría del oficio. Los gerentes de primera línea, así como muchos de nivel intermedio, tienen una participación activa en aspectos técnicos de las operaciones de la organización. Las habilidades técnicas se vuelven menos importantes conforme el gerente pasa a niveles de dirección más altos; sin embargo, hasta la alta dirección necesita cierta experiencia en su especialidad dentro de la organización.

Habilidades esenciales

1. **Técnicas.**
2. **Humanistas.**
3. **Conceptuales.**

- **Habilidad humanista:** es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea de forma individual o en grupos. Es una habilidad igualmente importante para todos los niveles directivos ya que todos los directivos tratan continuamente con personas. Cuando el gerente goza de buenas habilidades humanas, sabe como comunicar, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza, por lo que consigue obtener mejores resultados de sus colaboradores.
- **Habilidad conceptual:** es la destreza para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Implica comprender la organización como un todo, entender la interacción entre las partes y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo. Se refieren, por lo tanto, a la capacidad de abstracción para pensar y conceptualizar situaciones abstractas, establecer conexiones entre unidades, visualizar el futuro, etc.; son necesarias para la planificación y el control integral de la unidad.

4.2. Habilidades específicas

Cuando tratamos de especificar con mayor detalle las habilidades directivas encontramos que estas son múltiples y que existe diversidad de opiniones con respecto a cuáles son las más importantes o imprescindibles. Así, podemos hablar de algunas cualidades, como las habilidades para tomar decisiones, para gestionar el tiempo, para delegar, para liderar, para gestionar el conflicto, para gestionar el cambio, etc. A título de ejemplo, podemos recoger distintas aportaciones.

En este sentido, en ocasiones se expresan en términos de mandamientos que debe cumplir el directivo

(ver *Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.1*).

Otras investigaciones, como la de Robbins⁴, han identificado seis grupos de habilidades específicas:

- **Control del ambiente y de los recursos de la organización.** Demuestra la capacidad de ser proactivo y estar en vanguardia en relación con los cambios ambientales.
- **Organización y coordinación.** Los gerentes se organizan en torno a las tareas y coordinan las relaciones interdependientes que existan entre aquellas.
- **Manejo de la información.** Habilidad para usar adecuadamente los canales de información y comunicación para identificar los problemas, entender los cambios del ambiente y tomar decisiones efectivas.
- **Ser el sustento del crecimiento y del desarrollo.** Los gerentes propician su propio crecimiento y desarrollo personal, así como el de sus empleados, a través de los procesos de aprendizaje en el trabajo.
- **Motivación de los empleados y manejo de conflictos.** Los gerentes estimulan a los empleados para que realicen su tarea voluntariamente y con satisfacción; además, tratan de gestionar los conflictos que puedan surgir e inhibir la motivación de los empleados.
- **Solución estratégica de problemas.** Los gerentes adoptan la responsabilidad de sus propias decisiones y se aseguran de que los subordinados usen efectivamente sus habilidades de toma de decisiones.

Con todo ello, y dado que la tarea de la dirección es hacer cosas a través de personas, cobran importancia las habilidades interpersonales, demostrándose que gran parte del fracaso y despido de directivos se debe a la carencia de las mismas. En este sentido, una de las decisiones que debe tomar la dirección consiste en la asignación de tareas y responsabilidades entre los miembros del grupo. El gerente deberá decidir, en primer lugar, qué va a hacer él personalmente y qué va a delegar en sus colaboradores. La calidad de esta decisión depende de sus habilidades directivas, de las cuales destacamos en primer lugar las dos siguientes: saber organizarse a sí mismo, gestionando adecuadamente su tiempo, y saber organizar a los demás, a través del adecuado proceso de delegación (ver *Caja de herramientas y habilidades del directivo 8.2*).

La gestión del tiempo

Los gerentes «no pueden hacerlo todo», motivo por el cual la empresa pone a su disposición un conjunto de

⁴ Robbins, S. P. (1998), Ob. cit. p. 39.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.1
LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

1. Comunicarás tus ideas e influirás.
2. Transformarás grupos en equipos.
3. Plantearás y resolverás problemas.
4. Liberarás y gestionarás energía creativa.
5. Desarrollarás tu proyecto.
6. Motivarás y reconocerás el esfuerzo.
7. Manejarás el conflicto como fuente de aprendizaje.
8. Gestionarás el estrés.
9. Delegarás y potenciarás a tus colaboradores.
10. Gestionarás valores y desarrollarás una cultura.

Fuente: Dolan S. L., Martín, I. y Soto, E. (2004), *Los diez mandamientos de la dirección de personas*. Gestión 2000, Barcelona.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.2
EL DIRECTIVO EFICAZ

Organizarse a sí mismo:

- Hacer una lista de:
 1. Tareas activas.
 2. Tareas reactiva.
- Establecer prioridades a la vista de:
 1. Su importancia.
 2. Su urgencia.
- Programar su tiempo:
 1. Programe tareas activas.
 2. Deje tiempo para tareas reactivas.

Organizar a los demás:

Delegar:

1. ¿Qué tareas?
 2. ¿Quién las realiza?
- Informe y forme a la persona en quien delega.
 - Informe al resto de en quién ha delegado.
 - Esté disponible para dar un consejo si se lo piden.
 - Compruebe los puntos clave.

Fuente: síntesis de las lecciones incluidas en los vídeos formativos: *El director desorganizado I y II*. Abetas, S. L.

tareas y responsabilidades. Sin embargo, nadie puede organizar a los demás si no sabe organizarse primero a sí mismo, lo cual implica saber gestionar su tiempo.

El tiempo, como el resto de recursos de que dispone la dirección para el ejercicio de sus funciones, es un bien escaso, por lo que es importante saber administrarlo bien para intentar *alargarlo* lo máximo posible. La gestión de tiempo consiste básicamente en «conseguir que nuestras acciones diarias tengan una coherencia que acerque nuestros objetivos profesionales y personales»⁵.

Gestionar adecuadamente nuestro tiempo implica realizar una planificación del mismo tanto a corto como a medio y largo plazo; para ello, es importante incidir en la diferencia entre urgente e importante. Lo urgente es todo aquello que requiere una resolución inmediata. Lo im-

portante son aquellas actividades que contribuyen sustancialmente a la consecución de nuestros objetivos, que no tienen por qué ser urgentes, ya que la consecución de tales objetivos suele planificarse a medio y largo plazo.

Para evitar que lo importante se convierta en urgente es necesario reflexionar sobre qué actividades se pueden posponer una semana, un mes, etc., y posteriormente hacer un *planning* de las mismas, programándolas con suficiente anticipación en nuestra agenda, de manera que

⁵ Couso, P. (2005), *Organización del Trabajo. La gestión eficaz de los recursos humanos en la empresa*. Ed. Ideas Propias, Vigo.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.3
GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

Acciones para la gestión del tiempo:

- Realizar un listado de tareas diarias.
- Identificar los objetivos que hay que cumplir al inicio de cada día.
- Clasificar las acciones en función de su contribución a los objetivos.
- Decidir qué se va a hacer y qué se va a delegar.
- Planificar las actividades que hay que realizar a lo largo del día (reservando un momento y espacio de tiempo para cada una).
- Dejar tiempo para imprevistos.
- Apuntar las actividades según se vayan realizando y el tiempo real que nos han ocupado.
- Puntuar cada actividad realizada en función de la prioridad otorgada.
- Evaluar al final del día los objetivos conseguidos y comentarios sobre las actividades (si han contribuido o no a los objetivos, si nos han ocupado mucho tiempo, si se pueden delegar o no, etc.).
- Analizar las pérdidas de tiempo y su causa para identificar a los «ladrones de tiempo».

Ladrones de tiempo:

- La costumbre de no anotar las cosas y confiarlo todo a nuestra memoria.
- La falta de métodos de trabajo y organización.
- Funcionar a impulsos.
- Dejar las cosas para más tarde.
- Dificultad para delegar.
- No saber decir no.
- Volcarnos en las relaciones y los contactos sociales.
- El teléfono.
- Interrupciones de todo tipo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Paz Couso (ed., 2005), *Organización del trabajo. La gestión eficaz de los recursos humanos en la empresa*. Ideas Propias, Vigo, pp. 52-54.

podamos dejar el tiempo necesario para los aspectos más importantes. Después, es importante, al principio de cada semana, dedicar un rato a planificar la misma y hacerlo de forma realista, sin tratar de abordar demasiados temas en poco tiempo. Por último, hay que hacer una planificación diaria, adecuando la jornada a las metas programadas y evitar los *ladrones de tiempo* (véase *Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.3*).

Para decidir *qué se va a hacer y qué se va a delegar*, puede resultar de ayuda analizar la matriz de urgencia/importancia (*Figura 8.1*).

En el cuadrante 1 se refleja lo que es importante y urgente. Son situaciones que requieren perentoriamente nuestra atención, porque aunque se trate de hechos inesperados, son relevantes para los objetivos de la empresa.

		URGENTE	
		SÍ	NO
IMPORTANTE	SÍ	1	2
	NO	3	4

Fuente: Couso, P. (ed., 2005), *Organización del trabajo. La gestión eficaz de los recursos humanos en la empresa*. Ideas Propias, Vigo, p. 56.

Figura 8.1 ● Matriz urgencia/importancia.

En el cuadrante 2 situamos lo que es importante pero no urgente. Es la esencia de nuestro trabajo y demanda nuestra atención continuada y planificada.

En el cuadrante 3 tenemos lo que no es importante pero sí urgente. Esta es la casilla que puede generar más problema por cuanto la tendencia habitual es ocuparse en primer lugar de las tareas urgentes, quitándole tiempo a lo importante. Es esencial, para abordar correctamente la situación, aprender a delegar estos temas.

En el cuadrante 4 encontramos lo que no es importante ni urgente, por lo que no podemos perder el tiempo en ello; probablemente no tiene ninguna repercusión o bien corresponde a otra persona realizarlo.

La delegación

Una vez que el directivo se ha organizado aprendiendo a gestionar su tiempo, tiene todavía que aprender a «organizar a los demás». Entramos entonces en uno de los procesos más importantes pero a la vez más complicados para la dirección: la delegación.

Delegar es dejar que otros hagan parte de nuestro trabajo, implica: ceder autoridad y cierta responsabilidad.

Delegar es dejar que otros hagan parte de nuestro trabajo, lo que implica ceder autoridad para hacer y decidir por nosotros, y cierta responsabilidad respecto a las consecuencias. Sin embargo, el directivo no puede evadirse de toda la responsabilidad, ya que, a pesar de haber delegado, es parte de su trabajo y tiene que responder de él. Esta situación, junto a la falta de confianza que en muchas ocasiones tiene el directivo con respecto a sus colaboradores, genera «miedo», miedo a que se equivoquen, miedo a que salga mal. Este es el problema principal que impide a muchos directivos iniciar el proceso de delegación y le hacen caer en el tópico «si quieres que salga algo bien, hazlo tú mismo» (ver el cuadro de reflexión *El pensamiento en 'management' 8.2*).

El gerente puede evitar o disminuir este miedo, y para ello tiene dos herramientas: *la delegación eficaz y el establecimiento de un sistema adecuado de control*. Para conseguir la delegación eficaz es imprescindible seguir una serie de pasos sistemáticos que nos aseguren que las tareas son las más adecuadas para delegar y que elegimos a la persona adecuada (ver *Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.4*). Por lo que se refiere al sistema de control, además del seguimiento durante el proceso de aprendizaje es importante recordar que *hemos delegado*

la tarea pero no la responsabilidad de su gestión, por lo que hay que establecer controles periódicos, reuniones con el equipo de trabajo para analizar los progresos, las pautas de comportamiento y reflexionar sobre lo aprendido y lo que necesitamos desaprender⁶, si bien, esta responsabilidad de la gestión es asimismo susceptible de delegar.

Junto a la habilidad de delegación, que acabamos de ver, y al liderazgo, que es objeto de estudio en otro capítulo, entre las habilidades interpersonales más importantes destacamos las siguientes:

- *Habilidades para la comunicación interpersonal efectiva*. El proceso de comunicación entre dos personas implica la transferencia de información con significado entre ellas. Cuando la comunicación se desarrolla adecuadamente, los mensajes se transmiten sin errores de interpretación, por lo que se comprenden perfectamente por el interlocutor y resultan útiles para tomar decisiones y llevar a cabo correctamente las acciones. Sin embargo, la comunicación efectiva no siempre se da, existiendo una serie de elementos que pueden ejercer de barreras a la misma. Para tratar de evitar o disminuir estas barreras es importante desarrollar dos habilidades básicas: *la escucha activa y las habilidades de retroalimentación*.

Con la *escucha activa* se trata de escuchar, no solo de oír. Para ello se requiere prestar atención, interpretar, recordar, tener empatía, escuchar con objetividad y responsabilizarse de escuchar el mensaje completo. En definitiva, requiere una actitud activa, no pasiva. Para conseguirlo es importante utilizar una serie de técnicas, como mantener un contacto visual, asentir con la cabeza, evitar acciones o gestos que distraigan, hacer preguntas, parafrasear, evitar interrumpir al orador, no hablar de más, etc.

La *retroalimentación* puede ser positiva, en cuyo caso suele realizarse con rapidez y entusiasmo, o negativa. En este último supuesto, la retroalimentación acostumbra a retrasarse y darse con una actitud defensiva, si se da; y, evidentemente, se recibe también de forma distinta. La habilidad de retroalimentación implica que el directivo debe proporcionar esta siempre y hacerlo efectivamente. Para ello, se ha de hacer énfasis en aspectos específicos más que generalizar, no tardar mucho tiempo y, cuando se tratan aspectos negativos, hacerlo de forma impersonal para que no provoque reacciones emocionales, asegurarse de que entiendan el problema, etc.

⁶ Ver Smart, J. K. (2005), *Delegar realmente*, Prentice Hall, Madrid. Genett, D.M. (2005), *Delega. Un modelo para crear equipos de alto rendimiento*, Ed Urano.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 8.2

Sobrepasar el temor

◀ Estaba convencida, por mi éxito, de que había acertado al hacerlo todo yo sola, e igualmente

convencida, por los problemas que había generado para el futuro, que debería haberlo delegado».

Fuente: Smart, J. K. (2005), *Delegar realmente*, Prentice Hall, Madrid, p. 27.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.4

PASOS PARA LA DELEGACIÓN EFICAZ

1. Identificar las tareas a delegar en función de la importancia de la misma.
2. Decidir el grado de autoridad que delegamos con respecto a las decisiones.
3. Definir las habilidades y conocimientos necesarios para su correcta ejecución.
4. Definir las competencias de los colaboradores en relación con los requerimientos de la tarea.
5. Definir y explicar claramente la tarea al colaborador, anticipando posibles complicaciones.
6. Informar al resto de personas implicadas y asegurarse de que el colaborador recibe la información necesaria.
7. Asegurar un proceso de aprendizaje y un seguimiento de los puntos clave.

- *Habilidades para el manejo del conflicto.* Frente a la clásica percepción negativa del conflicto, actualmente la visión interaccionista defiende la existencia del conflicto positivo y lo promueve, bajo la consideración de que una organización pacifista, armoniosa, tranquila y cooperadora tiende a ser estática y carente de respuestas a las necesidades de cambio e innovación. Manejar adecuadamente el conflicto implica un esfuerzo por parte del directivo en reconocer la existencia de conflictos positivos y negativos, en conocer quiénes están involucrados en el mismo, su personalidad, sus valores, sus intereses; esclarecer las causas que lo generan y, por último, decidir entre una serie de opciones para su gestión (ver *Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.5*), en función de la situación y bajo una predisposición flexible.
- *Habilidades de negociación.* La negociación es un proceso de discusión en el que dos o más partes que tienen preferencias distintas deben tomar decisiones conjuntas y llegar a un acuerdo. La estrategia de negociación puede plantearse desde dos perspectivas, como un problema de *suma cero* o ganador-perdedor (uno gana a costa de lo que pierde el otro), o como un problema de *suma no cero* o ganador-ganador. La elección entre una u otra opción dependerá de la oposición o

convergencia del problema, de la cantidad de recursos disponibles, de la actitud de los rivales y del tiempo en que las repercusiones se harán notar. Para abordar con éxito una negociación, existe también una serie de herramientas o recomendaciones que hay que tener en cuenta (véase *Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.6*).

- *Habilidades de asesoramiento.* El asesoramiento se debe llevar a cabo cuando un subordinado tiene problemas de naturaleza personal y de carácter emocional relacionados o no con el trabajo pero que afectan a su rendimiento en el mismo. El gerente ha de desempeñar un papel asertivo, aprovechando su experiencia y conocimientos para facilitar al empleado un punto de vista diferente del problema y utilizando para ello una serie de herramientas específicas (véase *Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.7*).
- *Habilidades políticas o relacionadas con el ejercicio del poder.* Cabe señalar en este punto la existencia de un fuerte debate con respecto a la ética de las actuaciones políticas. En este sentido y sin ánimo de entrar de lleno en dicho debate, una acción política podría considerarse ética y útil para la administración de las organizaciones en aquellos casos en los que dicha acción no está motivada por intereses propios, sino de los

Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.5

ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

1. *Evasión*: implica hacerse a un lado ignorando o posponiendo el conflicto.
2. *Competencia*: supone forzar o conseguir que la otra persona acepte nuestro punto de vista.
3. *Complacencia*: conlleva acomodarse o satisfacer las necesidades de la otra persona y no afirmar las propias.
4. *Compromiso*: comporta un arreglo con concesiones.
5. *Colaboración*: consiste en trabajar con la otra persona para alcanzar un acuerdo mutuamente beneficioso.

Fuente: síntesis extraída de las lecciones del vídeo formativo *Manejando el conflicto*. Abetas, S. L.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.6

HERRAMIENTAS PARA LA NEGOCIACIÓN

1. Investigue a su oponente.
2. Comience con una apertura positiva (una pequeña concesión) y luego tenga reciprocidad a las concesiones de su opositor.
3. Céntrese en los problemas no en las personalidades, separe las personas del problema y no personalice las diferencias.
4. Preste poca atención a las ofertas iniciales, suelen ser extremas e idealistas; trátelas como un punto de partida.
5. Enfatique las soluciones ganar-ganar; suponer el juego de suma cero significa desaprovechar oportunidades que pueden beneficiar a ambos lados.
6. Cree un clima franco y de confianza, escuchando y haciendo más preguntas, centrando sus argumentos y sin estar a la defensiva, y evite expresiones o frases que pueden irritar al oponente («oferta generosa», «acuerdo razonable», etc.).
7. Esté abierto a aceptar asistencia de una tercera parte.

Fuente: Robbins, S. (1998), *La administración en el mundo de hoy*. Prentice Hall, México, pp. 494-495.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 8.7

HABILIDADES DE ASESORAMIENTO

1. Crear una atmósfera de confianza y apoyo para la discusión.
2. Enfatizar la confidencialidad del asunto.
3. Escuchar con paciencia.
4. Evitar dar un consejo rápido.
5. Usar las habilidades de escucha activa.
6. Proporcionar respuesta de apoyo, mostrando empatía y sin criticar.
7. Enfocarse hacia las expectativas sobre el desempeño del trabajo.
8. Ayudar al empleado a identificar y articular el problema.
9. Ayudar al empleado a buscar distintas alternativas de solución.
10. No resolver el problema al empleado.
11. Alentar al empleado a articular un plan de acción.
12. No tratar de resolver problemas emocionales severos, sino remitirlos a un especialista.

Fuente: Robbins, S. (1998), *La administración en el mundo de hoy*. Prentice Hall, México, pp. 499-500.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 8.3

Puntos ciegos que impiden el autoconocimiento (R. Kaplan)

Ambición ciega. Tiene que ganar o «tener razón» a toda costa, compite en vez de cooperar, exagera su propio valor y contribución.

Metas no realistas. Fija objetivos demasiado ambiciosos e inalcanzables para el grupo. Implacable en el esfuerzo. Trabaja compulsivamente, a expensas de todo lo demás.

Abuso de otros. Presiona demasiado a los demás, hasta agotarlos,

maneja a los demás como inferiores, asume en lugar de delegar y es insensible al daño emocional.

Sed de poder. Busca poder en interés propio.

Insaciable necesidad de que se reconozcan sus méritos. Adicto a la gloria toma éxitos de los demás y culpa a otros por sus errores.

Es adicto a la gloria. Toma crédito de los esfuerzos de los demás y culpa a otros por sus errores.

Preocupación por las apariencias. Necesita quedar bien a cualquier costo. Se preocupa exageradamente por su imagen pública y ansía los atributos materiales de prestigio.

Necesidad de parecer perfecto. Le enfurecen las críticas o las rechaza, aunque sean realistas. Culpa a los otros de su fracaso y no puede admitir errores ni debilidades personales. ●

intereses de la organización, respete a los individuos afectados y sea justa y equitativa. Bajo estas premisas, y con el fin de ser políticamente más adepto a la organización, es importante que el gerente desarrolle ciertas habilidades, tales como enmarcar los argumentos en términos de metas de la organización, desarrollar una imagen adecuada, obtener el control de los recursos, lograr parecer indispensable, ser visible, conseguir un mentor, desarrollar aliados poderosos, evitar miembros «contaminados» o de dudosa lealtad, y apoyar a los jefes actuales.

4.3. Habilidades para el conocimiento personal o autoconocimiento

Por último, cada vez está cobrando mayor importancia un grupo de habilidades relacionadas con el desarrollo de la inteligencia emocional⁷. La inteligencia emocional es la capacidad que los avala como buenos gestores de las emociones propias y ajenas. Uno de los pilares básicos de

la inteligencia emocional aplicada al trabajo directivo es la conciencia de sí mismo o autoconocimiento, que implica el reconocimiento sincero de sus capacidades o puntos fuertes, y de sus limitaciones o debilidades. El autoconocimiento le permite una reflexión y una visión clara de las cualidades o aspectos que ha de reforzar, favoreciendo una actitud positiva hacia el cambio, el aprendizaje y la formación continua como base de su desarrollo personal.

El primer paso para mejorar los resultados y la eficacia consiste en identificar los puntos de mejora; sin embargo, el reconocimiento de las carencias, errores y limitaciones de uno mismo puede resultar difícil de alcanzar. Esta dificultad se puede explicar por la existencia de «puntos ciegos», que actúan como bloqueos emocionales impidiendo el autoconocimiento y provocando resistencias al cambio (véase *El pensamiento en 'management' 8.3*), solo reconociendo la existencia de estos bloqueos podremos llegar a superarlos. La autocrítica y la búsqueda de crítica constructiva constituyen, en este sentido, elementos importantes para la mejora y permiten el desarrollo personal además de mejores resultados.

5. LAS MATRICES DE LA ADMINISTRACIÓN

A lo largo del capítulo hemos tratado una serie de funciones, roles y habilidades relacionados con la tarea de la dirección. En este sentido es importante resaltar que

independientemente del nivel directivo y del departamento funcional en el que desarrolle su labor, todo gerente necesita ejercer esas funciones y roles y, por consiguiente,

⁷ El autor de referencia en el estudio de la inteligencia emocional es Daniel Goleman con un amplio repertorio de títulos sobre el tema. Entre sus primeras obras, destacan: Goleman, D. (1999), *Inteligencia emocional*, ed. Kairós; y Goleman, D. (1999), *La práctica de la inteligencia emocional*. Ed. Kairós.

te, necesita gozar de las habilidades mencionadas (Figura 8.2).

A pesar de lo anterior, y dado que las actividades concretas realizadas en cada nivel jerárquico van variando y las decisiones tienen distinta amplitud y repercusiones, las habilidades que se requieren para llevar a cabo su tarea cobran relativa importancia. Centrándonos en las tres categorías generales de habilidades (conceptuales, humanistas y técnicas), cabe decir que aunque las tres habilidades son necesarias para un gerente, su importancia relativa dependerá sobre todo del rango del gerente en la organización (Figura 8.3).

De este modo, conforme ascendemos por la pirámide organizacional, las decisiones son más importantes, a más largo plazo y abarcan más unidades de la organización, por lo que los directivos necesitan tener más habilidades conceptuales que les faciliten la generalización y la abstracción, el diseño de nuevos modelos e ideas de negocio, la visualización del futuro y la valoración de variables clave, diseño de estrategias, reconocimiento de riesgos, de oportunidades, etc. A un nivel intermedio se requiere una menor capacidad conceptual, ya que las actividades de este ámbito se enmarcan dentro de unas estrategias diseñadas por los niveles superiores; además, las decisiones son algo más concretas, a medio plazo y de menor alcance. Por último, a un nivel de supervisión se necesita muy poca capacidad conceptual, debido a que las tareas propias de este rango suelen estar más estructuradas, ser

más concretas, y solo afectan a su taller o unidad, por lo que las habilidades de abstracción no son tan precisas.

Por otro lado, sin embargo, los supervisores y capataces, se encuentran a diario con problemas directamente relacionados con la ejecución de tareas y proyectos concretos que exigen de estos una mayor actualización en sus conocimientos técnicos, por lo que estas habilidades cobran importancia. Por último, todos necesitan de igual forma disponer de habilidades humanistas porque todos se relacionan con personas, y es igualmente importante tener buenas relaciones con ellas.

Las conclusiones anteriores se matizan con estudios adicionales, como el de Mahoney, Jerdee y Carroll⁸, centrado en el ejercicio de las funciones directivas atendiendo a los niveles jerárquicos. Este estudio demuestra asimismo una mayor dedicación de la alta dirección a las funciones de planificación y organización, lo cual corrobora la teoría anterior con respecto a la necesidad de gozar de habilidades conceptuales en el ejercicio de estas funciones, si bien encuentra una tendencia a aumentar el tiempo y la dedicación a la dirección del comportamiento conforme descendemos por la línea jerárquica.

En este orden de ideas, el trabajo de Kraut, Pedigo, Mckenna y Dunette⁹ también resalta la mayor dedicación de los directivos de primera línea a la dirección del comportamiento y a las instrucciones a los subordinados, mientras que la línea media se centra sobre todo en accio-

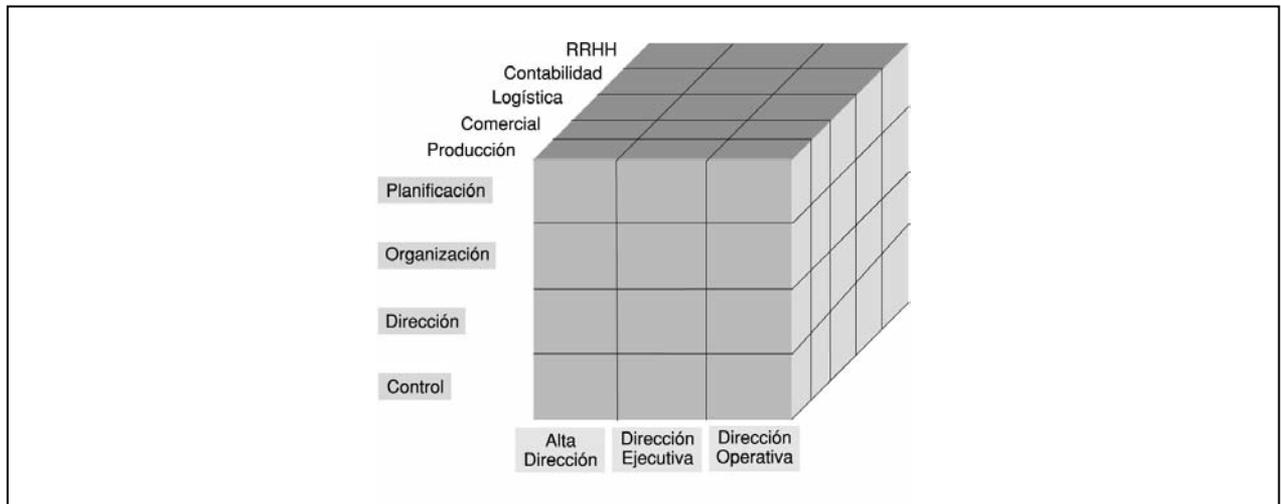


Figura 8.2 ● Matriz de Administración.

⁸ Mahoney, T.A. Jerdee, T.H. y Carroll, S.J. (1965), «The job(s) of Management», *Industrial Relation*, vol., 4 n° 2, pp. 97-110.

⁹ Kratut, A.I.; Pedigo, P.R.; Mckenna, D.D.; y Dunnette, M.D. (1989), «The rol of de manager: what's really importat in different management jobs», *Academy of Management Ejecutive*, vol. 3, n° 4, pp. 286-293.

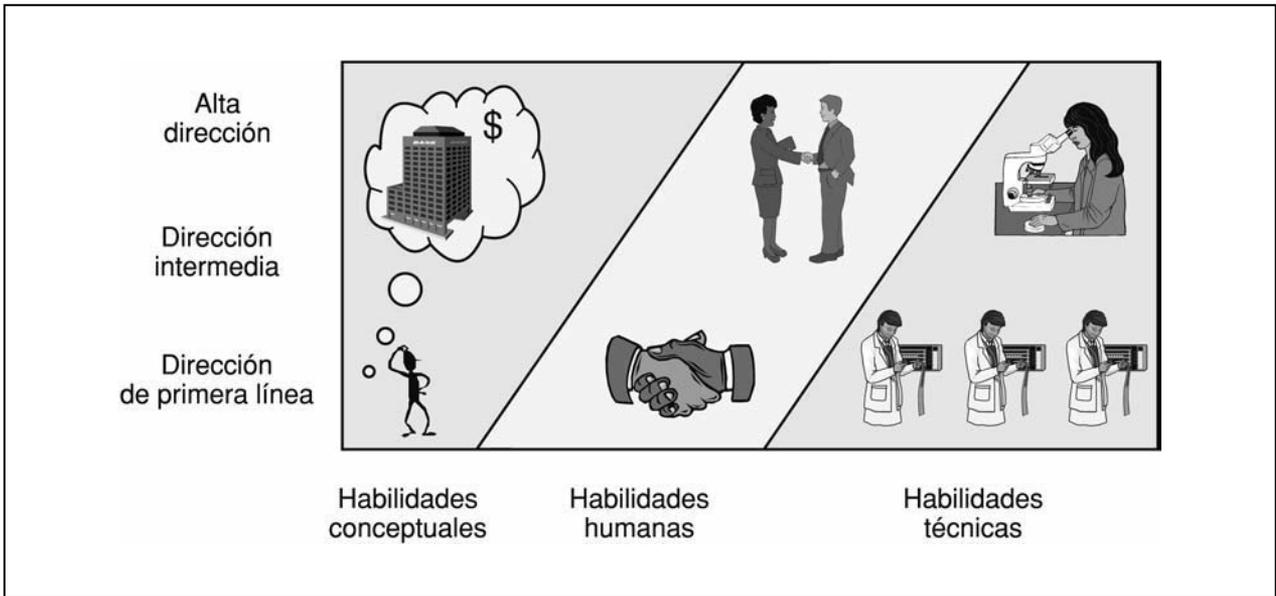


Figura 8.3 ● Habilidades esenciales para los distintos niveles de dirección.

nes relacionadas con el comportamiento grupal, la planificación y asignación de recursos, y la representación del grupo, destacando, por último, la alta dirección en su dedicación a la coordinación intergrupual y la vigilancia del entorno.

Como síntesis de las diversas aportaciones, podemos reflejar en la figura 8.4, de una manera aproximada, la relación entre las tres dimensiones analizadas: niveles directivos, funciones administrativas y habilidades necesarias para su ejercicio.

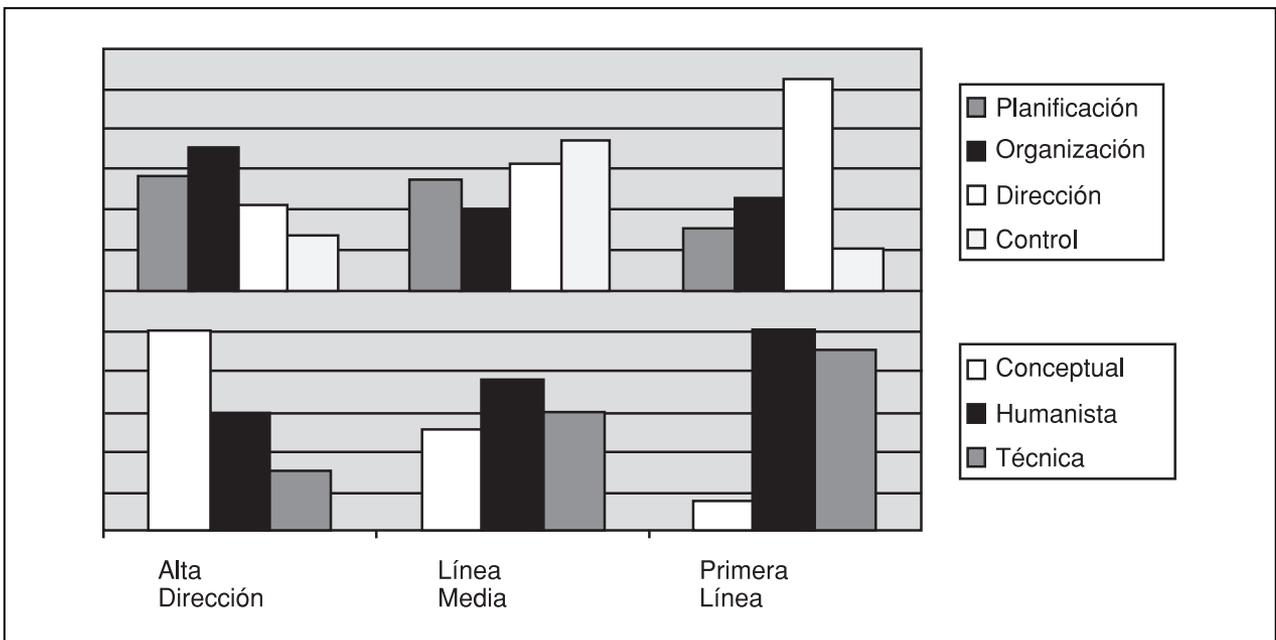


Figura 8.4 ● Niveles directivos, funciones administrativas y habilidades requeridas.

6. LA EVALUACIÓN DE LAS DECISIONES DIRECTIVAS

Aunque son muchos los elementos que afectan al éxito o fracaso de las organizaciones, el buen funcionamiento de la misma depende, en parte, del modo en que los directivos ejerzan su labor y, por lo tanto, de la calidad de las decisiones que tomen, medida esta atendiendo al grado de eficiencia, eficacia y consistencia de las mismas.

Criterio de eficiencia: mide las consecuencias de la decisión, resultados y objetivos alcanzados en relación con los recursos utilizados.

Criterio de eficacia: evalúa el grado en que el directivo cumple sus objetivos, hace las cosas correctas.

Criterio de consistencia: evalúa la coherencia interna y externa de las decisiones directivas.

La *eficiencia* valora el grado de consecución de los objetivos, productos obtenidos o beneficio conseguido en relación con los insumos o recursos utilizados. Ser eficiente significa «hacer bien las cosas» o «hacer correctamente las cosas». Sin embargo, analizar la calidad de la

gerencia solo por la eficiencia no es suficiente; es necesario que el directivo sea también eficaz.

Valorar el comportamiento y la valía del directivo, si hablamos en términos de *eficacia*, significa que el directivo eficaz es aquel que hace aquello para lo que está contratado; es decir, administrar la unidad que dirige de forma correcta a través de las personas que la integran. La *eficacia* hace referencia a «hacer las cosas correctas»; es decir, el directivo tiene que hacer bien lo que tiene que hacer, dedicándose efectivamente a llevar a cabo las tareas que le competen y no otras.

Por último, la actuación del directivo se puede valorar atendiendo a su *consistencia* interna y externa, es decir, a la coherencia y complementariedad entre las decisiones que toma, así como entre estas y el resto de requerimientos e intereses de los distintos partícipes, dentro y fuera de su unidad.

Satisfacer a todos los grupos de interés es complicado y obliga al directivo a considerar y priorizar diversos criterios en la toma de decisiones, criterios referentes a medidas financieras, de productividad, de crecimiento, de satisfacción al cliente, de calidad, flexibilidad, crecimiento y satisfacción del empleado, aceptación social, etc.

RESUMEN

La administración es un proceso que consiste en dar forma constante y consciente a la organización, favoreciendo o facilitando la consecución de sus objetivos. La complejidad del proceso y la importancia y las repercusiones de la buena o mala administración conllevan a la aparición de numerosos estudios teóricos y prácticos cuyo objeto es comprender, explicar y, a través de estas explicaciones, facilitar o favorecer el ejercicio de la administración. En este sentido, los directivos o gerentes pueden inspirarse en los principios y teorías existentes para llevar a cabo sus funciones y prepararse para afrontar los nuevos retos que les plantean sus organizaciones.

El proceso de administración incluye una serie de funciones; entre ellas, la función de dirección es la capacidad de los administradores para influir en otros y que trabajen en la consecución de ciertos objetivos planificados (función de planificación de metas y acciones). Para ello, la dirección se vale de la organización o forma en que se estructura la empresa como instrumento de coordinación de las diferentes actividades (función de organización) y

del establecimiento de determinados sistemas para comprobar que se cumplen efectivamente las acciones y los objetivos planteados (función de control). Todas estas funciones implican la toma de decisiones por parte del gerente, resultando esta la tarea principal de la dirección.

En el ejercicio de sus funciones, los administradores cumplen un conjunto de roles o comportamientos intrínsecos a esta tarea, roles de naturaleza interpersonal, informativos y de decisión.

Con el fin de cumplir eficaz y eficientemente sus funciones y el ejercicio de los roles, los administradores necesitan poseer determinadas habilidades generales, de naturaleza técnica, humanista y conceptual, así como otras más específicas, como la gestión del tiempo, la capacidad de delegación, la comunicación, la gestión del conflicto y la negociación, el asesoramiento y el comportamiento político en la organización, sin olvidar la importancia del autoconocimiento como habilidad principal para el desarrollo y mejora del trabajo directivo.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuáles son las principales funciones gerenciales o funciones del proceso de administración de empresas?
2. ¿De qué habilidades esenciales debe gozar la dirección? ¿Son igualmente necesarias para el ejercicio de las distintas funciones y para los distintos niveles jerárquicos?
3. ¿En qué consiste la gestión del tiempo, cuáles son sus fases principales y qué criterios se pueden utilizar para la clasificación de actividades?
4. Atendiendo a las ideas de Mintzberg, ¿qué se entiende por rol?, ¿En qué consiste cada uno de los roles?, ¿Todos los directivos ejercen todos los roles que enunció Mintzberg?
5. ¿En qué consiste la delegación eficaz?
6. ¿Es el conflicto siempre negativo? ¿Qué estrategias existen para manejarlo? ¿Qué herramientas puede utilizar el directivo para desarrollar sus habilidades en un proceso de negociación?
7. ¿Qué son los *puntos ciegos* y cómo afectan al autoconocimiento del directivo?
8. ¿Considera usted que la diversidad es un tema importante de gestión? ¿Por qué? ¿A qué aspectos de la administración cree que afecta más la gestión de la diversidad?

DESARROLLO DE HABILIDADES

Ejercicio: Los estudiantes, en grupos, deberán analizar un caso breve que facilite el profesor, susceptible de posiciones dispares. Se indicará a la mitad de cada grupo que defienda el caso desde una perspectiva determinada, provocando su análisis desde distintos puntos de vista, si bien, finalizado el tiempo asignado, el grupo tiene que haber llegado a un acuerdo respecto a la solución que considera más adecuada. Posteriormente, en una puesta en

común se resumirán las conclusiones de cada grupo y se hará reflexionar a los miembros del mismo sobre aspectos como quién ha ejercido el papel de líder del grupo, cuál ha sido la actitud de cada miembro del grupo en el proceso de negociación, en qué medida consideran que el resto de miembros del grupo tiene determinadas habilidades de comunicación, de negociación, de liderazgo, etc.

CASO DE GESTIÓN

Los buenos gestores se fijan en las fortalezas de sus empleados, no en sus debilidades

A partir de la lectura del texto recogido al inicio del tema, analice el caso considerando los siguientes puntos trabajados a lo largo del tema:

1. Reflexiones sobre la diferente consideración de las personas y su aportación a la empresa desde la pers-

pectiva de las principales escuelas de pensamiento estudiadas en el tema 3.

2. Determine la importancia de los roles interpersonales y del rol de líder para el ejercicio de las funciones directivas.
3. ¿Son importantes la planificación y el establecimiento de objetivos para el ejercicio de la dirección? ¿Por qué?
4. Analice la relación entre confianza y temor al error en el proceso de organizar a los demás.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Gestión de la diversidad desde la perspectiva de género en el ámbito de la administración de empresas: direc-

ción del comportamiento, estilos de liderazgo, *techo de cristal*, etc.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Robbins, S. P. (1998), *La administración en el mundo de hoy*. Prentice Hall, Hispanoamericana, México. Este libro proporciona una visión global del paradigma de gestión y la problemática dominante en los últimos años en los diversos temas que aborda el proceso de administración de las empresas.
- Díez de Castro, J., Redondo López, C., Barreiro Fernández, B. y López Cabarcos, M. A. (2002) *Administración de empresas, dirigir en la sociedad del conocimiento*. Pirámide, Madrid. Este manual reflexiona sobre las cuatro funciones básicas del proceso clásico de administración de empresas.

Lecturas recomendadas

- Mintzberg, H. (1991), *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel, Barcelona y Mintzberg H. (1991), *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos. Ambos libros recogen

con mayor profundidad los trabajos del autor sobre la naturaleza del trabajo directivo.

‘Software’ y materiales interactivos

- Película formativa: *El director desorganizado I: la condenación*. Abetas, S. L. Destaca, en clave de humor, distintas situaciones habituales de un directivo que no sabe afrontarlas con eficacia y eficiencia, por lo que provoca una situación indeseada al no saber organizarse a sí mismo ni organizar a los demás.
- Película formativa: *El director desorganizado II: la salvación*. Abetas, S. L. Proporciona distintas lecciones con respecto al modo de afrontar con éxito las situaciones a las que se había enfrentado el directivo en la película anterior, reflexionando sobre la gestión del tiempo, la planificación de actividades a largo plazo y la delegación, principalmente.
- Película formativa: *Manejando el conflicto*. Abetas, S. L. Alecciona, a través de distintos ejemplos, sobre las estrategias alternativas que puede utilizar el directivo para enfrentarse con éxito al conflicto.

Capítulo 9

Un enfoque de calidad a la gestión

SUMARIO DEL TEMA

1. ¿Es la gestión de la calidad un enfoque alternativo al proceso administrativo?
2. Concepto y dimensiones de la calidad.
3. Evolución de los enfoques de gestión de la calidad.
 - 3.1. El aseguramiento de la calidad.
 - 3.2. La gestión de la calidad total.
4. Modelos para la implantación de sistemas de gestión de la calidad.
 - 4.1. Modelos normativos: las normas ISO 9000.
 - 4.2. El Modelo EFQM de Excelencia.
5. Otros sistemas de gestión.
 - 5.1. Sistema de gestión de la calidad medioambiental.
 - 5.2. Sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales.
 - 5.3. Sistema de gestión ética.
6. Sistemas integrados de gestión.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Comprender el interés de la gestión de la calidad dentro del proceso administrativo, las oportunidades de mejora que ofrece y sus limitaciones.
2. Conocer las diferentes formas de entender la calidad y, por lo tanto, las diferentes formas de gestionarla.
3. Reconocer la importancia de adoptar en la organización una definición de calidad total y valorar todas y cada una de las dimensiones que la conforman.

4. Identificar el enfoque de gestión de la calidad seguido por cualquier organización, así como los principios que definen cada enfoque.
5. Profundizar en los diferentes modelos que pueden adoptar las empresas para implantar sistemas de gestión de la calidad, concretamente las normas ISO 9000 y el Modelo EFQM de Excelencia.
6. Explicar los diferentes pasos a seguir durante el proceso de certificación de un producto, servicio o sistema de gestión.
7. Señalar la existencia de otros modelos normativos de gestión surgidos más recientemente y que atañen a funciones o áreas concretas de la organización, concretamente la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales y la gestión ética.
8. Saber en qué consiste un sistema integrado de gestión y cómo se implanta, y reconocer sus ventajas frente a la implantación paralela dentro de la organización de diferentes sistemas de gestión.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Hoteles Ritz-Carlton¹

Solo el nombre evoca ya imágenes de lujo y de calidad: Ritz-Carlton. Como primera compañía hotelera ganadora del premio nacional Malcolm Baldrige, el hotel Ritz considera la calidad la razón de ser de la compañía. Esto lleva consigo el compromiso diario de satisfacer los deseos de su clientela y de asegurarse que cada uno de sus hoteles esté libre de cualquier fallo.

En el sector hotelero, es difícil cuantificar la calidad. Los clientes del Ritz no compran precisamente un producto: lo que compran es experiencia. Por ello, crear la combinación adecuada de elementos que contribuyan a que la experiencia sea inolvidable constituye el reto y el objetivo que persiguen todos sus empleados, desde el departamento de mantenimiento hasta la gerencia.

El Ritz-Carlton opera a partir de una definición de calidad de servicio fácil de comprender que se ha comunicado con mucho énfasis a todos los empleados en todos los niveles de la organización. Sus tres pasos de servicio, su lema y su *credo* se inculcan a todos los empleados. Los tres pasos del servicio son: 1) una recepción calurosa y sincera. Utilice el nombre

del huésped siempre que sea posible; 2) anticiparse y acatar las necesidades del huésped; 3) una despedida afectuosa. Déles una despedida calurosa y utilice sus nombres siempre que sea posible.

Lema: «Somos damas y caballeros que le dan servicio a damas y a caballeros».

Creo: el Hotel Ritz-Carlton es un lugar en el que nuestra misión más elevada es el cuidado y comodidad genuinos de nuestros huéspedes. Prometemos proporcionar el servicio personal y los medios de la mayor calidad a nuestros huéspedes, que siempre disfrutarán de un ambiente amable y relajado, pero siempre refinado. Una experiencia Ritz-Carlton vivifica los sentidos, inspira bienestar y satisface incluso deseos y necesidades no expresados de nuestros huéspedes.

Antes de presentarse al premio Baldrige, la dirección de la compañía se sometió a un riguroso ejercicio de autoevaluación de su propio proceso operativo, destinado a calibrar y cuantificar su calidad. Se estudiaron diecinueve procesos, entre ellos el servicio de habitaciones, la reserva y el registro de clientes, el servicio de

mensajería y el de desayunos. Este período de autoestudio incluyó asimismo una valoración estadística del flujo de trabajo en el proceso y de los tiempos cíclicos, en aspectos como los plazos de realización del servicio de habitaciones, la calidad del servicio de aparcamiento y la eficiencia de las gobernantas.

Los resultados sirvieron para fijar puntos de referencia para futuras actividades.

Una vez fijados objetivos concretos y cuantificables, la dirección y los empleados de Ritz-Carlton se centran actualmente en una política de mejora continua. La meta es conseguir que el cliente se encuentre cien por cien satisfecho. Si no se logra ese objetivo, la compañía se arriesga a perder ese cliente en beneficio de la competencia. Un método que la compañía ha empleado para dar más sentido a sus esfuerzos por la calidad es organizar a sus empleados en

¹ Extraído de Heizer, J. y Render, B. (2001), *Dirección de la producción*. Prentice Hall, Madrid; y Evans J. R. y Lindsay, W. (2000), *Administración y control de la calidad*. Thomson Editores, Madrid.

equipos de trabajo autodirigidos. Estos equipos determinan la programación de sus funciones, las tareas que necesitan realizarse y cómo resolver en su campo concreto los problemas que afectan a la calidad. Para que puedan ver la relación de su área específica con los objetivos globales, se ofrece asimismo a los empleados la oportunidad de recibir formación complementaria sobre el sector hotelero. Ritz-Carlton considera que un empleado con mejor formación y mayores conocimientos está en mejor disposición para adoptar las decisiones correctas por el interés de la organización.

De este modo, los empleados tienen la delegación de autoridad suficiente para mover cielo y tierra con el fin de satisfacer a un cliente, solicitar la asistencia de otros empleados para resolver un problema con rapidez, desembolsar hasta 2.000 dólares para satisfacer a un huésped, decidir los términos comerciales de

una venta, involucrarse en el establecimiento de planes para su área de trabajo particular y hablar con cualquiera dentro de la empresa en relación con cualquier problema.

El Ritz-Carlton usa cotidianamente las tecnologías de la información para reunir y aprovechar datos relacionados con la satisfacción del cliente y la calidad. Los sistemas de información involucran a todos los empleados y proporcionan datos vitales sobre preferencias de los huéspedes, cantidad de productos y servicios libres de error, así como oportunidades para mejorar la calidad. El sistema de perfiles de huéspedes registra preferencias individuales de cientos de miles de huéspedes que se hayan hospedado por lo menos tres veces en cualquiera de los hoteles. Los empleados de recepción tienen acceso inmediato a información, tal como si el huésped fuma, si por las noches prefiere vino o una rosa, y qué tipo de almohada prefiere.

Estos son solo unos pocos ejemplos de las prácticas de calidad de Ritz-Carlton, y los resultados han sido impresionantes. En el momento en que obtuvo el premio Baldrige, la satisfacción de clientes estaba por encima del 95%. La rotación de personal fue del 48%, en una industria donde el promedio excede del cien por cien.

La cantidad de empleados necesaria por habitación durante actividades previas a la apertura de un nuevo hotel se redujo un 12%. En un período de tres años, Ritz-Carlton redujo el número de horas de mano de obra por habitación un 8%. Los costes por habitación ocupada se redujeron de 7,9 a 7,3 dólares en menos de un año. El tiempo promedio necesario para la limpieza de una habitación se redujo de treinta a veintiocho minutos y medio.

Una lección que aprendió el hotel es la de no subestimar el valor e incluso una idea o un esfuerzo de mejora de la calidad. ●

1. ¿ES LA GESTIÓN DE LA CALIDAD UN ENFOQUE ALTERNATIVO AL PROCESO ADMINISTRATIVO?

Las diferentes formas de definir la calidad y de gestionarla conllevan hoy en día una notable confusión tanto en la práctica como en el mundo académico. No existe acuerdo sobre lo que significa gestión de la calidad. ¿Es una simple colección de técnicas?, ¿un nuevo paradigma o forma de dirigir?, ¿una filosofía de dirección?, ¿una opción estratégica?, ¿o una función directiva más?

Una primera línea de opinión concibe la gestión de la calidad como un **conjunto de métodos** útiles para diferentes aspectos del proceso administrativo. Hay quienes la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, otros como un instrumento para orientar la empresa al cliente desde un punto de vista de marketing. Sin embargo, este concepto de gestión de la calidad como una herramienta para la gestión no parece suficiente, ya que significa algo más que un conjunto de técnicas y procedimientos para conseguir controlar y mejorar la calidad de productos, servicios, procesos y de la organización.

Una segunda forma de entender la calidad es considerarla un **nuevo paradigma de la dirección**. De esta forma, la calidad sería un nuevo modo de dirigir la empresa

fruto de un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones², un nuevo enfoque de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sustancialmente nuevos principios referidos al diseño de la organización y de la cultura de la empresa para conseguir la excelencia empresarial.

El problema que plantea la perspectiva de la gestión de la calidad como un nuevo paradigma de la dirección, alternativo a los modelos organizativos reconocidos e independiente de la teoría general de la administración, es que asume su viabilidad como una ciencia paralela. Así lo han defendido autores como Juran³ y parece latente en los planteamientos de otros gurús en calidad. Sería más humilde que los especialistas en calidad defendiesen la gestión de la calidad como un campo de especialización

² Chorn, N. H. (1991), «Total quality management: Panacea or pitfall», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21 (8), pp. 31-35.

³ Juran, J. M. (1964), *Managerial Breakthrough*. McGraw-Hill, Nueva York.

que puede imprimir a la administración de organizaciones una nueva filosofía, un nuevo sistema de valores que guíen la práctica directiva, y enriquecer su caja de herramientas con nuevas prácticas y técnicas.

Por otro lado, la tesis que contempla la gestión de la calidad como **una opción estratégica** que contribuye a mejorar la posición competitiva de la empresa ha sido ampliamente postulada. Esta es una definición muy común cuando se habla de la gestión de la calidad total. Esta tesis parece poco defendible, ya que la gestión de la calidad total no puede ser una estrategia de negocios diferenciada de los arquetipos señalados en Dirección Estratégica, pero puede ser parte integrante de cualquiera de ellos. La gestión de la calidad supone la adopción de una serie de principios y prácticas que pueden ser útiles en la definición y en la implantación de la estrategia competitiva, pero no es una opción estratégica alternativa y singular.

Otra forma de entender la gestión de la calidad es como **sistema de dirección** o guía para la práctica directiva de acuerdo con una cierta filosofía. Así, se considera la gestión de la calidad como una filosofía de la dirección

constituida por una serie de principios, prácticas y técnicas⁴ que no puede confundirse con un programa de calidad, que necesariamente ha de tener un principio y un fin. Pero no es solo un sistema de dirección; la gestión de la calidad también es una **función de la dirección**, que agregada a otras, como la gestión comercial o la gestión de las operaciones, se integra perfectamente en la gestión general de la empresa de la cual forma parte⁵. Las normas ISO contemplan la gestión de la calidad desde esta óptica e indican que está incluida en la gestión de una organización entre otras disciplinas de gestión. Así contemplada, se presenta como un **área de especialización gerencial y técnica** que da lugar a la aparición de profesionales especializados. Actualmente, se ha convertido en campo para una profesionalización directiva y se han creado puestos de trabajo ligados directamente a la calidad con expertos y técnicos en calidad⁶.

Por último, hay que señalar que lo que parece indiscutible es que la gestión de la calidad contribuye a la mejora del desempeño organizativo y a la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

2. CONCEPTO Y DIMENSIONES DE LA CALIDAD

La calidad es un concepto cuya definición puede entrañar una enorme dificultad. Este concepto es, por naturaleza, abstracto, difícil de *tangibilizar*, y además, se ve afectado por una gran cantidad de factores de carácter subjetivo que dificultan su definición. Así, nos encontramos con que la definición de calidad varía dependiendo de la perspectiva o contexto considerado, de tal modo que son diferentes las definiciones realizadas desde un contexto orientado a la producción de aquellas que provienen de un contexto orientado al cliente.

La mayor parte de las múltiples definiciones de calidad que existen las podemos agrupar dentro de alguno de estos seis conceptos que aluden tanto al producto como al proceso, al servicio, a la empresa o a su sistema de gestión (*Tabla 9.1.*): 1) calidad como excelencia, 2) calidad como conformidad con las especificaciones, 3) calidad como uniformidad, 4) calidad como aptitud para el uso, 5) calidad como satisfacción de las expectativas del cliente y 6) calidad total.

El concepto más reciente es el de **calidad total** y sugiere que la calidad ha de estar presente en todas las fases del ciclo de vida del producto, desde el diseño hasta el servicio postventa. Esta forma de entender la calidad engloba las demás definiciones, que tienen carácter parcial. Así pues, para optimizar la creación de valor para el cliente, la empresa debe decidir anticipadamente qué calidad del producto planificar, lograr y transmitir al cliente. Por consiguiente, debe identificar a través de la investigación del mercado las

características que el producto debe reunir para satisfacer los requisitos de los clientes (calidad como aptitud para el uso). A continuación, dichas características se deben trasladar a especificaciones del producto, siendo fabricación responsable de que el producto elaborado cumpla los requisitos de diseño (calidad como conformidad con especificaciones), y conjuntamente con la dirección corresponsable de que la variabilidad alrededor de las metas de las especificaciones se reduzca continuamente (calidad como uniformidad). El producto, tras su comercialización y venta a un precio que refleje el valor que tiene para el cliente (calidad como valor en relación a un precio), satisfará al comprador si está a la altura de sus expectativas (calidad como satisfacción de expectativas). Pero, tanto en el diseño como en la comercialización, la empresa deberá tener en cuenta que la calidad, al igual que la belleza, es algo que se percibe subjetivamente (calidad como excelencia).

A efectos prácticos, la calidad total del producto se puede operativizar considerando que está formada por

⁴ Dean, J. W., Bowen, D. E. (1994), «Management Theory and total quality: improving research and practice through Theory Development». *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 392-418.

⁵ Vandeville, P. (1990), *Gestión y control de la calidad*. AENOR, Madrid.

⁶ Véase respecto al futuro de la función de calidad, el interesante estudio del Club de Excelencia en Gestión (2007). *QUANTTA. El futuro de la función calidad/excelencia*. Madrid.

Tabla 9.1 ● Conceptos de calidad

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, <i>lo mejor</i> . Asimilación con el concepto de <i>lujo</i> . Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada/ controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad pasa por disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Fuente: Camisón, Cruz y González (2006).

diferentes dimensiones y que todas ellas en conjunto determinan la percepción de calidad del cliente. Las dimensiones son seis (Figura 9.1)⁷: 1) calidad de concepción; 2) calidad de diseño; 3) calidad de conformidad; 4) calidad de entrega; 5) calidad percibida y 6) calidad de servicio.

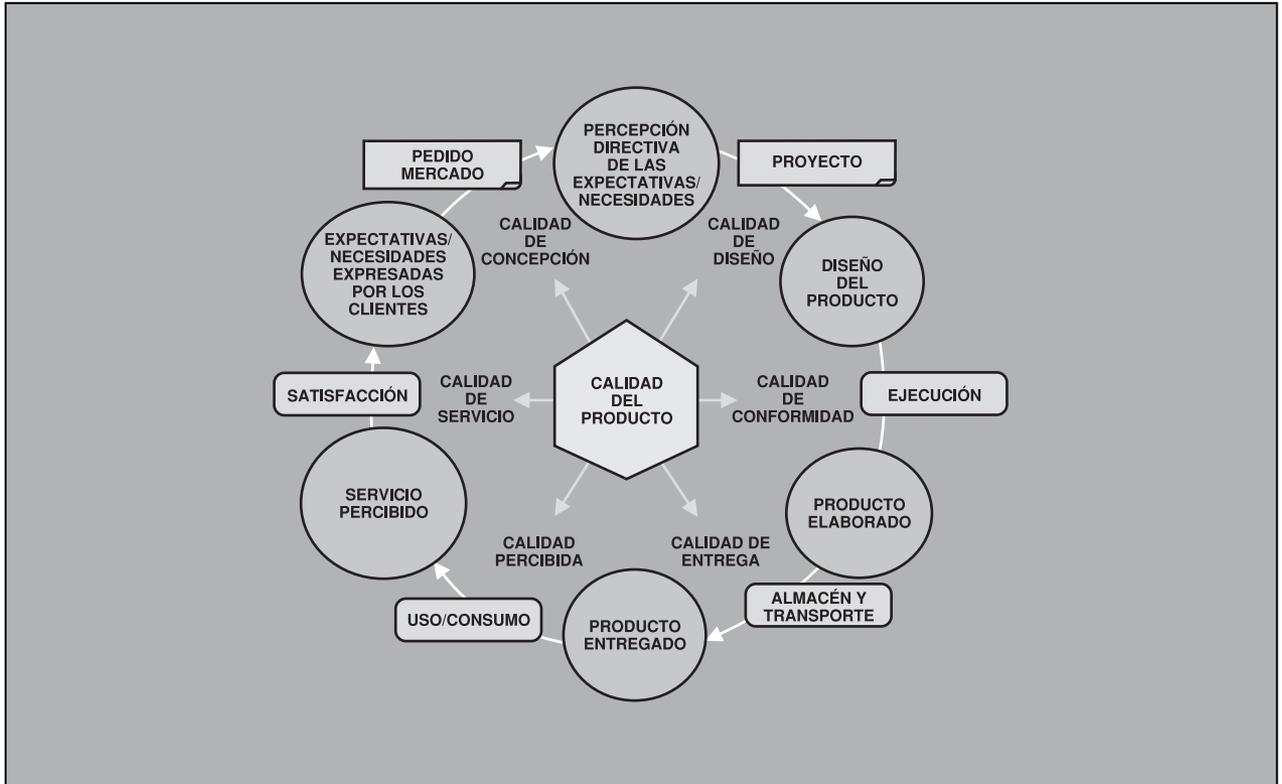
La **calidad de concepción** viene dada por la distancia entre las expectativas/necesidades del cliente y la percepción directiva de ellas. La calidad de concepción es un indicador de la comprensión del negocio por la dirección, que se plasma en lo bien que esta escucha las características de calidad deseadas por el cliente, o sea, en su habilidad para identificar los requisitos de los clientes.

La **calidad de diseño o de proyecto** viene dada por la distancia entre la percepción directiva de las expectativas y necesidades del cliente, y el diseño del producto. La calidad de diseño mide el acierto del proyecto desarrollado

para traducir los requisitos de calidad escuchados por la dirección en especificaciones técnicas o normas de calidad para la elaboración o prestación del producto. El Glo-

⁷ La clasificación tradicional de los factores que afectan a la percepción de la calidad del cliente es obra de Juran, J. M. y Gryna, F. M. (eds., 1988), *Juran's quality control handbook*. McGraw-Hill, Nueva York, 4ª ed. Para Juran, la aptitud para el uso de un producto puede desglosarse en cinco elementos: calidad de diseño, calidad de conformidad, disponibilidad, fiabilidad y mantenibilidad.

Garvin, D. A. (1987), «Competing on the eight dimensions of quality». *Harvard Business Review*, 65 (6), pp. 101-109. En este trabajo, Garvin diferencia ocho dimensiones de la calidad: rendimiento, prestaciones, fiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, estética y calidad percibida.



Fuente: Camisón, Cruz y González (2006).

Figura 9.1 ● Las dimensiones de la calidad total del producto.

sario de la AEC (1986: 41) la define como la «idoneidad de un proyecto para que el producto o servicio obtenido de acuerdo con él satisfaga los requisitos para su uso y en unas condiciones de fabricación o ejecución razonables».

La **calidad de conformidad** se define normalmente como el grado en que el diseño de un producto y su fabricación (resultado de unos procesos) se ajustan a unos estándares de calidad preestablecidos. Una definición más precisa la entiende como el grado de proximidad entre la calidad de diseño programada y la calidad incorporada al producto tras su elaboración (calidad realizada).

La **calidad de entrega** viene dada por la distancia entre la calidad incorporada al producto tras su elaboración y la que mantiene en el momento de la entrega al cliente. Está en función de la eficiencia de los procesos de almacenamiento, embalaje y entrega, que condicionan la disponibilidad del producto en el momento de su demanda, que determina la rapidez del servicio y si las especificaciones alcanzadas en el producto elaborado se mantienen tras la entrega al cliente en el punto acordado o tras finalizar la presentación del servicio.

La **calidad percibida** viene dada por la distancia entre la calidad incorporada al producto en el momento de la entrega y la calidad percibida por el cliente tras la venta, durante el uso del producto o consumo del servicio. La calidad percibida depende de varios factores, como son la relación personal entre el usuario y el proveedor del producto, la eficacia del servicio postventa, la garantía de calidad y la política de reclamaciones, y el coste global de posesión.

La **calidad de servicio** viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. Esta es una medida de la satisfacción del cliente. Hay que tener en cuenta que incluso cuando los requisitos del cliente se han pactado con el mismo y la empresa los haya cumplido, una elevada satisfacción del cliente no estará asegurada. La calidad final de servicio depende esencialmente de varios factores: la eficacia de la empresa en la gestión de las expectativas de los clientes, la experiencia de los mismos con productos de la competencia y de la propia empresa, la estrategia de comunicación de la empresa y las opiniones de terceros.

3. EVOLUCIÓN DE LAS ENFOQUES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

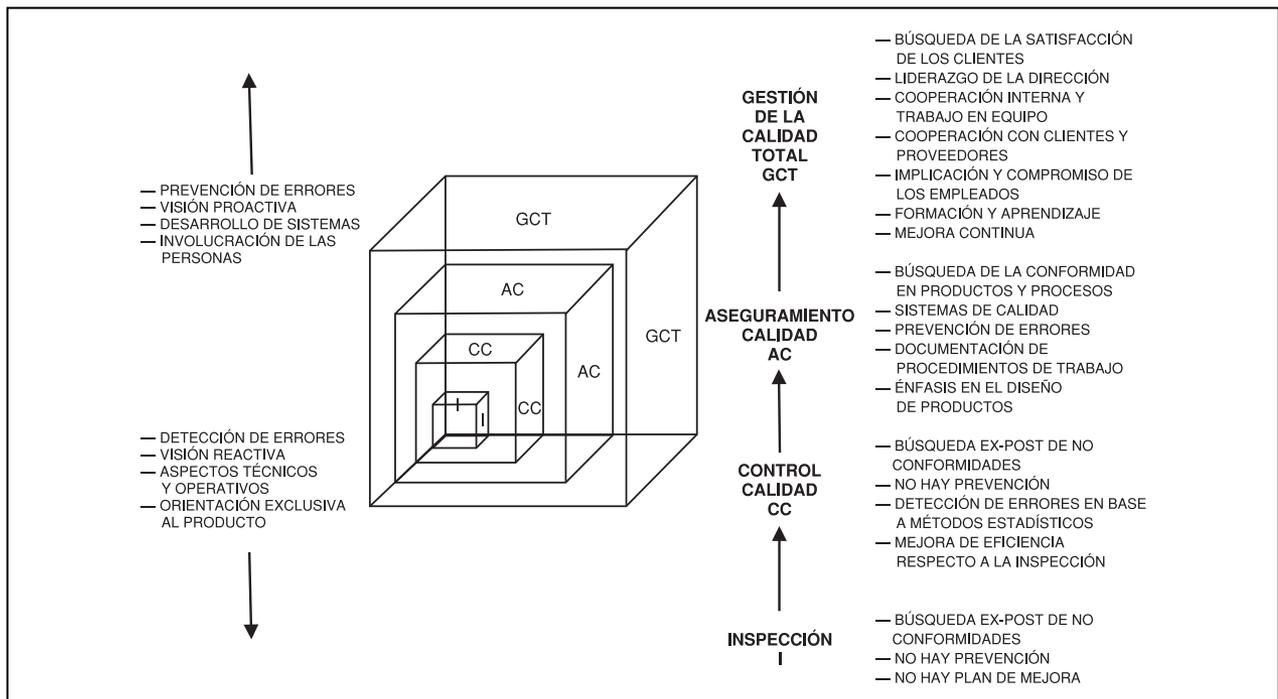
La gestión de la calidad supone el establecimiento, puesta en marcha y seguimiento de un conjunto de acciones relacionadas con la calidad dentro de la organización. Las diferentes formas de gestionar la calidad han dado lugar a la existencia de diversos enfoques.

Estos enfoques de gestión de la calidad han sido fruto de una evolución continuada a lo largo del tiempo, en la cual se pueden distinguir cuatro grandes fases: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total⁸. La figura 9.2 representa claramente las fases de la evolución de la gestión de la calidad, teniendo en cuenta que conforme evolucionan los enfoques, estos se vuelven más proactivos y con visiones más globales. Además, los distintos enfoques poseen carácter acumulativo, es decir, los enfoques posteriores engloban a los anteriores y pueden ser aplicados simultáneamente en la organización.

La elección de un enfoque de calidad u otro es una decisión que debe tomar la empresa en función de su

propia organización, de sus planteamientos estratégicos y de posibles factores de contingencia. No existe un sistema de calidad estandarizado que funcione bien aplicado en cualquier tipo de organización y bajo cualquier contexto organizativo⁹. La implantación exitosa de un sistema de gestión de la calidad va a depender de una serie de factores, tanto internos (implicación de los directivos, cultura de la organización, estructura organizativa, formación del personal, etc), como externos (exigencias de los clientes, competencia en el sector de actividad, etc.).

Los enfoques de inspección y control de calidad constituyeron la base en la evolución de la gestión de la calidad. Sin embargo, múltiples limitaciones de los mismos, así como el carácter acumulativo de enfoques surgidos con posterioridad, han desplazado el interés tanto académico como práctico hacia los enfoques de gestión más recientes, con el salto cualitativo importante que su-



Fuente: Adaptado de Dale, Boaden y Lascelles (1994).

Figura 9.2 ● Etapas de la carrera profesional de un directivo para potenciar su empleabilidad.

⁸ Dale, B. G., Boaden, R. J., Lascelles, D. M. (1994), «Levels of total quality management adoption». En Dale, B. G. (ed., 1994), *Managing quality*. Prentice-Hall, Londres, pp. 117-127.

⁹ Deming, W. E. (1989), *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid.

pone pasar de enfoques con orientación reactiva (basados principalmente en la detección de errores) a enfoques con orientación proactiva (basados más en la prevención).

Por tanto, a continuación se explican brevemente los dos grandes enfoques de gestión actuales, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, que poseen una orientación proactiva y un carácter sistémico, a la vez que incorporan principios y conceptos clave cada vez más acordes con el contexto de competitividad actual.

3.1. El aseguramiento de la calidad

Este enfoque, adoptado cada vez más por un mayor número de empresas, consiste en el cumplimiento de una serie de normas específicas, que recogen un conjunto de requisitos y directrices a seguir destinados a dirigir la actividad relativa a la gestión y el aseguramiento de la calidad. Por ello, es denominado también, e indistintamente, enfoque normativo.

Estas normas, una vez implantadas en la empresa, van a garantizar a los clientes y cualquier otro agente externo a la organización que la empresa realiza todos sus procesos, productos o servicios conforme a unas especificaciones, de forma planificada y controlada, de manera que se evita la realización de cualquier actividad o resultado de la misma de forma defectuosa y a su vez se asegura la satisfacción del cliente. Por tanto, es un enfoque de prevención, para evitar errores, lo que resulta un avance muy importante con respecto a enfoques anteriores de gestión orientados a la detección de errores como son la inspección y el control de la calidad.

El objetivo que se persigue con este enfoque es doble: en primer lugar, no hacer llegar al cliente productos o servicios defectuosos, y en segundo lugar, buscar la manera de evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva.

Entre los principios o conceptos clave que sirven de base a este enfoque se encuentran la prevención de errores, el control total de la calidad, la uniformidad y conformidad de productos y procesos, el énfasis en el diseño de los productos y el compromiso de los trabajadores.

Uno de los principales objetivos que persigue este enfoque es el de la **prevención de errores**. Como ya se ha comentado, este es un enfoque basado en la prevención, partiendo de la idea de que resulta menos costoso poner medios para evitar los errores que permitir que estos se produzcan y actuar a posteriori. Sobre todo, hay que evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva¹⁰. Este razonamiento de carácter económico y la perspectiva de la acción de prevención como una inversión y no como un coste han despertado el interés de los directi-

vos que bajo este enfoque van a adoptar una posición activa ante los problemas derivados de la falta de calidad.

Otro de los principios que apoya el enfoque de aseguramiento es el de **control total de la calidad**, cuyo principal abanderado fue Feigenbaum¹¹. La visión sistémica de la gestión de la calidad que aporta este enfoque supone la necesidad de una coordinación entre las distintas unidades organizativas. El control total de la calidad implica que todas las funciones, departamentos o áreas de la empresa estén interrelacionadas, de tal forma que todas deben contribuir a la obtención de productos o servicios de calidad. Por tanto, la responsabilidad de la calidad excede al departamento de producción, abarcando a toda la empresa, y el control de la misma deberá abarcar desde el diseño del producto hasta su entrega al cliente.

Por otro lado, la definición de calidad entendida como «conformidad con las especificaciones» adoptada bajo un enfoque de aseguramiento garantiza que todos los procesos que se realizan en la empresa se desarrollan de manera uniforme y están planificados y controlados conforme a unas especificaciones con el fin de evitar la producción de bienes o servicios defectuosos. En este sentido, la **uniformidad y conformidad de productos, servicios y procesos** que existe bajo este enfoque va a suponer asegurar frente a terceros que los productos o servicios de la empresa están libres de defectos o errores¹².

Además de prevenir los defectos, lo importante también es asegurar y mejorar la fiabilidad de los productos, es decir, que estos funcionen de un modo especificado durante un determinado período de tiempo y en unas condiciones preestablecidas (Garvin, 1988). Por tanto, un enfoque de aseguramiento de la calidad pone el **énfasis en el diseño de los productos y servicios**, como forma de garantizar el deseado y correcto funcionamiento del producto a lo largo de su vida útil o la correcta prestación del servicio.

Por último, hay que señalar que este enfoque presta atención a los recursos humanos dentro de la organización. El objetivo es conseguir motivar al personal de manera que se pueda conseguir el **compromiso de los trabajadores**. La introducción de este objetivo surge como consecuencia del movimiento *cero defec-*

¹⁰ Puede consultarse al respecto Goetsch, D. L., Davis, S. (1994), *Introduction to total quality: quality, productivity, competitiveness*. Prentice Hall International, Londres.

¹¹ Trabajos destacados de este autor son:

Feigenbaum, A. V. (1956), «Total quality control». *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp. 93-101.

Feigenbaum, A. V. (1961), *Total quality control*. McGraw-Hill, Nueva York.

¹² Véanse:

Conti, T. (1993), *Building total quality: a guide for management*. Chapman & Hall, Londres.

Dale, B. G. (1994), *Managing quality*. Prentice-Hall, Nueva York.

tos¹³, que propone una filosofía de trabajo donde el único estándar aceptable es un trabajo perfecto. Las tres fuentes de error que no permiten un trabajo perfecto son la falta de conocimientos, la falta de atención y la falta de medios. Si la dirección procura que no se den estas circunstancias y si los trabajadores están motivados, los errores no se producirán o disminuirán sustancialmente.

Una vez comentados los principios es necesario explicar en qué consisten los **costes totales de la calidad** y su tipología (Tabla 9.2), ya que este enfoque pone énfasis en los costes en que incurre la empresa por falta de calidad y que deben ser evitados.

Por un lado, los **costes de la no calidad** pueden ser definidos como cualquier gasto, en producción o servicio, en exceso sobre aquellos en los que se debería haber incurrido si el producto hubiera sido elaborado o el servicio hubiera sido prestado de una forma correcta la primera vez. Estos costes, que son evitables, pueden ser de fallos internos y de fallos externos, los *costes de fallos* son aquellos en los que se incurre o bien durante el proceso de producción (costes de fallos internos) o bien después de que el producto haya sido entregado al cliente o consumidor (costes de fallos externos).

Por otro lado, los **costes de la calidad** son los derivados de la realización de acciones dentro de la organización para evitar que se cometan fallos o errores. Estos costes, que son inevitables, recogen los costes de evaluación y los de prevención. Los *costes de prevención* incluyen aquellas actividades que eliminan y evitan que ocurran los defectos en el proceso productivo o de prestación del servicio (son costes en los que se incurre para asegurar que la mala calidad no es producida). Los *costes de evaluación* son aquellos en los que se incurre para identificar los productos o servicios de calidad deficiente después de que estos hayan sido elaborados pero antes de que sean entregados al cliente. En definitiva, los costes de prevención están asociados a la idea de hacer las cosas bien la primera vez, los costes de evaluación están asociados a la idea de compro-

Costes totales de la calidad

1. Los costes de la no calidad se derivan de cometer fallos o errores. Son evitables.
2. Los costes de la calidad se derivan de realizar acciones para evitar que se cometan fallos o errores. Son inevitables.

Tabla 9.2 ● Ejemplos de los costes totales de la calidad

Costes de prevención	Costes de evaluación
Departamento de calidad Revisión del sistema de gestión de la calidad Formación y motivación del personal Mantenimiento de instalaciones Evaluación de proveedores Investigación de mercados (expectativas) Sistemas de mejora	Control de recepción de productos o servicios Control de los procesos Control del producto/servicio terminado Materiales utilizados para el control Investigación de mercados (satisfacción) Auditorías de calidad
Costes de fallos internos	Costes de fallos externos
Tiempo de cometer un error Tiempo empleado en corregir el error Costes de repetición Costes de fallos de compras Costes de sustitución de materiales adquiridos Pérdidas de materias incontroladas Reprocesos Costes de desecho de operaciones	Atención de las reclamaciones de clientes Devoluciones Costes de retirada Indemnización de garantía Sustitución del producto o servicio defectuoso Pérdida de clientes Pérdida de imagen Inversión publicitaria para mejorar imagen Descuentos para compensar la baja calidad

¹³ Cuyo más conspicuo impulsor fue Philip Crosby:

Crosby, P. B. (1984), *Quality without tears: the art of hassle-free management*. McGraw-Hill, Nueva York.

Crosby, P. B. (1991), *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Ed. Continental, México.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 9.1

Sobre la necesidad de incurrir en costes de la calidad

Toda empresa debe definir y controlar de manera continua, y no solo puntual, sus costes totales de calidad, que nunca podrán ser igual a cero. La razón es que si en los diferentes procesos que se llevan a

cabo en la organización no se producen fallos, es porque se han invertido recursos en actividades de prevención y en evaluar los resultados, los denominados *costes de la calidad*. Pero, ¡cuidado! Los errores pueden

ocurrir, y de hecho suceden; entonces hay que tener en cuenta que los costes de la calidad no deberían nunca superar en cuantía a los costes de *no calidad*, es decir, a los derivados de cometer fallos. ●

bar que las cosas están bien y los costes de fallos, inevitablemente, están asociados con hacer las cosas mal (véase *El pensamiento en 'management' 9.1*).

3.2. La gestión de la calidad total

Este enfoque proporciona una visión mucho más global que el argumento de la calidad y está más orientada hacia los aspectos humanos y hacia la mejora de los procesos de dirección en las organizaciones. La evolución hacia este nuevo enfoque es consecuencia de los retos a los que tienen que enfrentarse las empresas en los mercados actuales para poder alcanzar y mantener una posición competitiva. Actualmente es necesario un sistema de gestión de la calidad orientado en su totalidad al mercado, ya que existe la necesidad de competir en un entorno globalizado y turbulento, y con una clara orientación de las empresas a innovar sus productos o servicios, a diferenciarlos o a bajar sus costes. En este tipo de mercados gana importancia el cliente y la empresa debe tener una orientación al mismo clara. Además, en un entorno caracterizado por un rápido ritmo de innovación en productos y servicios, y por una gran variedad en su oferta, las expectativas del cliente presentan esas mismas características. Ahora, la calidad debe estar completamente orientada al cliente.

La gestión de la calidad total (GCT) pone el énfasis en la empresa como sistema sociotécnico y centra sus esfuerzos en la definición de un marco de trabajo que permite la satisfacción de todos los grupos de interés que se relacionan con la organización, incluyendo clientes, trabajadores, directivos, accionistas, proveedores y la sociedad en general.

La GCT se puede definir como una filosofía de gestión orientada claramente al cliente y basada en la mejora continua a través de la dirección de la totalidad de la empre-

sa en base a la calidad. Así, la calidad se convierte en una forma de trabajar que impregna todos los aspectos y todas las áreas de la organización. Esta filosofía de gestión está basada en la prevención de errores, y como toda estrategia, se caracteriza por un contenido y un proceso de implantación. El contenido de la estrategia de GCT se basa en la definición de unos principios clave que deben imperar en la organización y guiar el comportamiento de todos sus miembros a partir de determinados valores y creencias compartidos. Estos principios son (*Figura 9.3*):

1. Orientación estratégica a la creación de valor.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y compromiso de la dirección.
4. Visión global y horizontal de la organización.
5. Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias.
6. Orientación a la cooperación.
7. Orientación al aprendizaje y a la innovación.
8. Orientación ética y social.

El papel relevante que se otorga a estos principios explica que la GCT obligue a un significativo cambio cultural de la organización, que ahora debe estar orientada hacia la calidad. En la mayoría de los casos, el concepto de GCT exige cambios sustanciales dentro de la organización, tanto de las herramientas de gestión empleadas como de las estructuras organizativas, las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la organización, por lo que el cambio de la cultura de la organización hacia la GCT normalmente no resulta un proceso sencillo y rápido.

Estos principios son de aplicabilidad general a cualquier actividad y organización, y forman la base de este enfoque, por lo que son necesarios para preservar la coherencia y efectividad de la implantación de la GCT. A su vez, estos principios se ponen en práctica mediante el uso



Fuente: Camisón, Cruz y González (2006).

Figura 9.3 ● El sistema de principios básicos para la GCT.

de técnicas que aportan las herramientas para asegurar que estos se tienen en cuenta en la estrategia y en cada una de las actividades diarias de la organización. Algunas de ellas son mostradas en la *Caja de habilidades y herramientas del directivo 9.1*.

El primer principio es la **orientación estratégica a la creación de valor**, relacionado con la aplicación de técnicas y prácticas que garanticen la integración de la calidad en el proceso estratégico en la empresa. Por tanto, supone incorporar la calidad como principio presente en la visión y misión de la organización, y diseñar y llevar a cabo estrategias y políticas de calidad apropiadas.

Uno de los principios fundamentales de la GCT es la **orientación al cliente**. Se asienta en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para conseguir el éxito de la organización a largo plazo y que conseguir dicha satisfacción requiere que toda la empresa esté enfocada hacia el cliente.

La GCT necesita un esfuerzo de todos los miembros de la organización para asegurar la satisfacción de los clientes de forma continua, comenzando por el compromiso de la dirección. Como complemento a la necesidad de flexibilidad en la relación con los clientes, el personal de la empresa también necesita flexibilidad para operar a favor de la misión de la organización que ha sido definida y de los objetivos estratégicos. Conseguir el equilibrio de la actividad de la dirección con la posibilidad del personal de tomar decisiones es una tarea compleja propia del liderazgo estratégico para la calidad¹⁴. El papel de la dirección como líderes del proceso de implantación de la GCT

va a resultar un factor clave de éxito¹⁵. Por tanto, se considera el **liderazgo y compromiso de la dirección** un principio muy importante para que las actividades realizadas para la implantación del sistema de calidad tengan la eficacia deseada (véase *Caja de habilidades y herramientas del directivo 9.2*).

La GCT se configura como una estrategia que envuelve a toda la empresa, lo que exige la adopción de una **visión global, sistémica y horizontal de la organización**. Esto se sostiene mediante una gestión por procesos, la cooperación interna, el trabajo en equipo y adoptar un enfoque horizontal de la organización (en vez de vertical o jerarquizada). El desarrollo de los procesos es una actividad fundamental ya que son un arma competitiva tan formidable como lo puedan ser los productos o servicios. Por tanto, la gestión de la calidad debe estar orientada a los procesos y no a las funciones, de modo que se detecte la necesidad de utilizar mecanismos que permitan su mejora continua. Un primer paso en este sentido puede ser contar con un sistema de calidad documentado que permita una gestión de los procesos efectiva. Hay que fabricar aquello que añade valor al cliente, aparte de conseguir óptimos en todos los aspectos técnicos de la producción, con un control adecuado y sin descuidar aquellos procesos no propiamente productivos sino de apoyo.

¹⁴ James, P. (1997), *Gestión de la calidad total*. Prentice Hall, Madrid.

¹⁵ Dale, B. G., obra citada.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 9.1

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GCT

Algunas de las herramientas que la organización puede utilizar para la mejora son:

1. Investigación de mercados.
2. Investigación de defectos y averías.
3. Recopilación de estadísticas de calidad.
4. Control estadístico de procesos.
5. Documentación del proceso y del sistema de gestión de la calidad.
6. Gestión de procesos.
7. Dinámica de grupos.
8. Técnicas de resolución de problemas.
9. Las siete nuevas herramientas de la calidad.
10. *Benchmarking*.
11. Autoevaluación.
12. Evaluación de proveedores.
13. Ciclo PDCA.
14. Análisis AMFE.
15. Seis Sigma.
16. Despliegue de la función de calidad (QFD).

Fuente: González, T. y Guillén, M. (2001), «Liderazgo y ética en los procesos de cambio organizativo. La implantación de la GCT». En Melé, D. (ed.) *Raíces éticas del liderazgo*. EUNSA, Pamplona.

Con una adecuada gestión de procesos, en la que se apliquen la mejora continua y la innovación, se puede conseguir satisfacer tanto al cliente externo como al interno y a otros grupos de interés para la organización, debiendo a que los procesos van a generar cada vez más valor.

El siguiente principio es uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la GCT: **orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias**. La información acerca de objetivos organizativos y políticas desarrolladas en materia de calidad ha de ser difundida por toda la empresa de manera que todos los empleados, abarcando todos los niveles jerárquicos, deben conocerla para que puedan contribuir totalmente motivados a la implantación del sistema de calidad. Difícilmente se podrá conseguir cooperación en el ámbito interno de la empresa sin los niveles adecuados de compromiso y participación de todos los miembros de la organización. Además, hay que señalar la importancia de la motivación de los recursos humanos para conseguir una eficaz implantación de la GCT, en cuyo proceso el trabajo en equipo resulta fundamental, junto con la formación, el reconocimiento y la recompensa.

Con respecto al trabajo en equipo, ha sido considerado por la literatura un factor o concepto clave para conseguir la excelencia empresarial¹⁶, ya que supone la estrecha colaboración entre directivos y empleados, y entre clientes y proveedores. En la GCT se considera que cualquier

miembro de la empresa (aunque no posea cargo directivo) puede hacer importantes contribuciones a la organización si tiene responsabilidad sobre su trabajo y la formación necesaria.

Por otro lado, la formación debe estar correctamente planificada, con la dotación adecuada de medios y recursos, y ser continuada en el tiempo, de forma que fomente la mejora continua y la colaboración y el compromiso de todos los empleados de la organización. Tanto la formación como el trabajo en equipo se consideran actualmente aspectos muy importantes para aumentar la satisfacción y el desempeño de las personas. Junto a ellos se encuentran también el reconocimiento y la recompensa a los esfuerzos en calidad, por lo que la empresa debe disponer de sistemas de evaluación del desempeño, tanto individual como grupal, y de recompensas adecuados y ligados a los planes de desarrollo profesional.

¹⁶ Esta tesis se apoya reiteradamente en la literatura. Por ejemplo: Kanji, G. K. (1998a), «An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective». *Total Quality Management*, 9 (1), pp. 67-78. Kanji, G. K. (1998b), «Measurement of business excellence». *Total Quality Management*, 9 (7), pp. 633-643. Peters, T. J. y Waterman R. H. (1984), *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Plaza & Janés, Madrid.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 9.2

ROLES DE LA DIRECCIÓN EN GCT

El papel clave de la dirección en el proceso de implantación de la GCT se centra en:

1. Dar prioridad a los objetivos relacionados con la calidad en el proceso de asignación de recursos y respaldar a quienes realicen acciones tendentes a su consecución.
2. Generar una cultura corporativa que facilite la implicación de todos los empleados, el *empowerment*, y la mejora continua.
3. Conocer bien el trabajo de sus subordinados y eliminar todas las barreras que impidan que las personas puedan realizar su trabajo de manera correcta y con entusiasmo.
4. Motivar a las personas que forman la organización.
5. Convencerse y convencer de la necesidad de cambio.

Fuente: González, T. y Guillén, M. (2001), «Liderazgo y ética en los procesos de cambio organizativo. La implantación de la GCT». En Melé, D. (ed.) *Raíces éticas del liderazgo*. EUNSA, Pamplona.

La **orientación a la cooperación** hace referencia a relaciones de la empresa con los agentes externos a la misma, es decir con clientes y proveedores. En realidad es una extensión del principio anterior de adopción de una visión global, ya que esto implica no solo entender sistémicamente todos los procesos internos de la organización, sino también integrar los procesos externos de las organizaciones que le proporcionan bienes o servicios. La buena relación que se debe mantener con estos parte de la idea de que no se puede conseguir calidad si los productos y servicios suministrados por los proveedores no son de calidad. La cooperación con proveedores, así como con clientes, va a tener importantes repercusiones sobre el aprendizaje organizativo, al compartirse información, conocimientos, habilidades y experiencias, y también sobre la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa.

El siguiente principio, tener una **orientación al aprendizaje y a la innovación**, permite la mejora continua que significa el compromiso de la organización en examinar constantemente los procesos técnicos y administrativos en búsqueda de aplicar siempre los mejores

métodos. Este principio considera a la organización un sistema de procesos interrelacionados y asume la creencia de que mejorando los procesos las empresas pueden continuar cumpliendo de forma rigurosa las expectativas cambiantes de sus clientes. Pero hay que destacar que no hace referencia únicamente a los procesos que se lleven a cabo en la organización, sino que también debe existir en los productos o servicios ofrecidos por la empresa, así como en el conocimiento de la organización, de forma que la mejora no tiene por qué implicar siempre cambios drásticos y profundos, sino que esta debe ser constante y continuada en el tiempo.

Por último, el principio de **orientación ética y social** hace referencia a que la organización debe garantizar un comportamiento ético y socialmente responsable no solo en las actividades internas de la empresa, sino también en las externas, y considerar los efectos que dichas actividades tienen sobre otros agentes externos, como los clientes, los proveedores, la comunidad local, las instituciones públicas, agrupaciones voluntarias o no lucrativas, y la sociedad en su conjunto.

4. MODELOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para la aplicación de sistemas de gestión de la calidad bajo los enfoques comentados, existen distintos modelos o marcos de referencia que las empresas pueden utilizar. Los modelos de gestión de la calidad son marcos que sirven de guía para operativizar y poner en práctica los principios, las técnicas y los métodos de control,

gestión y mejora de la calidad desde un determinado enfoque. Estos modelos identifican los elementos que un **sistema de gestión de la calidad** (SGC) debe incluir, los principios que deben inspirar su diseño y puesta en práctica, así como la manera de implantarlo y actualizarlo (véase *El pensamiento en 'management' 9.2*).

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 9.2

La implantación de la GCT en Mercadona, S. A.

Mercadona, S.A. es una empresa familiar de distribución dentro del segmento de supermercados de gran tamaño. El propietario de esta empresa valenciana, Juan Roig, tiene muy claro que «las claves de los grandes líderes pasa por dar, recibir y exigir, pero pensando primero en los demás y luego en ellos mismos». Esta verdad universal de la reciprocidad, que se define como aquella que siempre se cumple, como por ejemplo la Ley de la Gravedad, cierra el círculo de los preceptos teóricos sobre los que gira la filosofía de este empresario. Así, estructura cada una de sus decisiones sobre el esquema de la reciprocidad: dar primero para luego recibir, y en último término, si uno ha dado y no recibe nada a cambio, entonces exigir la contraprestación. Esta verdad universal ha sido asumida plenamente por la compañía, que contrata indefinidamente al cien por cien de los trabajadores desde el momento en que se incorporan a la organización. Ahora bien, una vez integrados, la compañía exige matrícula de honor en el trabajo diario. Y la verdad universal también se da con los clientes, «a los que damos mucho y nos corresponden comprando en nuestros supermercados», comenta Juan Roig.

Otra de sus convicciones es la que define el concepto misión, que para él significa «aquello para lo que una

cosa es creada». El emprendedor valenciano recuerda que en la facultad de económicas le enseñaron que el objetivo de una compañía es maximizar beneficios. Se trata de una concepción asumida comúnmente, pero que Juan Roig, hoy, con el paso de los años y la experiencia adquirida, se cuestiona o replantea. De hecho, comenta que si la intención última fuera únicamente ganar el mayor dinero posible, ciertas actividades ilícitas resultarían más rentables que la distribución minorista a la que se dedica. Por ello, en su afán de «buscar la coherencia entre las palabras y los hechos» contrapone su modelo de calidad total al de maximizar, sin más, los beneficios. El modelo de calidad total tiene como objetivo satisfacer las necesidades de clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital «a la vez siempre y por orden secuencial». Este es el «secreto máximo de Mercadona». Así, de lo aprendido en su época universitaria matiza que «una empresa debe maximizar sus beneficios, pero ese no debe ser su único objetivo, sino que tiene que conseguirlo a través de satisfacer secuencialmente a los otros cuatro».

Juan Roig es consciente de que «todas las empresas piensan en estos componentes, pero lo determi-

nante es la prioridad que le des a cada uno y cuidar a los cinco a la vez. Con este sistema, cada vez se gana más dinero».

En su caso, al consumidor que acude a sus establecimientos le denomina «el jefe» y está en la cúspide de la pirámide de la organización. Con ello entiende que sin clientes no hay empresa, por lo que la propiedad es de ellos y de los otros cuatro componentes, ya que todos son necesarios. Para este empresario «el capital y el trabajador son igual de importantes». Considera que si la primera prioridad fuera el capital (entendido como el beneficio económico que obtienen los accionistas) habría actuado de forma distinta en muchas ocasiones y usaría mecanismos para obtener mayor rentabilidad, como, por ejemplo, «la que se obtiene con esos caballitos eléctricos que funcionan con un euro y que encontramos en los accesos de los establecimientos». Juan Roig lo muy tiene claro, el objetivo de Mercadona es «llenar estómagos de forma fácil, rápida y económica», y cumpliendo el modelo de calidad total. ●

Fuente: *15 x 15. Quince días con quince empresarios líderes*. EDEM, Escuela de Empresarios. Fundación de la Comunidad Valenciana, 2006.

4.1. Modelos normativos: las normas ISO 9000

Entre los modelos más utilizados para implantar un SGC por las empresas europeas se encuentran las normas ISO, concretamente las pertenecientes a la familia ISO 9000, aunque hay que señalar que, también las empresas pueden aplicar otros modelos, como las Normas de Calidad Turística, de carácter sectorial, o bien cualquier otro modelo específico encaminado a la implantación de un sistema de

gestión de la calidad, bien sea desarrollado por la propia empresa o bien por una empresa de asesoramiento.

Las normas de la serie ISO 9000 son las normas internacionales con más relevancia, y como estándares de gestión sirven de pilar de apoyo para el desarrollo y funcionamiento de la gestión de la calidad en una organización, con la pretensión de garantizar que el producto o servicio cumple con las especificaciones, y, por lo tanto, reúne las condiciones para satisfacer a los clientes. Concretamente, se trata de un conjunto de normas de amplia

difusión y aceptación internacional que pretenden ayudar a las empresas de cualquier tamaño y sector de actividad a implantar un sistema de gestión de la calidad. Además, al permitir la certificación del sistema de calidad de la empresa, suponen obtener reconocimiento externo de la capacidad poseída en este sentido.

La International Organization for Standardization¹⁷ se encarga de su elaboración y difusión. Estas normas se publican por primera vez en 1987 y en 1994 se sometieron a revisión. Durante el año 2000 se produjo una reforma importante de estas normas a las que en 2008 se añadieron pequeñas modificaciones y actualmente son estas las que están en vigor. Ahora, las normas ISO 9000 están compuestas por tres documentos:

1. *ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario.* En él se establecen la terminología y las definiciones utilizadas en las normas. No es certificable.
2. *ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos.* No solo contempla el enfoque de aseguramiento de la calidad, sino que también incluye la necesidad de que las empresas demuestren su capacidad para satisfacer al cliente y mejorar sus procesos de forma continua. Esta nueva norma es de aplicación a todas las empresas con independencia del producto o servicio y las actividades desarrolladas, correspondiendo a la empresa determinar qué apartados de la norma son de aplicación en cada caso. Es la única de las normas con posibilidad de ser certificada.
3. *ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad-Recomendaciones para llevar a cabo la mejora.* Estructurada de forma similar a la 9001. Están preparadas para su uso conjunto, aunque pueden aplicarse por separado. La ISO 9004 está pensada para aquellas empresas que quieren ir más allá de los requisitos de la norma 9001, introduciéndose en una dinámica de mejora continua. Esta norma no es certificable, pero puede utilizarse para la autoevaluación en las empresas.

La norma ISO 9001:2000 se articula alrededor de un *modelo de procesos* que identifica a la empresa con un conjunto de procesos interrelacionados (*Figura 9.4*). Por tanto, propone la identificación sistemática y la gestión de los procesos como elemento clave de la gestión de la calidad en cualquier empresa.

Dicho modelo se sustenta sobre cuatro bases que conforman un sistema iterativo que permite la satisfacción de los clientes y la mejora continua de todos los procesos que se desarrollan en el ámbito de la empresa: la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización/prestación del producto/servicio y la medición, análisis y mejora.

El cometido de estas normas es identificar los criterios que pueden contribuir a que la empresa satisfaga de forma consistente los requisitos de sus clientes. Así pues, los objetivos concretos de las normas son:

1. Establecer directrices mediante las cuales la organización puede lograr un nivel determinado de calidad de un producto o servicio y mejorarlo a lo largo del tiempo.
2. Proporcionar a la dirección la seguridad de que se obtiene un determinado nivel de calidad.
3. Proporcionar a los clientes la seguridad de que el producto o servicio tiene la calidad deseada, concertada o contratada.

Por otro lado, para implantar y poder demostrar la existencia de un SGC en la empresa, deben definirse y ponerse de manifiesto por escrito aspectos sobre su organización (organigrama, funciones y responsabilidades) y sobre sus actividades y la forma de realizarlas.

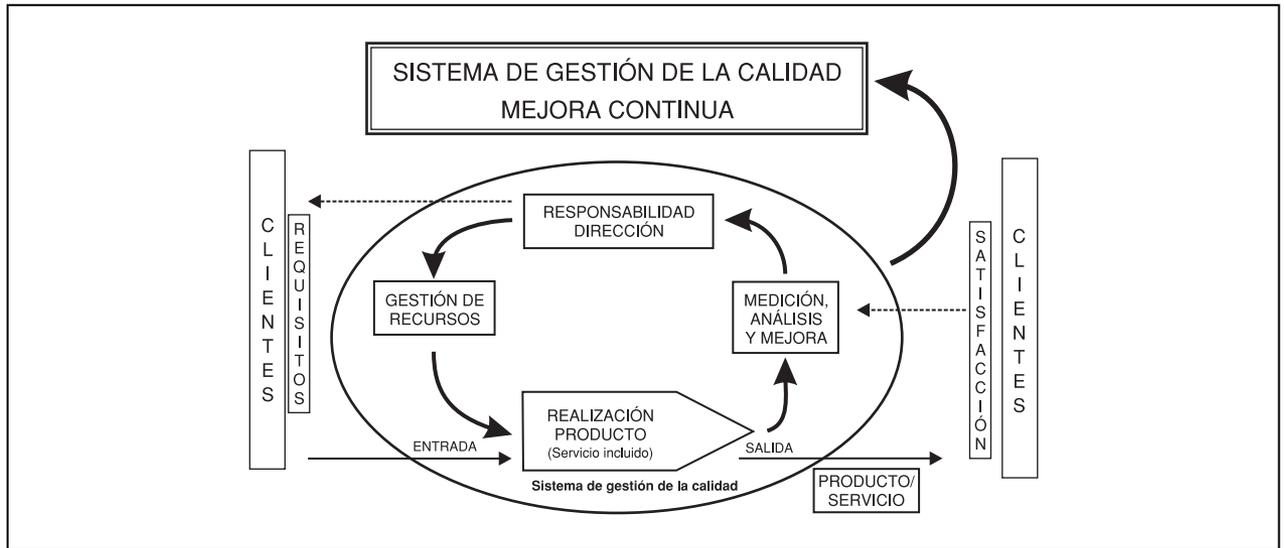
Esta información debe estar formalizada y puesta por escrito en lo que se denomina «documentos de un sistema de calidad», con la finalidad de marcar con claridad las responsabilidades y definir una única forma de hacer las cosas, para evitar la falta de uniformidad en el desarrollo de las tareas y permitir a los nuevos empleados conocer rápidamente qué se espera de ellos, facilitando la adaptación al puesto de trabajo.

Los documentos más importantes en un SGC son los siguientes:

1. Manual de calidad. Es el documento que describe el sistema de calidad, explicando su organización, su actividad y las medidas que toma para asegurar la calidad de los productos y/o servicios.
2. Manual de procedimientos. Es un compendio en el que se recoge de manera detallada diferentes secuencias de tareas, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, el número y la formación de las personas que desarrollan cada actividad, etc. Se describe con detalle las personas responsables, su grado de autonomía y los resultados que hay que conseguir.
3. Instrucciones de trabajo, en las que se describe de manera más detallada alguna de las tareas que componen un procedimiento. Se describe la práctica operativa y el control de las actividades de los procesos.
4. Documentos de trabajo o registros de calidad. Son documentos que proporcionan pruebas de que se ha realizado una actividad o de los resultados obtenidos¹⁸.

¹⁷ Esta organización tiene como misión el desarrollo, publicación y promoción de normas que establecen requisitos comunes que facilitan el intercambio internacional de bienes y servicios, así como la cooperación en el campo intelectual, científico, técnico y económico.

¹⁸ Estos documentos son un elemento fundamental en las auditorías de un SGC para la comprobación de su funcionamiento.



Fuente: ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la Calidad-Requisitos (AENOR, 2000).

Figura 9.4 ● Modelo de procesos ISO 9000:2000.

Una vez que se ha implantado un SGC, la empresa de cualquier sector puede optar por pedir la certificación del mismo¹⁹ por parte de un organismo competente²⁰.

Los tipos de certificaciones más solicitados a las entidades certificadoras son la certificación en productos, servicios y empresas. La certificación en productos o servicios es un proceso de emisión de un documento que verifica que un producto o servicio suministrado por una empresa es conforme con determinadas normas, y en su caso, con las especificaciones técnicas que le son de aplicación. En algunos casos, esto conlleva la cesión del derecho de uso, en el producto, de unas marcas de conformidad.

La certificación de empresas consiste en la emisión de un documento por un organismo acreditado que confirma que el SGC de una empresa es conforme con la norma de referencia (por ejemplo, con la norma ISO 9001). Esta certificación se puede conseguir, bien para la totalidad de la empresa o bien para actividades u operaciones concretas. Este certificado da derecho a poder hacer uso de un logotipo en los diferentes documentos de la empresa.

Cada tipo de certificación se concreta en un documento donde se especifica el ámbito para el que se concede, la norma con la cual es conforme y el período de vigencia. Algunos ejemplos de las marcas de «empresas registrada», acreditativas de la certificación de un SGC, se pueden observar en la figura 9.5, y ejemplos de marcas de producto certificado, en la figura 9.6.

Por otra parte, es preciso señalar que cada organismo certificador posee su particular proceso de certificación,

aunque todos los procesos son bastante similares. Un esquema gráfico del proceso de certificación se muestra en la figura 9.7. Básicamente los pasos a seguir son los siguientes:

1. Búsqueda y selección del organismo certificador.

En primer lugar, hay que recabar información de diversas entidades certificadoras sobre metodología del proceso, plazos de entrega, experiencia en el sector, presencia internacional (algunas operan en el ámbito internacional, mientras que otras lo hacen en el nacional o el regional) y presupuesto. Es importante no seleccionar al organismo certificador solo por el precio, sino por el reconocimiento de sus certificados (que estará en función de la objetividad e independencia del organismo) y la cualificación acreditada de sus técnicos. En segundo lugar, la em-

¹⁹ Normalmente, ha de transcurrir un tiempo prudencial, varios meses, desde que se han puesto en marcha varios elementos del sistema de calidad antes de plantearse la posibilidad de certificar el sistema.

²⁰ Entre las entidades acreditadas por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación) para otorgar certificaciones se encuentran, como organismos españoles: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), LGAI (Laboratori General d'Assaigs i Investigacions), IVAC (Instituto Valenciano de Certificación); y como organismos con presencia internacional: DNV (Det Norske Veritas), BVQI (Bureau Veritas Quality International), SGS ICS Ibérica, LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance), TÜV CERT (que integra a varios organismos). Todas estas entidades tienen capacidad para verificar y certificar el cumplimiento de las exigencias de la norma ISO 9000.



Fuente: Camisón, Cruz y González (2006).

Figura 9.5 ● Ejemplos de marcas de empresa registrada.

- presa debe ponerse en contacto con el organismo certificador seleccionado. Esto se ha de producir una vez se haya implantado el SGC en la empresa. Algunos organismos proporcionan información y ayuda preliminar en aquellos casos en que no se ha comenzado el proceso de implantación del sistema.
2. **Cumplimentar un cuestionario de solicitud**, que se entrega al organismo certificador y contiene la información que describe a la empresa. El organismo certificador revisa el cuestionario entregado por la empresa y determina toda la documentación complementaria que la empresa debe entregarle para perfilar la situación y comprobar qué elementos del sistema

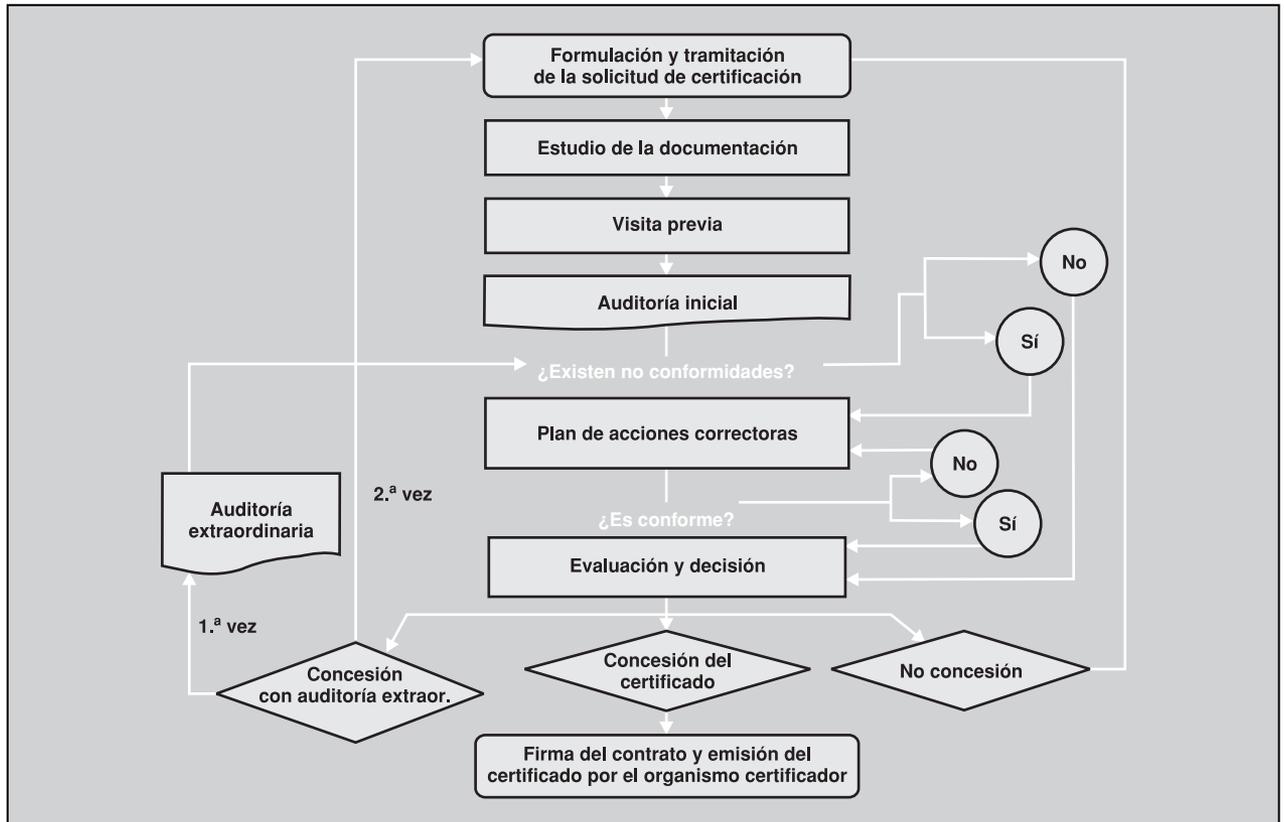
establecidos por la norma la empresa tiene ya implantados.

3. **Entrega del manual de calidad y del manual de procedimientos**, entre otros documentos de interés solicitados, al organismo certificador, quien adjudica una persona de contacto, así como un número de expediente, y se encargará de revisar toda la documentación entregada e informará a la empresa solicitante sobre las condiciones del servicio, honorarios y miembros del equipo auditor.
4. **Visita previa del equipo auditor**, opcional según el organismo certificador, que tiene como objetivos comprobar el grado de implantación y la adecuación



Fuente: Camisón, Cruz y González (2006).

Figura 9.6 ● Ejemplos de marcas de producto certificado.



Fuente: Camisón, Cruz y González (2006).

Figura 9.7 ● Proceso de certificación según la norma ISO 9001:2000.

del SGC a los requisitos especificados en la norma, completando el análisis realizado sobre la documentación; definir un plan de auditoría y aclarar dudas a la empresa solicitante sobre el resto del proceso de certificación.

5. **Auditoría de certificación.** En esta fase la empresa tiene que mostrar ante el organismo certificador un nivel de cumplimiento satisfactorio conforme a los requisitos de la norma. Tras la auditoría, el organismo certificador emitirá un informe, de manera que si el SGC cumple los requisitos establecidos, se procede a la emisión de la certificación. Si por el contrario se observan discrepancias con respecto a la norma, se señalarán en un informe que es entregado y comentado con la empresa en la reunión final de auditoría.
6. **Plan de de acciones correctoras.** En el caso de que la auditoría haya detectado discrepancias, la empresa dispone de un plazo de tiempo para presentar a la entidad certificador un plan de acciones correctoras dirigido a subsanarlas. El equipo auditor evalúa el plan y, en caso de ser satisfactorio, procede al cierre

de las discrepancias. En caso de no serlo emplaza a la organización a presentar un nuevo plan.

7. **Evaluación y decisión.** Una vez que el equipo auditor ha obtenido una respuesta satisfactoria a las discrepancias detectadas, o directamente no detectó ninguna, presenta el expediente de forma anónima a la comisión de certificación de su entidad. Este servicio evalúa el informe de auditoría y el plan de acciones correctivas presentado, procediendo en su caso a la concesión del certificado. La entidad certificadora también puede decidir la concesión del certificado con una cláusula condicional de realizar una auditoría extraordinaria, si tiene dudas sobre la existencia de discrepancias, que obliga a repetir parte del ciclo para alcanzar la concesión definitiva del certificado. Si la comisión de certificación toma esta decisión condicional por segunda vez, la organización solicitante debe repetir el proceso desde su inicio. Si la evaluación conduce a una decisión negativa, la solicitud de certificación es rechazada y la organización debería reiniciar el proceso si lo deseara.

8. **Concesión del certificado.** Se procede a la entrega del certificado cuyo periodo de validez es por lo general de tres años desde la fecha de concesión, si bien cada organismo certificador tiene potestad para definir su duración.

Una vez obtenido el certificado la empresa deberá someterse a **auditorías de seguimiento**, que suelen tener una periodicidad semestral o anual dependiendo del organismo certificador. Lo habitual es al menos una visita al año en los dos años siguientes a la concesión del certificado. Tras el informe, las situaciones que se pueden dar son las siguientes: mantenimiento de la certificación, suspensión temporal de la certificación o retirada definitiva.

Por último, antes de agotarse el período de validez del certificado se realizará una **auditoría de renovación**. Normalmente, se produce al tercer año de la concesión del certificado, a no ser que exista renuncia expresa por parte del titular. Dependiendo del resultado de esta auditoría, se especifica: renovación o anulación.

4.2. El Modelo EFQM de Excelencia

Otro marco de referencia que cualquier empresa puede utilizar son los criterios que presentan los diferentes premios a la calidad existentes, bien sea nacionales o internacionales. Las empresas europeas utilizan como referente el Premio Europeo a la Calidad. Este premio está basado en el Modelo EFQM de Excelencia y presenta un conjunto de criterios que pueden ser utilizados por cualquier empresa, para implantar SGC bajo un enfoque de GCT.

La European Foundation for Quality Management (EFQM) fue fundada en 1988 por catorce compañías líderes de distintos sectores. Desde sus orígenes, el objetivo principal de esta fundación ha sido potenciar la posición competitiva de las empresas europeas en todo el mundo. Para ello, se impulsó la creación del Premio Europeo a la Calidad en 1991, contando con la colaboración de la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad (EOQ) como organizadoras del mismo. Este premio se creó principalmente para acelerar el proceso de aceptación de la calidad como una estrategia para la ventaja competitiva global, así como para valorar y estimular el desarrollo de actividades para la mejora de la calidad y reconocer a aquellas compañías en Europa que demuestran excelencia en su dirección de calidad y en el proceso de mejora continua.

En general, el Premio Europeo a la Calidad supone para muchas empresas una base para la evaluación y mejora de su GCT, porque pone de manifiesto la importancia de la autoevaluación para presentar la candidatu-

ra. La EFQM edita una guía para llevar a cabo esta autoevaluación siguiendo los criterios que constituyen el Modelo EFQM de Excelencia, de forma que permite a las empresas identificar sus puntos fuertes y débiles, y poder tener un sistema de evaluación que identifique áreas de mejora sobre su GCT.

El Modelo EFQM de Excelencia reúne los criterios que lo constituyen en dos grandes grupos que tienen el mismo peso específico en la puntuación. Por un lado, los *agentes*, y por otro, los *resultados*. Los *agentes* son los criterios que muestran cómo se han alcanzado los resultados y los *resultados* son los criterios que indican qué ha conseguido la organización y qué se está consiguiendo. En la figura 9.8 se representa el modelo de excelencia y los nueve elementos que lo forman con su peso específico en la puntuación total de 1.000 puntos (100%).

El Modelo EFQM de Excelencia en cuanto a estructura es: *simple*, fácil de comprender y utilizar; *global*, recoge todos los aspectos relacionados con las actividades de la organización y resultados; *dinámico*, utiliza herramientas de gestión que permiten mejoras y mirar hacia el futuro, y *flexible*, aplicable a diferentes tipos de organización y a distintas unidades dentro de la organización.

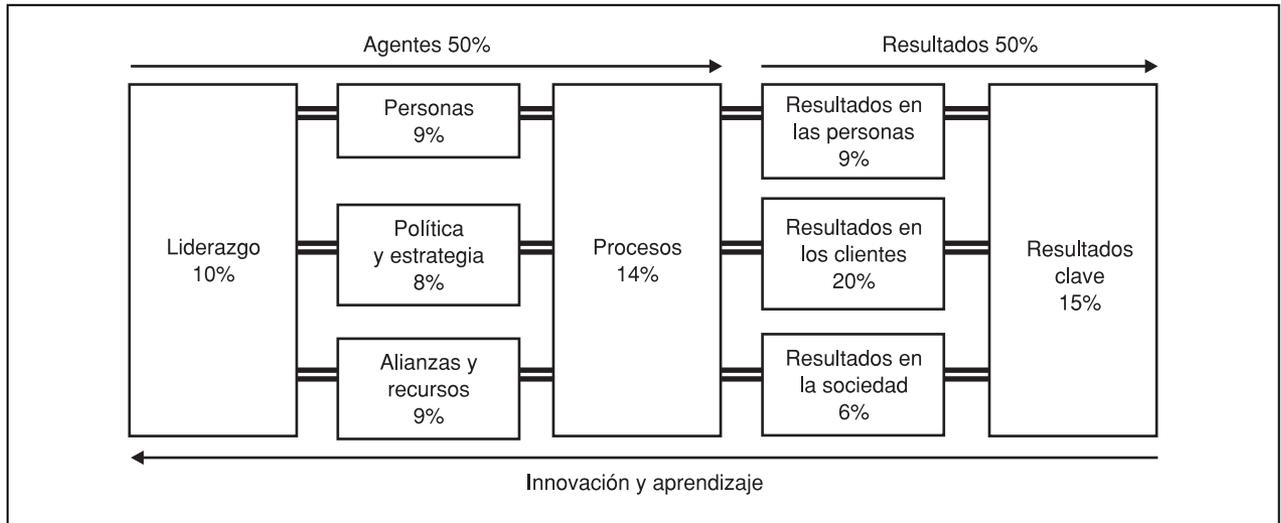
Por otro lado, en cuanto a contenido este modelo proporciona: un importante énfasis en los aspectos referidos a clientes y grupos influyentes en la organización cuya importancia se ha incrementado notablemente a finales de los noventa, como por ejemplo, los *partners* o socios; énfasis también en la cadena de valor, incluyendo el importante incremento del papel de las relaciones o cooperación en el canal, y un reflejo de la importancia atribuida al conocimiento dentro de la organización, cultura de aprendizaje e innovación como claves de la ventaja competitiva.

Una vez que la empresa ha implantado la GCT, puede optar a conseguir el reconocimiento de excelencia en la gestión a través de los sellos de excelencia europea. Estos constituyen un sistema de reconocimiento basado en el Modelo EFQM de Excelencia, que identifica a las organizaciones excelentes, proporcionando reconocimiento social, impulsando su imagen y estimulando la mejora continua y la participación interna.

El sello de excelencia lo pueden obtener todas aquellas organizaciones que demuestren la existencia y madurez de su SGC acorde a los criterios y principios recogidos en el Modelo EFQM de Excelencia. Es un sistema complementario a la ISO 9000 y en ocasiones sirve de trampolín para acceder a premios a la calidad autonómicos, nacionales y europeos.

Existen tres niveles de excelencia con sus correspondientes sellos, denominados:

1. Nivel bronce: Sello de Calidad Europea.
2. Nivel Plata: Sello de Excelencia Europea (Nivel de Consolidación).



Fuente: EFQM (2005).

Figura 9.8 ● Modelo EFQM de Excelencia.

3. Nivel Oro: Sello de Excelencia Europea (Nivel de Excelencia).

El procedimiento de obtención de cualquiera de los estos niveles se logra mediante una autoevaluación con la

herramienta de diagnóstico. La autoevaluación la realiza la propia organización y es autorizada y validada por el Club Excelencia en Gestión²¹ o por un licenciatario autorizado.

5. OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN

A partir de los años noventa han proliferado los modelos normativos de gestión de la calidad que se han extendido a funciones específicas o ámbitos muy concretos. Así han surgido nuevos sistemas de gestión basados en estándares de certificación internacionales aplicados a áreas directivas tales como la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales, la salud y la seguridad en el trabajo, y la gestión ética y la responsabilidad social de la empresa, entre otras²². Esta evolución ha significado una creciente aceptación empresarial de la forma de trabajar implícita a los modelos de aseguramiento de la calidad, popularizando el objetivo de ganar reconocimientos mediante el cumplimiento de estándares ampliamente aceptados.

5.1. Sistema de gestión de la calidad medioambiental

Un sistema de gestión medioambiental (SIGMA) es un marco que sigue la empresa para alcanzar y mantener un

funcionamiento acorde con las metas establecidas y respondiendo de forma eficaz a los cambios de las presiones reglamentarias, sociales, financieras y competitivas, así como a los riesgos medioambientales²³.

Entre las motivaciones que conducen a las organizaciones a implantar un SIGMA se encuentran las presiones sociales, legislativas, tecnológicas y del mercado, junto con las propias ventajas financieras, competitivas y organizativas que su puesta en práctica reporta.

²¹ El Club Excelencia en Gestión es una organización sin ánimo de lucro integrada por empresas y organismos de todos los tamaños y sectores de actividad, cuya misión es contribuir a aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones españolas, promoviendo para ello la implantación de sistemas de gestión de la calidad total que estén basados en el Modelo EFQM de Excelencia.

²² También se han desarrollado sistemas de gestión en áreas como la gestión de recursos humanos (con estándares como IIP), la gestión de la I+D+I (norma UNE 166002:2002 EX) o la gestión de la información (norma UNE-ISO/IEC 17799:2002).

²³ Lamprecht, J.L. (1997), *ISO 9000 en la pequeña y mediana empresa*. AENOR, Madrid.

El proceso de diseño e implantación de un SIGMA es similar al de cualquier otro sistema de gestión, y las empresas pueden diseñar un sistema de gestión propio en función de sus necesidades y características o seguir las directrices de un modelo normalizado, que permita ser auditado por terceros y, de manera voluntaria, pueda ser certificado.

Los modelos normativos y certificables de SIGMA con más relevancia internacional son el Reglamento EMAS²⁴ (Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría Medioambiental) y la norma ISO 14001:2004. Ambos modelos son complementarios. De hecho, los requisitos que deben cumplir las empresas que deseen adherirse a EMAS están basados en los propios requisitos establecidos en la norma ISO 14001, aunque el modelo EMAS propone un diseño de SIGMA más amplio que el propuesto por la norma ISO 14001. Sin embargo, el alcance de cada modelo es diferente. La ISO 14001 es aplicable por cualquier organización de cualquier país del mundo, mientras que EMAS solo es directamente aplicable por organizaciones de estados miembros de la Unión Europea.

5.2. Sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales

Un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales (SIGPRE) se puede definir como «parte del sistema de gestión global de la organización que facilita la gestión de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo asociados con la actividad de la organización y orientado a desarrollar, implementar, alcanzar, revisar y mantener la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización» (OHSAS 18001:1999). Así concebido, un SIGPRE reúne un conjunto de principios y prácticas a implantar tendientes a eliminar o minimizar los riesgos laborales asociados a las actividades y productos de una organización.

Actualmente, el modelo más difundido en el plano internacional para el aseguramiento de un SIGPRE certificable es el modelo OHSAS (Occupational Health & Safety Assessment Series), con la norma OHSAS 18001:1999. En España, AENOR publicó en 1996 la norma *UNE 81900 EX-Prevención de riesgos laborales. Reglas generales para la implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales*. Este modelo sirve de guía para el diseño e implantación de un SIGPRE especificando los elementos que lo integran y con un triple objetivo: prevenir o minimizar los riesgos laborales para el personal de la empresa, mejorar el funcionamiento de la organización a fin de hacerla más segura y salvable, y ayudar a las empresas a la mejora continua de sus SIGPRE.

Al igual que las normas OHSAS, los principios y los requisitos de la norma UNE 81900 EX son comunes a los que inspiran las normas ISO 9001 e ISO14001.

5.3. Sistema de gestión ética

La ética, al igual que la calidad, es un concepto eminentemente abstracto, que solo puede medirse indirectamente; gestionarla significa usar procedimientos en la organización que garanticen la formulación de unos valores y su incorporación a la misión, objetivos y estrategias. Entre las ventajas que puede aportar un sistema de gestión ética (SGE) a la empresa se encuentran: confianza en el compromiso de la organización en la aplicación de sus valores; credibilidad, prestigio y mejora de la imagen de la empresa ante la sociedad en general y la administración pública y consumidores en particular.

En el ámbito internacional, las normas de responsabilidad social que más destacan son las normas SA 8000 y AA 1000. La Social Accountability 8000 Standard (SA 8000) es una norma de aplicabilidad voluntaria que impone a las empresas la obligación de cumplir con la legislación local y con las declaraciones y convenciones internacionales, así como con una serie de requisitos que ella establece. Este estándar define un sistema auditable y certificable que permita acreditar el cumplimiento por la organización de una serie de principios de comportamiento ético y de responsabilidad social, relativos a nueve aspectos: la prohibición del trabajo infantil y de trabajos forzados, higiene básica y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y de negociación colectiva, no discriminación, no aplicación de prácticas disciplinarias, horarios razonables, salarios adecuados y sistemas de gestión adecuados. El proceso de auditoría y certificación sigue el mismo esquema de otros modelos normativos de gestión de la calidad como las normas ISO²⁵, concluyendo con el otorgamiento del correspondiente certificado acreditativo²⁶. Por otro lado, la norma AA 1000 no ofrece realmente un modelo completo para un SGE, sino que se

²⁴ El Reglamento EMAS es aplicable a organizaciones de cualquier actividad y permite obtener el Certificado Europeo de Medio Ambiente, que constituye el máximo reconocimiento continental en gestión medioambiental.

²⁵ De hecho, aunque existen diferencias sustanciales esta norma está alineada con las normas ISO, siguiendo una filosofía y una estructura semejantes. Entre los puntos comunes podemos destacar las acciones correctivas y preventivas, la revisión por la dirección, la planificación, implantación y medición de resultados, el control de proveedores, los registros y la necesidad de demostrar el cumplimiento de objetivos.

²⁶ Entre las entidades acreditadas por SAI (Social Accountability International) para auditar el cumplimiento de la norma se encuentran AENOR, SGS-ICS, Underwriters Laboratorios (IL), ITS, BVQI, RWTUV y Det Norske Veritas (DNV), todas ellas con delegación en España.

limita a ofrecer recomendaciones en uno de sus elementos: el tratamiento de la información social, el examen del comportamiento ético y la comunicación externa a los grupos de interés.

En el ámbito nacional, destacan las normas SGE21:2005 y PNE 165010 EX Ética. Junto a ellas, hay que señalar otras iniciativas interesantes para acreditar el comportamiento ético de una organización. Por ejemplo el etiquetado social (*social label*), que distingue los productos que

han sido fabricados y comercializados por empresas con un comportamiento ético garantizado. Estas marcas son variadas y pueden ser etiquetas de ONG, etiquetas de organismos industriales e incluso etiquetas de la propia empresa. Otro ejemplo es el Sello Internacional de Comercio Justo (*Fairtrade*), que garantiza a los clientes que un producto respeta los derechos de los productores de los países menos desarrollados.

6. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

La implantación de diferentes sistemas normalizados de gestión en una misma organización debería realizarse de manera integrada y simplificada a través de un **sistema integrado de gestión** (SIG), en vez de poner en marcha cada uno de ellos de manera paralela e independiente. Las razones para ello son varias: coincidencias entre numerosos principios y prácticas que inspiran los modelos normativos; eficiencia en gestión de recursos, con reducción de costes, esfuerzos y carga administrativa que no se tendría con gestiones independientes, y aparición de sinergias. En definitiva, la integración de sistemas de gestión supone una serie de ventajas relacionadas con una mejor organización del trabajo, la optimización de los recursos y el ahorro en costes. Sin embargo, pueden aparecer dificultades para la integración cuando existen distintos grados de implantación de los diferentes sistemas o la falta de recursos y capacidades adicionales para planificar y ejecutar el plan de integración.

Hay que señalar que el grado real de integración de los sistemas de gestión que cada organización alcance dependerá sobre todo de su estructura, de la naturaleza de sus actividades y de su avance hacia la GCT. Cuanto más próximo esté su enfoque de gestión de la calidad al enfoque de GCT, tanto más fácil será la integración. Una empresa con un concepto de calidad total será más sensible a las expectativas de grupos de interés representativos de los trabajadores, del medio ambiente o de la responsabilidad social organizativa, implantando procedimientos avanzados para gestionar cada una de estas dimensiones, que otra cuya filosofía en gestión de la calidad sea la prevención (descuidando la mejora continua y la innovación radical), y desde luego mucho más que si la empresa simplemente practica la inspección final.

Un **SIG** es una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en distintos ámbitos en uno solo, recogiendo en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros, realizando una sola auditoría y bajo

un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

Un SIG puede integrar todos los sistemas de gestión existentes en una organización: calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, responsabilidad social organizativa, gestión de recursos humanos, gestión de I+D+i, etc. No obstante, a la luz de la mayor o menor facilidad para la integración de los sistemas y del progreso observado en la práctica, pueden distinguirse varias etapas:

1. Primera integración: calidad + medio ambiente.
2. Segunda integración: calidad + prevención de riesgos laborales.
3. Tercera integración: calidad + medio ambiente + prevención de riesgos laborales.
4. Cuarta integración: calidad + medio ambiente + prevención de riesgos laborales + gestión ética + cualquier otro sistema de gestión.

El alcance de un SIG dependerá de los sistemas de gestión que la organización decida integrar. Existe un número ya significativo de experiencias que han integrado SGC y SIGMA, basados ambos en normas ISO, y ambos con SIGPRE, por adoptar estos últimos el mismo enfoque normalizador. Los SIG de tercera generación, que concilian SGC, SIGMA y SIGPRE en un único sistema, gozan de la ventaja de concomitancias importantes. Pero de aquí en adelante el progreso hacia la integración es más escaso. Los SIG de cuarta generación, que integren los tres sistemas anteriores con SGE, son ciertamente inusuales, como es también el caso de la integración con sistemas de gestión de otras áreas como las tecnologías de la información, la I+D o la gestión de recursos humanos.

No existe todavía una norma específica que sirva como referencia internacional comúnmente aceptada para el desarrollo e implantación de un SIG, lo cual ha propiciado el desarrollo de modelos y directrices de diversa procedencia. Quizá los SIG más avanzados sobre los cua-

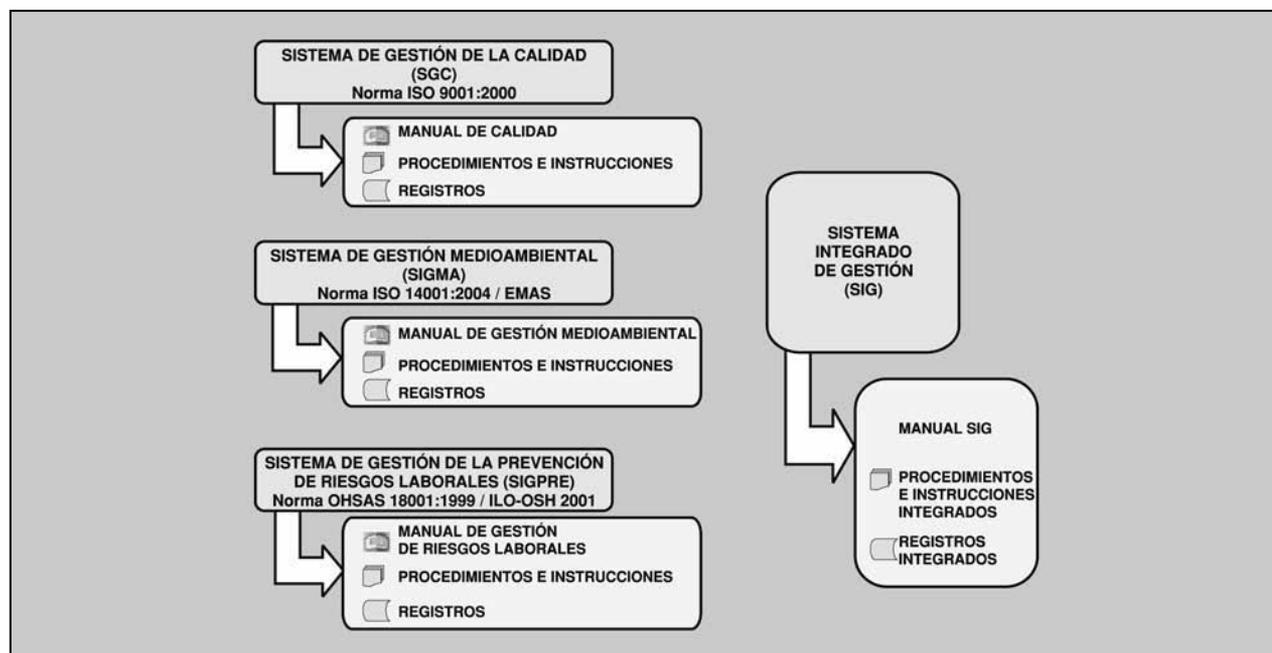
les se pueden obtener directrices públicamente conocidas sean los de tercera generación. Por ejemplo, para definir el contenido de un SIG de tercera generación, es útil la *Guía para la integración de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*, elaborada por el Grupo de Trabajo de Integración de Sistemas de Gestión de la Sección de Industrias Energéticas de la AEC (2000). Su diseño toma como base las normas ISO 9001:2000 para la gestión de la calidad, ISO14001:1996 para la gestión medioambiental y UNE 81900:1996 EX para la prevención de riesgos laborales. Este modelo de sistema integrado detalla las directrices para el desarrollo de un SIG, concretando su alcance y aplicabilidad, los detalles de coordinación y control de los sistemas, y el soporte documental necesario para la unificación (Figura 9.9).

Por otro lado, el proceso de desarrollo e implantación de un SIG puede verse facilitado con la guía aportada por la norma UNE 66177:2005. *Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión*²⁷. Esta norma no certificable ofrece directrices para la elaboración y ejecución de un plan de integración enfocado a crear un SIG de tercera generación, ayudando a la dirección en el

diseño y establecimiento (aunque sin precisar su alcance ni su contenido) con una serie de herramientas de autoevaluación y selección de plan y método de integración ajustados al contexto organizativo, definido especialmente por el nivel de madurez de la empresa en la gestión por procesos.

De manera esquematizada el proceso de diseño, implantación y mantenimiento de un SIG puede estructurarse en las siguientes fases (Figura 9.10):

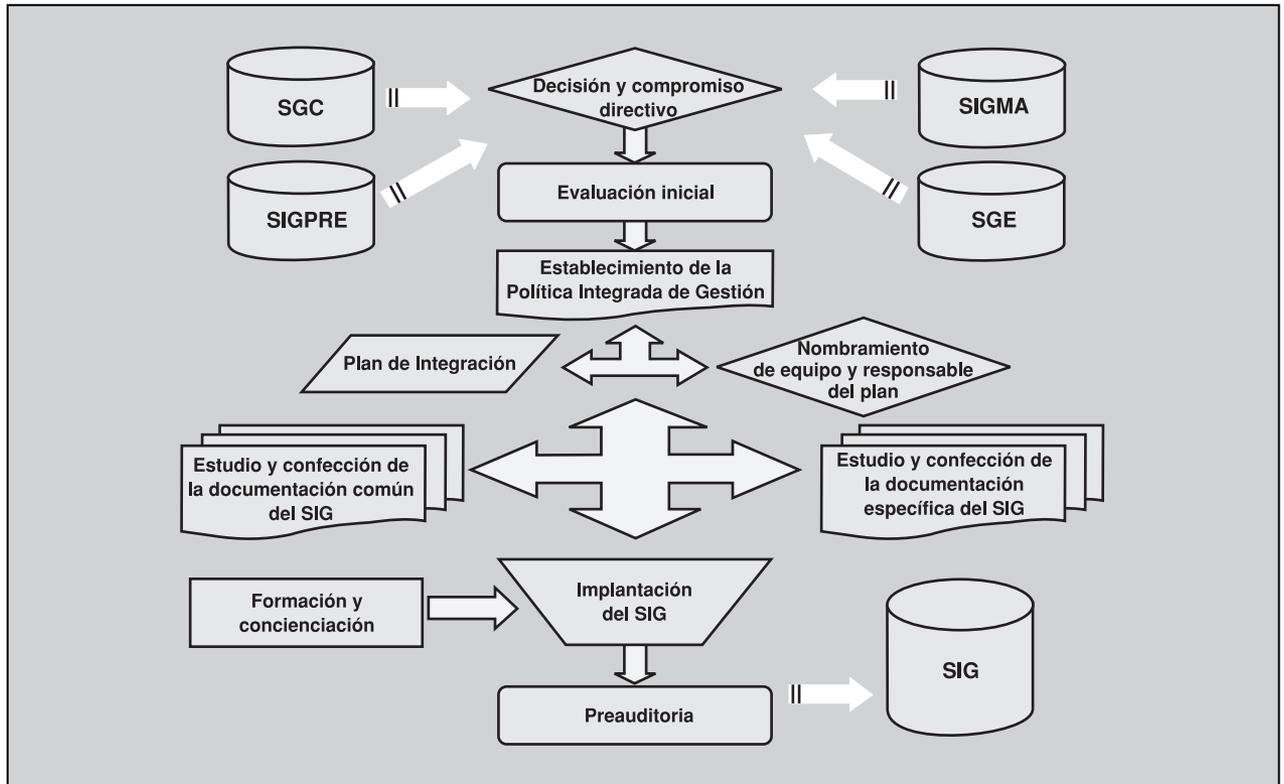
1. Decisión y compromiso directivo de implantar un SIG.
2. Evaluación inicial o preliminar de la empresa y de sus sistemas de gestión.
3. Establecimiento de la política integrada de gestión.
4. Definición de un plan de integración.
5. Nombramiento del equipo y su máximo responsable encargados de conducir el plan de integración y de estudiar y preparar la documentación del SIG.
6. Confección de la documentación del SIG, tanto la común válida para todos los sistemas de gestión como la específica aplicable independientemente a cada uno de ellos.



Fuente: Camisón, Cruz y González (2006).

Figura 9.9 ● Estructura de un SIG formado por SGC, SIGMA y SIGPRE.

²⁷ La norma UNE 16177. *Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión* ha sido elaborada por el comité técnico AEN/CTN 66 Gestión de la Calidad y Evaluación de la Conformidad de AENOR y publicada en junio de 2005.



Fuente: Camisón, Cruz y González (2006).

Figura 9.10 ● El proceso de implantación de un SIG.

7. Formación y concienciación del personal en el nuevo SIG.
8. Implantación del SIG.
9. Preauditoría interna no oficial, pasado un tiempo suficiente (al menos varios meses), para observar el funcionamiento del SIG y valorar su eficacia y la probabilidad de que satisfaga las normas por las cuales se desea certificar.
10. Introducción de ajustes en el SIG en base a los resultados de la preauditoría.

RESUMEN

No existe acuerdo con respecto a lo que se considera gestión de la calidad. Hay quienes la consideran un conjunto de métodos útiles para diferentes aspectos del proceso administrativo, un nuevo paradigma de la dirección, una opción estratégica o un sistema de dirección. Todas estas definiciones tienen limitaciones. Lo más acertado es considerar la gestión de la calidad como una filosofía de dirección, constituida por una serie de principios, prácticas y técnicas que contribuyen a la mejora del desempeño organizativo y a la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

La calidad puede ser definida de muchas formas. En la literatura y en la práctica empresarial se han identificado

seis conceptos de calidad: calidad como excelencia, calidad como conformidad con las especificaciones, calidad como uniformidad, calidad como aptitud para el uso, la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente y la calidad total. Esta última forma de entender la calidad como calidad total implica a toda la organización e incluye las anteriores definiciones, por lo que es la definición más global y completa.

La calidad total del producto se puede descomponer en diferentes dimensiones, lo que hace más operativo la aplicación de este concepto. Estas dimensiones son: calidad de concepción, calidad de diseño, calidad de conformi-

dad, calidad de entrega, calidad percibida y calidad de diseño. Todas ellas conjuntamente forman la percepción de calidad por parte del cliente ¡de ahí la importancia de prestar atención a cada dimensión!

Existen diferentes formas de gestionar la calidad, es decir diferentes enfoques de gestión. Actualmente los más relevantes son el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. El aseguramiento de la calidad o enfoque normativo consiste en el cumplimiento de una serie de normas específicas, que recogen un conjunto de requisitos y directrices a seguir destinados a gestionar y asegurar la calidad en la organización. Entre los principios o conceptos clave que sirven de base a este enfoque se encuentran la prevención de errores, el control total de la calidad, la uniformidad y conformidad de productos y procesos, el énfasis en el diseño de los productos y el compromiso de los trabajadores.

Este enfoque de gestión pone énfasis en los costes que deben ser evitados por la falta de calidad. Así, se distinguen dos tipos de costes. Por un lado, los costes de la no calidad derivados de cometer fallos o errores. Son evitables y se pueden descomponer en costes de fallos internos y costes de fallos externos. Por otro lado, los costes de la calidad derivados de realizar acciones para evitar que se cometan fallos o errores. Estos costes son inevitables ya que recogen los costes de actividades de prevención y evaluación.

La gestión de la calidad total es el enfoque de gestión más reciente y global. Se puede definir como una filosofía de gestión orientada claramente al cliente y a todos los grupos de interés que se relacionan con la organización y a la mejora continua. Está caracterizada por los siguientes principios: orientación estratégica a la creación de valor; orientación al cliente; liderazgo y compromiso de la dirección; visión global y horizontal de la organización; orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias; orientación a la cooperación; orientación al aprendizaje y a la innovación; y orientación ética y social.

Para implantar un enfoque de gestión de la calidad en la organización existen diferentes marcos o modelos que

pueden servir de referencia. Destacan los modelos normativos y los modelos de los premios a la calidad. Ambos identifican elementos que un sistema de gestión de la calidad debe incluir, los principios que deben inspirar su diseño y puesta en práctica, así como la manera de implantarlo. Entre los modelos normativos se encuentran las normas ISO 9000, con relevancia y carácter internacional y que pueden ser aplicadas por cualquier organización. Permiten la certificación de dicho sistema con el reconocimiento externo que conlleva. Entre los modelos basados en premios, a nivel internacional destaca el Modelo EFQM de Excelencia, basado en la autoevaluación del propio sistema de gestión.

En la actualidad, los modelos normativos han evolucionado mucho y se han extendido a funciones específicas o ámbitos muy concretos. Por ejemplo, han surgido nuevos sistemas de gestión basados en estándares de certificación internacionales aplicados a áreas directivas tales como la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales, la salud y la seguridad en el trabajo, y la gestión ética y la responsabilidad social de la empresa, entre otras.

Con fines de eficiencia, cada vez más las empresas optan por implantar sistemas integrados de gestión, en lugar de implantar de manera paralela los diferentes sistemas señalados anteriormente. En esta línea, hay que señalar que si la empresa sigue un enfoque de gestión de la calidad total más fácil resultará la integración, no estando esta exenta de dificultades aunque compensadas por las sinergias positivas generadas. El proceso de integración de sistemas suele ser gradual. Primero se integra el sistema de gestión de la calidad con el sistema de gestión medioambiental, para posteriormente integrar el sistema de prevención de riesgos laborales. La norma no certificable *UNE 66177:2005. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión* puede resultar útil para ayudar a la dirección con el proceso de integración de estos tres sistemas. La integración de un mayor número de sistemas todavía hoy es inusual y no existen modelos sobre cómo debe ser este proceso.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Por qué cree que el concepto de calidad total es el concepto de calidad que se impone hoy en día en las mejores organizaciones?
2. ¿Cuáles son las innovaciones principales que aporta la GCT sobre los enfoques anteriores de gestión de la calidad?
3. Reflexione y explique las posibles relaciones entre los principios básicos de la GCT.
4. Explique el proceso de certificación de un SGC según la norma ISO 9001:2000.
5. ¿En qué consiste el Modelo EFQM de Excelencia?
6. Defina lo que es un SIGMA y comente qué modelos se pueden utilizar de referencia para su implantación.
7. Enumere los modelos normativos que conozca existentes en áreas de gestión distintas a los SGC y SIGMA.

8. Explique en qué consiste un SIG y señale los principales motivos que pueden conducir a su implantación, así como los posibles problemas que puedan surgir para la integración.
9. Explique los pasos a seguir para establecer, implantar y mantener un SIG según las recomendaciones de la norma UNE 66177:2005.

DESARROLLO DE HABILIDADES

Busque en Internet o en la prensa cinco noticias que describan o comenten acciones relacionadas con la calidad, emprendidas por empresas conocidas o instituciones. En la medida de lo posible dé respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué principio de gestión de la calidad están intentando implantar?
2. ¿Cuáles son las actividades concretas que integran la acción descrita?

3. ¿En qué enfoque de gestión de la calidad cree que encuadran dichas acciones?
4. ¿Qué cambios supone que implicará para la organización?
5. ¿Qué estrategia competitiva está siguiendo la empresa?

Este trabajo puede ser realizado en grupo y preparado para una presentación en el aula y una posterior discusión.

CASO DE GESTIÓN

Clubsol es una empresa de servicios fundada en 1990 por Alberto y Juan Pereira. Su oferta se centra en dos categorías: servicios de restaurante y polideportivo. Ubicada en un entorno natural a 15 km de Madrid, cuenta con varias pistas de tenis, pádel y *squash*. Posee, además, dos piscinas abiertas al público entre los meses de junio a septiembre, que también disponen de un esmerado servicio de cafetería.

Si bien durante los primeros años de actividad se obtuvieron muy buenos resultados, a partir del año 2000 los ingresos comenzaron a decrecer estrepitosamente tras la intoxicación masiva que sufrieron los clientes durante la celebración de la noche de fin de año anterior.

Ante la gravedad de la situación, a finales del año 2001 los socios fundadores tomaron la decisión de sustituir al director general. Pasó a ocupar el cargo Emilio Varela, un directivo con dilatada experiencia en el sector turístico y en sistemas de calidad. Consciente de la crítica situación por la que pasaba la empresa su principal objetivo fue que el nombre Clubsol fuera relacionado con un servicio de alta calidad.

Entonces, Emilio estableció una serie de normas que debían ser escrupulosamente cumplidas. Existían normas referentes a la uniformidad de los empleados, limpieza y orden en las instalaciones, presentación de los platos en el restaurante, etc. Estas normas permitían ofrecer a sus clientes un servicio en unas condiciones óptimas según su criterio. Para asegurarse del cumplimiento de las normas, estableció una estructura de personal jerarquizada, exis-

tiendo la figura del supervisor, encargado de verificar el cumplimiento de todas y cada una de las normas. El supervisor del comedor revisaba una a una todas las mesas, el de cocina verificaba personalmente que la presentación de todos los platos se ajustaba al estilo Clubsol, de lo que se sentían muy orgullosos, y lo mismo ocurría con el resto de servicios ofrecidos en las instalaciones polideportivas.

Transcurrido un período de tiempo, una cuestión llamó la atención del nuevo director. Tras mantener diversas conversaciones con empleados observó que existía una sensación generalizada de insatisfacción y un elevado índice de rotación del personal. El empleado que más antigüedad tenía en la empresa llevaba tres años. Ante tal panorama y consciente de la necesidad de cambio, contrató los servicios de una empresa consultora de calidad.

Siguiendo las recomendaciones de la consultora, y en aras de satisfacer y cubrir las necesidades del cliente, el nuevo director puso en marcha un programa de encuestas y sugerencias entre los clientes habituales. Los resultados de este programa, junto con otros estudios de mercado, pusieron de manifiesto la necesidad de ampliar la oferta del servicio de restaurante.

Se puso entonces en marcha una intensa campaña de publicidad y promoción. El objetivo principal era satisfacer al cliente y que éste asociara el nombre de la empresa con la calidad. Con ello, se pretendía fidelizar a los clientes actuales y atraer a otros nuevos. También se buscó la participación del personal poniendo a su disposición un

buzón de sugerencias del que surgieron valiosas ideas que más tarde se pondrían en práctica.

Actualmente en los tres restaurantes de sus instalaciones se pueden organizar bodas, comuniones, bautizos, comidas de empresa y fiestas de cumpleaños, lo que permite explotar al máximo la capacidad de Clubsol.

La oferta también se ha ampliado con dos servicios de gran éxito: el de *catering* y la organización de cenas en la zona de piscinas. Ambos servicios fueron una propuesta del encargado de cafetería.

También se emprendió un cambio radical en la gestión de los productos empleados en la elaboración de los platos. El nuevo director encargó a los jefes de cocina y de los restaurantes que aportarían sugerencias para ofrecer platos de la máxima calidad. Además, los alimentos debían ser manipulados, almacenados y gestionados de tal forma que nunca más volvieran a aparecer problemas como los acontecidos en el año 1999. A partir de sus aportaciones, y siguiendo otras recomendaciones de la consultora, Clubsol ha reducido el número de proveedores de diecinueve a cinco. Las compras se planifican en función de los eventos concertados y de la previsión de la demanda de los servicios habituales de restaurante. Todo ello permite a los proveedores contar con una previsión trimestral de los pedidos que deben servir y de sus correspondientes plazos entrega. De esta forma no hay productos almacenados innecesariamente en Clubsol, lo que, además de reducir los costes de almacenamiento, permite la elaboración de platos con productos que están en óptimas condiciones.

Con todas las mejoras conseguidas, el director se planteó la necesidad de ofrecer a los clientes potenciales alguna característica que diferenciase a la empresa del resto. Optó por conseguir un certificado de calidad, desarrollando un sistema de gestión de la calidad conforme a las normas ISO 9001, obteniéndolo en marzo de 2006. El sistema se desarrolló sin intervención de empresa externa alguna, sino que se creó el departamento de calidad, con la implicación directa de la dirección y la participación de la totalidad de la plantilla.

En el proceso de redacción de los procedimientos solo intervinieron los jefes y segundos jefes de departamento, aunque los documentos elaborados se sometían al consenso de la totalidad de los empleados implicados. La única inversión fue la creación de un departamento de calidad, que hoy en día se mantiene operativo y facilita la mejora continua.

Transcurrido un tiempo en el que todo funcionaba correctamente, el equipo de dirección tomó la decisión de acometer algunas reformas para hacer del club uno de los

mejores de la ciudad. Aunque existían discrepancias sobre el significado del término *mejor*, todos estuvieron de acuerdo en la realización de determinadas obras de acondicionamiento y en mejorar la formación del personal.

En los procesos de selección se establecieron las entrevistas como la forma idónea de elección de personas con valores y actitudes compatibles con la cultura de servicio y de cooperación. Así, en la ronda de entrevistas, los futuros compañeros del candidato participaban en los procesos de selección. Además, en el caso de los cocineros y camareros, se valoraba que hubieran cursado sus estudios en la Escuela de Hostelería Sibaris, cuyo prestigio nacional e internacional había sido reconocido con numerosos premios y distinciones a sus profesionales.

Por otra parte, consciente de que el 60% de la plantilla estaba formada por mujeres, se puso en marcha un plan de gestión de turnos de trabajo que permitiera conciliar el trabajo con la vida familiar. Mientras que con anterioridad la asignación de los turnos de mañana o tarde-noche era competencia exclusiva del director, en la actualidad esta función ha sido delegada a los jefes de los restaurantes y de cocina. Durante la última semana de cada mes preparan la planificación y asignación de personal a los turnos del mes siguiente. Salvo fuerza mayor, en esta planificación se consideran las peticiones y posibles limitaciones del personal.

Actualmente, sus instalaciones cuentan con amplias zonas ajardinadas que son mantenidas con productos respetuosos con el medioambiente. El sistema de riego fue sustituido en 2008 por otro más avanzado tecnológicamente, que además de mantener las zonas verdes en óptimas condiciones, permite un ahorro de agua del 30%.

Preguntas:

1. Identifique los distintos *conceptos de calidad* presentes en el caso.
2. Comente las diferentes dimensiones de la calidad total aplicadas a este caso.
3. Actualmente, ¿qué enfoque de gestión de calidad sigue Clubsol?
4. ¿Qué principios y prácticas de calidad se reflejan en la gestión de esta empresa?
5. Identifique y clasifique los costes en: costes de la no calidad y costes de la calidad.
6. ¿Hacia dónde piensa que debe evolucionar el futuro de esta empresa respecto a la gestión de la calidad y su estrategia competitiva?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006), *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Prentice Hall, Madrid. Capítulos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11. Completo libro que recoge todos los aspectos relacionados con la gestión de la calidad en las organizaciones incluyendo un directorio de técnicas y herramientas para la mejora continua.

Lecturas recomendadas

Vilar, J. F. (1997), *Cómo implantar y gestionar la calidad total*. Fundación Confemetal, Madrid. Guía práctica y amigable en la que se explican los pasos a seguir para implantar un sistema de gestión de la calidad. Fácil de leer y seguir. Especialmente aplicable para pymes.

Blanco, M. y Gutiérrez, S (2008): «El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España: el caso de Mercadona». *Universia Business Review*, 17, pp. 40-63. Este artículo muestra la aplicación práctica de los conceptos estudiados, analizando con claridad cómo una empresa del sector de la distribución comercial en España ha implantado con éxito la gestión de la calidad total.

Enlaces e instituciones de interés

www.aec.es. Portal de la Asociación Española para la Calidad (AEC). Proporciona noticias e información útil sobre congresos, formación y certificaciones.

www.aenor.es. Portal de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Entidad privada dedicada al desarrollo de las actividades de normalización y certificación. Como entidad de certificación, ofrece la más completa gama de marcas de certificación de productos y servicios, certificación de sistemas de la calidad UNE-EN ISO 9000 y de sistemas de gestión medioambiental UNE-EN ISO 14001, entre otros.

www.asq.org. Portal de la American Society for Quality (ASQ). La página contiene información muy rica y actualizada sobre todo tipo de cuestiones relacionadas con la gestión de la calidad. Se trata del principal centro de documentación y de referencia mundial en este ámbito.

www.clubexcelencia.org. Portal del Club Excelencia en Gestión que muestra el Modelo EFQM, la metodología de autoevaluación y los sellos de reconocimiento.

www.efqm.org. Portal de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Ofrece mucha información sobre el Modelo EFQM de Excelencia y el Premio Europeo de Calidad, así como todo un abanico de servicios a sus miembros.

www.enac.es. Portal de la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), organismo encargado de evaluar y otorgar certificados de acreditación a las empresas que reúnan los requisitos necesarios y demuestren su capacidad para poder ser certificadoras de otras empresas.

www.foretica.es. Portal del Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética), donde se explica su misión y sus actividades, entre ellas, su sistema de gestión ética y su norma SGE-21. Además, incluye otro tipo de información que puede resultar útil para la actividad empresarial.

www.geoscopio.org. Es una página que publica guías sectoriales para profesionales. Son de interés las guías sobre calidad, seguridad laboral y medio ambiente, que ofrecen en cada campo servicios de noticias de empresas, información de eventos, subvenciones, concursos y licitaciones.

www.infocalidad.net. Portal de Infocalidad, que recoge información amplia y variada sobre los temas de gestión de la calidad.

www.infocomarsa.net. Infocomarsa es una empresa de *software* de gestión, que ofrece un grupo de aplicaciones de interés para preparar la certificación (elaboración de manual de calidad a partir de modelos preescritos, generar procedimientos e instrucciones de trabajo con sus diagramas de flujo, diagnóstico del sistema respecto a la norma) y cuando ya se está certificado (para la gestión del sistema y la mejora continua).

www.iso.ch. Portal de la International Organization for Standardization (ISO). Recoge amplia información sobre las actividades e instituciones de certificación en todo el mundo.

www.pactomundial.org. Portal español del Pacto Mundial de la ONU, que establece los principios guía para el compromiso y los sistemas de gestión éticos.

Capítulo 10

Nuevas tecnologías e Internet en la empresa

SUMARIO DEL TEMA

1. Las tecnologías de la información y la empresa.
2. Clasificación de las tecnologías de la información.
 - 2.1. El procesamiento.
 - 2.2. El almacenamiento.
 - 2.3. La comunicación.
 - 2.4. El papel del CIO en la empresa.
3. Clasificación de los sistemas de información.
 - 3.1. Clasificación de los SI por tipos de problemas que resuelven.
 - 3.2. Clasificación de los SI por funciones de negocio.
4. Las tecnologías de la información como fuente de ventaja competitiva.
5. Las tecnologías de la información en los mercados.
 - 5.1. Mercados electrónicos, comercio virtual y *e business*.
 - 5.2. Ventajas y desventajas del comercio electrónico.
 - 5.3. Futuro del comercio electrónico.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Comprender el alcance de las tecnologías de la información (TI) en la actividad empresarial, sus posibilidades y limitaciones, e identificar los procesos de negocio más susceptibles de transformación y mejora mediante las TI.
2. Discernir las diferentes ventajas asociadas al uso de las TI en la gestión de la información en la empresa. Reconocer las dificultades y posibles desventajas de la incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos de negocio establecidos.

3. Entender las TI como potentes herramientas en la gestión de la información en las organizaciones, vinculando el aprovechamiento completo de su potencial a su integración en los procedimientos, estructura organizativa y cultura empresarial.
4. Establecer un marco conceptual donde poder clasificar y analizar las distintas tecnologías de la información en relación a los procesos de negocio.
5. Reconocer las razones subyacentes del impacto desigual de las tecnologías de la información en los diferentes negocios e industrias, e identificar las tendencias en el uso de la TI en los diferentes sectores.
6. Reconocer las posibilidades, ventajas y desventajas del comercio electrónico dependiendo del tipo de negocio donde se aplique.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Las compañías discográficas se preparan en todo el mundo para entrar de lleno en Internet

La red es, hoy por hoy, el peor enemigo del sector discográfico, pero a la larga puede ser también su tabla de salvación. La premisa es controlar los contenidos.

Los datos son alarmantes, pero el futuro se ve, por primera vez en mucho tiempo, con optimismo. Un estudio de la Federación Internacional de la Industria Fonográfica señala que cada día se intercambian 150 millones de ficheros musicales en el mundo. La pérdida que esta cifra supone para las discográficas es de 4.000 millones de euros en volumen de negocio. Es decir, un quince por ciento del total. En nuestro país, y según la Sociedad General de Autores y Editores, la mitad de la música que obtiene el consumidor español ha sido conseguida de forma fraudulenta. Es decir, entre la venta de CD piratas y el intercambio de ficheros, la cifra resultante equivale al consumo legal de discos. Este es el dato que hace unos días puso de manifiesto Eduardo Bautista, presidente del consejo de dirección de la SGAE (Sociedad General de Autores y Editores). «El negocio de los discos ha muerto, y renace el negocio de la música», había declarado en una ocasión anterior. Lo que está claro es que ya nada será como antes.

La penetración de Internet en los hogares españoles es cada vez mayor, así como la conexión por banda ancha, una tecnología que facilita la operación de descarga de ficheros. No es extraño, pues, que la Mesa Antipiratería denuncie que el veintitrés por ciento de las familias conectadas «baje» archivos de material protegido. En palabras de Pedro Farré, jefe de la Oficina de defensa de la Propiedad Intelectual, «los jóvenes están acostumbrados a escuchar música a través de Internet y consumen canciones, no discos. No quieren el álbum completo, sino determinados temas de sus grupos favoritos, y creo que la industria discográfica tiene que ser sensible a esas demandas».

Cobrar a toda costa

Las soluciones ya no pasan únicamente por aumentar la presión policial sobre la venta ambulante, sino por controlar el intercambio de ficheros. Según una encuesta hecha pública recientemente por la SGAE y realizada entre 700 expertos, el 82% mencionó las descargas como responsables de la crisis, un número mayor de los que hacían referencia al que, hasta ahora, parecía el talón de

Aquiles, el *top manta*. Claro que, en ese mismo informe, un 65% de los encuestados opinaba que la calidad de la música decrece en España, una circunstancia que es negada sistemáticamente por las multinacionales y la SGAE, así como la incidencia de la situación de monopolio y concentración de compañías o el precio de los discos.

La consigna es cobrar los derechos de propiedad intelectual a toda costa. Primero se consiguió imponer el canon de copia privada a los CD-R. Hace escasas fechas fue la ADAMI, sociedad gestora de derechos de autor de Francia, la que lanzó la idea de cobrar a los proveedores de acceso a Internet una tasa por la descarga de música *on line*. La idea partió, sin embargo, de la equivalente sociedad canadiense (SOCAN), que ya ha puesto el asunto en manos de su tribunal supremo. Por estos lares también circula la idea de que alguien tiene que pagar el pato. Para Pedro Farré, «la sociedad de la información no será nada si los contenidos no se protegen. Los gurús de las redes digitales dicen 'el contenido es el rey'; pues entonces hay que protegerlo, y al creador hay que remunerarle el esfuerzo. Una buena medida puede ser que en el futuro paguen canon de

copia privada no solo los soportes vírgenes, sino también las memorias de los PC o los teléfonos móviles, porque a través de ellos también se puede oír música».

Pero ya se sabe las reacciones que suele provocar entre el público la sola mención de pasar por caja. Fue lo que ocurrió la semana pasada cuando alguien sugirió cobrar por el disco duro del ordenador, cuando todavía escuce el asunto de los CD-R. Aunque hay que reconocer que se han buscado medidas aún más agresivas, como la batalla emprendida por la Asociación Estadounidense de la Industria Discográfica (RIAA) para obligar a los proveedores a facilitar la identidad de sus clientes que se dedican a bajarse música. Los jueces del Tribunal de Apelaciones de Columbia han frenado la campaña, ya que no se pueden facilitar datos de diez millones de estadounidenses amparados por la Ley de Protección de Datos.

En cualquier caso, las compañías parecen dispuestas a replantearse el modelo de negocio, sin olvidar otros frentes por donde abordar la situación. Para Francisco Gómez, *new media manager* de Emi, «la solución es, sobre todo, política. Igual que ocurre con el tabaco, un problema que el Gobierno se ha tomado en serio. La música debe ser protegida como un bien cultural». El camino que hay que seguir, por tanto, se divide en dos vías: «Diversificación del negocio e intensificación de la lucha contra la piratería desde las instituciones. Debe haber, en este sentido, un acuerdo entre el Gobierno y las empresas implicadas». El futuro, así las cosas, es, de acuerdo con Francisco Gómez, «fantástico. Nunca se había suscitado tanto interés por la música. Eso sí, cambiará la forma de consumirla».

Fuente: ABC 28/01/2004

Las discográficas reclaman trece millones al creador de Blubster

Las multinacionales discográficas Warner, Universal, Emi y Sony-BMG

han presentado ante los Juzgados de lo Mercantil de Madrid una demanda contra Pablo Soto Bravo, como creador y máximo responsable de Blubster, Piolet y Manolito, que ofrecen programas P2P para el «intercambio ilegal de música protegida».

Según informa Promusicae, entidad que agrupa al sector de las discográficas, los demandantes argumentan que Soto desarrolló sus aplicaciones informáticas «con evidente ánimo de lucro» y con «una conducta parasitaria» para obtener provecho de la obra de otros.

Tras un «cálculo conservador» de los prejuicios causados, las discográficas reclaman al demandado más de trece millones de euros y exigen la inmediata clausura de las páginas.

Por su parte, MP2P Technologies, empresa que preside Pablo Soto, ha anunciado que ha recibido esta «demanda sin precedentes» de las cuatro grandes multinacionales discográficas, y es el demandado el que asegura en un comunicado: «Planeamos defendernos firmemente contra este intento de destruirnos de las multinacionales discográficas».

«En lugar de abrazar la tecnología, eligen un camino que en última instancia les llevará a su propio final. El litigio en sí mismo no es un modelo de negocio válido; sin embargo, ha sido su fútil y desesperado objetivo desde el advenimiento del P2P», asegura el fundador de MP2P Technologies.

Promusicae, que en esta demanda actúa junto con las discográficas Universal, Sony-BMG, Warner y Emi, aporta distintas pruebas periciales y notariales para demostrar la veracidad de sus acusaciones.

A la hora de calcular el perjuicio causado, aplica «la estimación más cautelosa posible», en función de la cual cada internauta que se haya descargado cualquiera de los tres programas (Blubster, Piolet o Manolito) solo lo habría utilizado para obtener una canción de manera gratuita.

A partir de esta hipótesis, Promusicae reclama a Soto la cifra de 13.029.599 euros. Asimismo, también propone al juzgado que el demandado asuma los «gastos de investiga-

ción» (23.072 euros) y también corra con los gastos procesales. Según el comunicado de Pablo Soto, «Promusicae intentó plantear acciones civiles contra usuarios de redes P2P en España, y tras fracasar ante el Tribunal de Justicia de la UE, ha decidido cargar contra una herramienta de comunicación neutral como es la tecnología P2P».

Las innovaciones tecnológicas de MP2P Technologies han sido descargadas por millones de usuarios de todo el mundo, y permanece en la actualidad como líder del sector P2P y tecnología de consumo, con oficinas en Madrid, añade la nota.

En los hechos de la demanda se detalla que Pablo Soto no solo desarrolló el *software* disponible a través de las páginas web www.blubster.com, www.piolet.com, www.manolito.com y www.mp2p.net, sino que también dispone de un entramado mercantil paralelo mediante el que gestionar los beneficios económicos de su actividad presuntamente ilícita, explica Promusicae.

Fuente: *Las provincias*, 5 de junio de 2008.

Estas dos lecturas generan las siguientes cuestiones

¿Qué cambios estructurales están acaeciendo en la industria audiovisual debido a Internet?

¿La legislación española puede parar el *pirateo* de canciones a través de Internet?

¿Cuáles son los factores característicos de la industria audiovisual que la hacen especialmente sensible al desarrollo de Internet? ¿Qué otros sectores comparten parte de estos factores y qué es lo que los hace diferentes a la industria audiovisual?

¿Hasta qué punto está amenazada la posición competitiva de las grandes industrias discográficas? ¿Qué estrategia deberían seguir?

¿El acceso a Internet de los consumidores de música puede suponer una oportunidad? ¿Cómo se podría explotar? ●

1. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA EMPRESA

La relevancia de las tecnologías de la información (TI) está asociada a la trascendencia del recurso que manejan, la información, y esta trascendencia ha sido más que reconocida por académicos y profesionales. Desde Frederick Taylor hasta Herbert Simon se ha hablado de la empresa como un sistema de «procesar información». Diversas teorías económicas, como la economía industrial, concretan varios de sus postulados en la importancia de la información imperfecta y la existencia de asimetrías informativas por parte de directivos. Otras teorías, como la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia, señalarían, además de las deficiencias de información, los aspectos de los costes de información como cuestiones importantes a estudiar. Estas teorías consideran la incertidumbre de la información como un fallo clave de los mercados y una de las razones en la formación de las organizaciones, y justifican, en parte, las integraciones y concentraciones de empresas por el incremento de información proveída a los decisores.

Sin embargo, debido a las características propias de la información (como son su intangibilidad, su temporalidad, su valor relativo según quién la obtenga y cómo se utilice, su vinculación a un contexto específico, etc.), resulta difícil su estudio y tratamiento económico. Si el valor de una determinada información está asociado a cómo y cuándo sea capaz de utilizarla un determinado actor, resulta casi imposible realizar un análisis coste-beneficio a priori. Es por esta razón que resulta imposible su tratamiento económico, y por tanto, todos los esfuerzos se han encaminado a estudiar su gestión eficiente en las organizaciones, es decir, el estudio de los sistemas de información (SI) en la empresa¹.

Para entender las funciones que debe cumplir este sistema (SI), revisamos el concepto de sistema de información. Para ello tomamos la definición de Andreu, Ricart y Valor (1991: 12), que entienden por sistema de información «el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha

empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar las funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia».

Esta definición contempla dos dimensiones. Por una parte establece las funciones del SI, diferenciando entre datos e información. Dato es la unidad básica del SI, representa cualquier tipo de transacción en un código convenido. En un principio, los datos necesitan ser procesados para convertirse en información entendible y asimilable por los usuarios del SI. El SI debe recoger y almacenar los datos necesarios para luego procesarlos y distribuirlos a las personas que los necesiten en forma de información entendible. La segunda parte de la definición establece el objetivo del SI. Por una parte, debe poner a disposición de los empleados la información requerida para coordinar las distintas actividades en la cadena de valor. Por otra, debe presentar la información necesaria en la toma de decisiones en cualquier nivel jerárquico, ya sea operativo, táctico o estratégico.

Sistema de información (SI):

Conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de una empresa y para las actividades de dirección y control.

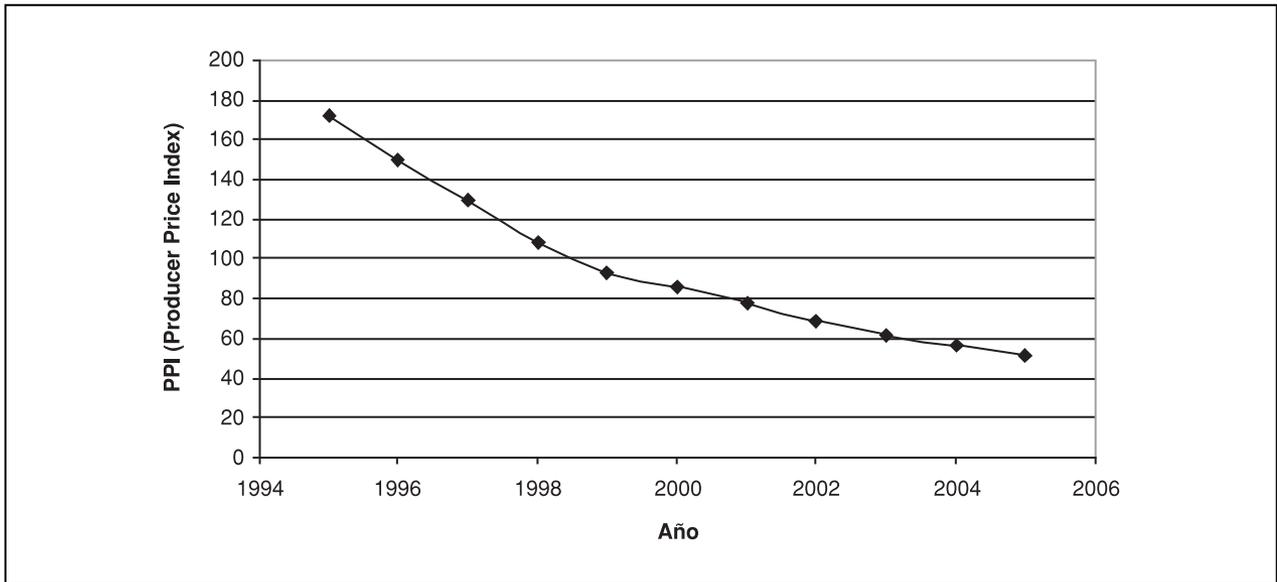
Andreu, Ricart y Valor (1991).

Los SI, de una manera formal o informal, siempre han existido en la empresa. Sin embargo, a partir de los años ochenta, la irrupción de las nuevas tecnologías de la información ha producido un cambio en la manera en que la información es percibida. Estas tecnologías han supuesto un cambio fundamental en la habilidad para la captura, la manipulación, el almacenado y la transferencia de la información. La reducción constante de los costes en el equipamiento informático y su aumento espectacular de prestaciones han hecho que la gestión eficiente de la información sea percibida como una oportunidad, con unos costes reducidos comparados con las ventajas que puede

Funciones de los sistemas de información

- **Recogida de datos.**
- **Almacenamiento de datos.**
- **Procesamiento de datos y transformación en información.**
- **Distribución de la información.**

¹ Una revisión en profundidad de la necesidad de centrarse en los sistemas de gestión de la información y no en el valor económico de esta se puede encontrar en Oppenheim, Stenson y Wilson (2003).



Fuente: Datos del Bureau of Labor Statistics (BLS).

Figura 10.1 ● Evolución de los precios de los equipos informáticos en el tiempo.

generar. Solo por poner un ejemplo, el precio de los equipos informáticos (Producer Price Index) en la década de 1996 a 2006 se ha dividido por cinco.

Este descenso en precios ha sido posible gracias a una rápida evolución de muy diferentes tecnologías aplicadas

a la información. Cada tipo de tecnología juega un papel diferenciado en cada una de las funciones de los SI: el almacenamiento, procesamiento y comunicación de datos e información.

2. CLASIFICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Dada la amplitud y complejidad de las TI, el objetivo de este apartado es simplemente establecer un marco donde clasificar sus tipos, comentando aquellas más relevantes y comunes, y establecer, en la medida de lo posible y de manera muy somera, cierta visión histórica de su desarrollo.

Una primera clasificación de las tecnologías de la información sería diferenciar los componentes físicos (*hardware*), de las herramientas lógicas (*software*). La palabra *software* engloba tanto los lenguajes de programación como las aplicaciones o programas creados a partir de estos primeros.

El segundo criterio posible para clasificar las TI sería según la función que realizan, estableciendo tres grandes bloques: el procesado, el almacenamiento y la comunicación. Incluimos dentro de las TI la comunicación, aunque cada vez es más popular su diferenciación, usando el término TIC (tecnologías de la información y comunica-

ción). Los apartados siguientes se presentan en este orden, intentando dar una perspectiva histórica de su evolución.

Tecnologías de la información (TI):

Conjunto de tecnologías, tanto físicas (*hardware*) como lógicas (*software*), aplicables al procesado, almacenamiento y comunicación de datos.

2.1. El procesamiento

El 'hardware'

Los principios de la informática tal como la conocemos actualmente la podemos situar a finales de los años cua-

renta. Basada en una lógica digital binaria (la unidad de información es el bit, que solo puede tomar dos valores, 0 o 1), utiliza elementos muy simples basados en conmutadores a partir de los cuales desarrolla funciones lógicas con 0 y 1, creando a partir de estas operaciones simples operaciones cada vez más complejas, como la suma, la resta, multiplicaciones, divisiones, etc. Estos conmutadores, inicialmente realizados mediante válvulas de vacío y rápidamente sustituidas a principios de los años cincuenta por los transistores, son la base sobre la cual se construye todo el procesamiento.

Los transistores, basados en materiales semiconductores de silicio, muy baratos, fáciles de miniaturizar (actualmente un procesador puede estar formado por millones de transistores) y con unas altas prestaciones en velocidad y consumo, son responsables en gran medida del desarrollo y difusión que ha tenido la informática en tan solo cincuenta años. El transistor de silicio, sustancialmente mejorado desde sus primeras versiones, sigue siendo la tecnología dominante absoluta en la fabricación de los procesadores y no se atisba ninguna tecnología capaz de desbancarlo.

El 'software'²

Los inicios de la programación en la era digital están ligados a las investigaciones de Von Neumann en los años cuarenta. Los primeros lenguajes manejaban el juego de instrucciones disponibles en el procesador directamente (nivel bajo de programación, directamente en el lenguaje del procesador o código-máquina compuesto de ceros y unos). Para facilitar la programación, pronto se empezaron a utilizar lenguajes más próximos a la sintaxis del lenguaje humano que al de la máquina. En 1958, desarrollado por IBM, aparece el Fortran (Formula Translating) para uso científico-matemático, introduciendo conceptos tan importantes en la programación como los bucles, las condicionales y las subrutinas.

Poco después, a principios de *los años sesenta*, con finalidades más empresariales y buscando una mayor facilidad en su uso, centrado su atención en la manipulación de los datos de entrada y salida, aparece el Cobol (Common Business-Oriented Language) y la primera versión del Basic. En 1958 aparece otro lenguaje determinante en la historia de la programación, el Lisp (List processing). Predecesor del actual Scheme, Lisp sentó las bases de la inteligencia artificial, al ser recursivo y no iterativo como los anteriores. Esta característica deriva de su capacidad para tratar el código escrito por el programador como parte de sus variables, por lo que puede modificarse a sí mismo y *aprender* en cada ejecución. Citaremos por último dentro de esta década, por la repercusión que tuvo en la siguiente generación de lenguajes, el Algol (Algorithmic Language). Este es el primer lenguaje concebido para ser

independiente de la máquina donde va a ser ejecutado y donde se intenta recoger todas las ventajas ofrecidas por los lenguajes anteriores, más específicos a los problemas a los que intentaban dar solución.

A mediados de *los años setenta*, y siguiendo las bases establecidas por el Algol, empiezan a aparecer lenguajes como el popular Pascal, usado mayoritariamente por los primeros usuarios de PC. También siguiendo los criterios del Algol, en 1972 se desarrolla el C. Este lenguaje fue el utilizado para el desarrollo del sistema operativo Unix de IBM y su posición de dominio en la programación de sistemas operativos se ha mantenido hasta la actualidad.

El siguiente hito en la programación posiblemente sea la incorporación de la programación orientada a objetos (OOP, Object Oriented Programming). Esta técnica permite crear librerías de objetos o rutinas reutilizables y de fácil uso. La incorporación del OOP al lenguaje C en 1983 dio lugar al C++. Actualmente este potente lenguaje se utiliza en la programación de sistemas operativos como Windowq, MacOS o Linux. Otro paso es la aparición de lenguajes más intuitivos y cercanos a la representación gráfica como el Visual Basic de Microsoft.

La siguiente generación de lenguajes de programación está formada por aquellos diseñados para su uso en *Internet*. En 1994, y desarrollado por Sun Microsystems, aparece el lenguaje Java, con características muy similares al C++. Tras unos inicios fallidos, finalmente es el escogido para programar el primer navegador de Internet, el Netscape Browser. Su principal característica, junto a ser orientado a objetos, es la portabilidad. Otro lenguaje desarrollado para su uso en aplicaciones de internet es el PHP (Personal Home Pages Hypertext Processor), que puede ser incrustado dentro del HTML (HyperText Markup Language), lenguaje utilizado para la construcción de páginas web.

2.2. El almacenamiento

El 'hardware'

Las tecnologías para el almacenamiento de los datos son diferentes según las necesidades a las que sirvan. En primer lugar tendríamos que citar las memorias en las que se puede leer y escribir dato a dato y que son con las que opera directamente el procesador, son las denominadas memorias RAM y ROM. El segundo tipo de memorias son las de almacenamiento masivo (discos duros, CD,

² Una descripción de la evolución de los lenguajes de programación y su historia se puede encontrar en: *History of programming languages*, de Bergin y Gibson (1996).

DVD, etc.), a las cuales el procesador accede de manera indirecta a través de la RAM.

En la memoria ROM (Read Only Memory) se encuentra el programa de inicio del procesador que le permite gestionar las unidades de disco, tarjetas de vídeo, audio, etc., y viene dado por el fabricante. La configuración inicial de la máquina está grabada en una parte de la memoria ROM (conocida como Bios) pudiéndose modificar únicamente mediante un programa específico, el Setup.

La memoria RAM (Random Access Memory) es la memoria con la que trabaja el procesador. En ella el procesador va guardando y leyendo los datos con los que opera, así como las instrucciones que debe ejecutar en cada momento. Esta memoria marca la velocidad que puede alcanzar el procesador, tanto por la velocidad de su lectura como por su capacidad. Cuanto mayor sea la capacidad, menor será el número de veces a las que se tiene que acceder a dispositivos de almacenamiento masivo para renovar los datos, operación que ralentiza las operaciones. Cada bit de este tipo de memoria está identificado con un sistema de direccionamiento, basado también en lógica binaria. Inicialmente, cada posición de memoria guardaba ocho bits, pues era el número de datos de entrada con los que los primeros procesadores trabajaban. Esta longitud de palabra de ocho bits se denominó byte (B). Actualmente, el número de patas en los procesadores para leer los datos con los que va a operar de manera simultánea ha aumentado, pasando la longitud de palabra a dieciséis, 32 y 64 bits. Dado el sistema de direccionamiento de estas memorias, el aumento de capacidad también se realiza siempre como múltiplos de dos, así, desde las iniciales capacidades de 256 kB, se ha ido pasando sucesivamente por 16 MB, 32 MB, 64 MB hasta los actuales 4.096 MB (4 GB).

Los primeros sistemas de almacenamiento masivo de datos fueron los *magnéticos* (años cincuenta). Este tipo de sistemas utilizan materiales magnéticos, de manera que los ceros y unos se graban mediante la polarización de una capa superficial, ya sea de una cinta o de un disco. Estos materiales permiten el grabado y borrado de las pistas con facilidad, por lo que han sido utilizado en diferentes dispositivos, desde los discos duros actuales hasta las cintas magnéticas y los disquetes en sus diferentes formatos. Para el caso de los discos duros su evolución ha sido continua, apareciendo diferentes estándares para aumentar su rendimiento, mejorando el número de revoluciones de giro por minuto, densidad de las pistas y número de canales en la lectura/escritura. Actualmente sus capacidades pueden llegar a 1 TB, con unas velocidades de lectura de 70 Mbps (megabits por segundo).

Los medios de *almacenamiento óptico* utilizan un disco de silicio sobre el cual se marca mediante láser la superficie. El primer formato comercial apareció en los ochenta, inicialmente como CD-audio y posteriormente

como CD-ROM para cualquier tipo de datos con una capacidad de 650 MB. El aumento de las necesidades de capacidad (almacenamiento digital de películas), junto con los avances en esta tecnología, forzaron la evolución de los CD-ROM a un formato con mucha mayor capacidad, los DVD. Este formato utiliza una tecnología óptica avanzada que le permite obtener unas capacidades de hasta 100 GB.

Por último cabe destacar las *memorias flash (pendrive)*. Utilizando una tecnología parecida a las memorias ROM programables y borrables electrónicamente (Eeprom), estos dispositivos consiguen una velocidad de lectura alta (12 Mbps). Su mayor sencillez en la reescritura, su facilidad de conexión (mediante conector USB) y su cada vez mayor capacidad, la hacen una tecnología idónea para memorias portables, desplazando en poco tiempo a los disquetes y CD-RW.

El 'software'

Para gestionar la masiva cantidad de datos que son capaces de almacenar las memorias de los ordenadores, pronto aparecieron las aplicaciones conocidas como *date base management system* (DBMS) o sistemas gestores de bases de datos. Las necesidades específicas de los sistemas DBMS hicieron que IBM empezara a desarrollar en 1974 un lenguaje con instrucciones propias para su gestor de bases de datos relacionales DB2, el SQL (Structured Query Language). Sus principales características son su capacidad para la definición de los datos, su manejo y búsquedas relacionales, implementando otras necesidades de los DBMS, como la concesión de permisos para la lectura y escritura de datos, y el establecimiento de restricciones en asegurar la integridad de los datos.

Este lenguaje pronto fue adoptado por los principales fabricantes como SyBase u Oracle, por lo que el SQL fue elegido como estándar por ISO (International Standard Organization) y ANSI (American National Standards Institute) a finales de los ochenta, esperándose que se convirtiese en un estándar compatible entre todos los sistemas. Sin embargo, aunque la base de SQL se impuso, solo fue en parte, pues cada proveedor adaptó este lenguaje a sus necesidades y peculiaridades, creándose diferentes versiones incompatibles entre productos. Así, para cada DBMS en el mercado como pueda ser Oracle, Sybase, Instantbase, Informix o Access, existe una versión de SQL asociada (SQL Server, Oracle SQL, MySQL, etc.)

La solución ante estas incompatibilidades crónicas fue la aparición del ODBC (Open Data Base Connectivity), propuesto por Microsoft. Cada proveedor crea un traductor o *driver* de su propio DBMS y SQL asociado al ODBC estándar, lo que permite la comunicación de todos los sistemas a través del ODBC. Esta herramienta ha permitido salvar unas de las grandes dificultades a las que se enfren-

taban las empresas cuando intentaban racionalizar sus sistemas de información, compuesta por diferentes aplicaciones, cada una con su base de datos e incompatibles entre sí.

2.3. La comunicación

El 'hardware'

Los medios físicos de transmitir señales digitales son muchos. Se pueden utilizar, por ejemplo, *los pares trenzados*, utilizados en telefonía, y así aprovechar la red telefónica ya instalada. Esto ha dado lugar al desarrollo de técnicas de modulación de la señal como la ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line), que puede alcanzar velocidades de bajada de datos (del servidor al usuario) de 24 Mbps y 1,5 Mbps de subida (del usuario al servidor) sobre distancias de 2,5 km. Se pueden utilizar también pares trenzados específicos de mayores prestaciones (típicamente de 100 Mbps).

Otra opción para transmitir señales digitales, es *el cable coaxial* (cable utilizado para la transmisión de señales de televisión por su mayor ancho de banda). El cable coaxial alcanzando una velocidad típica de 10 Mbps para una distancia máxima de 500 m.

Pares trenzados



Cable coaxial



Fibra óptica



El 'software'

El *software* ligado a la comunicación son *los protocolos de comunicación*. Los protocolos de comunicación permiten la comunicación entre ordenadores y la transferencia de datos. Los protocolos establecen unas normas comunes que guían esa transferencia. Estas normas abarcan muchos aspectos, desde la velocidad de transferencia de datos hasta cómo controlar y gestionar los errores y fallos en la comunicación, el *enrutamiento* de los mensajes para que encuentren su destinatario o el cifrado de los datos para garantizar la confidencialidad.

El estándar de protocolos de comunicación por excelencia es el modelo de referencia de Interconexión de Sistemas Abiertos OSI (Open System Interconnection), propuesto por ISO a finales de los años setenta y que ha guiado el

Si se desea recorrer grandes distancias sin tener que regenerar la señal, se tiene que recurrir a la *fibra óptica*. La fibra óptica, además, tiene un mayor ancho de banda y puede alcanzar los 200 Mbps.

Cuando no se desea o no es posible tender un cable para la transmisión hay que recurrir a *medios radiados*. Estos utilizan el espacio abierto para la transmisión y están ligados a los fenómenos de radiación. Se diferencian unos de otros por la frecuencia portadora utilizada. Así, por ejemplo, los sistemas *wi fi*, utilizados en las redes de área local inalámbricas, suelen operar en la banda de 2,4 GHz y puede llegar a unas velocidades de 54 Mbps. Otro ejemplo de sistemas radiados es la utilización de satélites para la cobertura global. Se utilizan frecuencias de transmisión situadas alrededor de los 1,6 GHz, lo que les permite tener un gran ancho de banda y por tanto una gran velocidad de transmisión.

Otro medio que utiliza el espacio para la transmisión es el infrarrojo. Con una tecnología parecida a la usada en la fibra óptica, se consigue enfocando un rayo de luz (láser) entre dos puntos. Alcanza una velocidades de hasta 1,5 Mbps recorriendo una distancia de hasta 5 km. Necesita una visión directa entre emisor y receptor, lo que limita mucho su aplicación.

desarrollo de los principales protocolos usados en la actualidad. El sistema OSI define todos los niveles para la comunicación, desde el nivel más bajo o físico, como los voltajes y tiempos de las señales que se deben transmitir, hasta los niveles más altos y cercanos al usuario, como el formato de los datos y archivos que se envían. El protocolo más extendido y basado en este estándar de comunicación de ISO es sin duda el TCP/IP, utilizado por los usuarios de Internet. Este protocolo, formado por la unión de dos protocolos de distinto nivel, el TCP (Transmission Control Protocol) y el IP (Internet Protocol), permite su utilización en cualquier tipo de red, ya sea local (LAN, Local Area Network) formando una *intranet*, ya sea de área extensa (WAN, Wide Area Network) conectando infinitud de distintas redes, como es el caso de Internet (red de redes).

Tabla 10.1 ● Clasificación de las tecnologías de la información

	Hardware	Software
Procesamiento	Procesadores	Lenguajes de programación: Fortran, C++, Visual Basic. De internet: Java, PHP, HTML. De inteligencia artificial: Lisp, Scheme.
Comunicación	Par trenzado, cable coaxial, fibra óptica radiados, infrarrojos	Protocolos de comunicación: OSI, TCP, IP
Almacenamiento	De acceso aleatorio: RAM, ROM Masivos: discos duros, CD-ROM, DVD, memorias <i>Flash</i>	Lenguajes para bases de datos: SQL, ODBC

2.4. El papel del CIO en la empresa

Los apartados anteriores esbozan un panorama de las TI básicas y su evolución en el tiempo. Cada una de estas tecnologías comentadas está en continua evolución, y mantenerse al día en solo una de ellas necesita de un esfuerzo constante por parte de los profesionales de las TI. Además, hay que añadir los conocimientos necesarios para la integración de los sistemas físicos (*hardware*) o la ingeniería del *software* para el diseño robusto de aplicaciones. Ante esta avalancha de tecnología, ¿qué conocimientos en TI debe tener un directivo? Si las TI pueden jugar un papel fundamental en su negocio y deben integrarse en sus actividades, ¿debe el directivo estar al día en las últimas tecnologías para aplicarlas de manera innovadora en su organización? Está claro que aunque resulta imposible para un ejecutivo ser un conocedor en profundidad de las TI, sí se necesita tener una cierta visión general y conocer las últimas aplicaciones desarrolladas en el sector donde se trabaja, además de una visión general de las herramientas tecnológicas de otros sectores con actividades similares. Pero este conocimiento es mucho más

cercano a las aplicaciones utilizadas y al negocio donde se aplican que a las tecnologías propiamente dichas. Esta complejidad de las TI básicas hace que, en grandes empresas o en empresas que pretendan usar el potencial de las TI para realizar innovaciones más allá de los estándares de la industria, la figura del CIO (*chief information officer*) o responsable del sistema de información sea esencial. El CIO debe tener suficiente conocimiento en las TI, su integración en sistemas y en la gestión de proyectos informáticos, pero también debe servir de enlace entre la visión del CEO del negocio y cómo se puede desarrollar mediante las TI. Debe ser experto en el mantenimiento y evaluación de los SI, así como en su diseño e implantación (Laudon y Laudon, 2008). Esto implica que debe haber un lenguaje común entre CIO y CEO para que haya una comunicación efectiva entre ambos. El primero debe tener un conocimiento amplio de las actividades de la empresa, las técnicas de gestión y las prácticas de la industria, y el segundo debe tener un conocimiento básico de las nuevas tecnologías (Byrd y Turner, 2000). Las habilidades que debe poseer el CIO, según estos autores, se reproducen en la *Caja de habilidades y herramientas del directivo 10.1*.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En una empresa existen flujos de información que circulan tanto dentro de la empresa como entre la empresa y el exterior (pedidos de clientes, ventas, recepciones y envíos en el almacén, órdenes de producción, pedidos de materiales, facturación, etc.). Esta información puede quedar registrada en un soporte físico (un albarán, una

factura, un informe, etc.) o directamente ser introducido electrónicamente en la base de datos de la empresa, o mantener una duplicidad de sistemas físico y electrónico a la vez. Esta información es necesaria para llevar a cabo la actividad de la empresa y coordinar las acciones básicas de tipo operativo. Pero la información también sirve

Caja de habilidades y herramientas del directivo 10.1

CAPACIDADES DEL CIO

El responsable del departamento de informática debe tener tres tipos de capacidades:

1. De negocio:
 - Conocimiento del sector.
 - Conocimiento de la competencia.
 - Conocimiento de las actividades y política de la empresa.
 - Conocimiento de las técnicas de gestión usadas en el sector.
2. Tecnológicas:
 - Sistemas operativos.
 - Destrezas en lenguajes de programación.
 - Ingeniería del *software*.
 - Conocimiento del ciclo de vida de los proyectos.
 - Procesos distribuidos.
 - Administración de redes.
 - Aplicaciones basadas en web.
 - *Data warehousing*, *data mining*, sistemas DSS.
3. De gestión y liderazgo:
 - Habilidad para planificar y ejecutar el trabajo en un entorno colectivo.
 - Habilidad para planificar, organizar, y liderar proyectos.
 - Habilidad para trabajar en equipos multidisciplinares tratando problemas de negocio.
 - Habilidad para trabajar estrechamente con clientes.
 - Habilidad para gestionar el conocimiento del departamento de sistemas de información.

Fuente: Adaptado de Byrd y Turner (2000).

para ayudar a tomar decisiones, desde las más sencillas, perfectamente estructuradas, a las más complejas decisiones estratégicas. La clasificación más extendida en la literatura de los SI (Beynon-Davies, 2002) atiende a este punto de vista y ordena los SI según el tipo de problemas a los que dan solución.

Tipos de sistemas información

- S. procesamiento transacciones (TPS).
- S. información administrativas (MIS).
- S. soporte a las decisiones (DSS).

3.1. Clasificación de los SI por tipos de problemas que resuelven

Sistema para el procesamiento de transacciones o TPS ('transaction processing system')

Los TPS fueron los primeros sistemas informáticos que aparecieron en las empresas. Su función es reemplazar a

los trabajadores en aquellas tareas rutinarias y repetitivas, y cuyo volumen y frecuencia justifican la introducción de un sistema automático que las realice. Los problemas que resuelve son sencillos, perfectamente estructurados, y los datos que maneja están disponibles en el sistema.

El procesamiento de una manera fiable de las transacciones realizadas por una empresa con clientes, proveedores, socios o administración es vital para la gestión de cualquier negocio. La automatización de estas tareas aporta grandes ventajas como son:

- Procesamiento instantáneo.
- Fiabilidad.
- Rápido acceso a las transacciones realizadas.
- Capacidad de procesamiento de los datos almacenados de las transacciones.
- Reducción de costes.

Los TPS se pueden aplicar a transacciones donde las reglas de procedimiento para realizarla son sencillas, fáciles de implementar y no existen excepciones, por lo que se asegura una consistencia en los resultados. Además de estas condiciones, los datos requeridos para el procesamiento deben estar en el sistema de información.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la facilidad de procedimiento en el tratamiento de los datos para realizar la transacción no excluye la dificultad técnica de estos sistemas. En muchos TPS hay que lidiar con la necesidad de realizar cientos de transacciones simultáneamente, de actualizar los datos instantáneamente, de manejar inconsistencias en los datos, de prever errores, de dar respuesta a posibles caídas de las redes de comunicación, etc. En *Negocios en acción 10.1* se describen las ventajas de un sistema de este tipo en el sector bancario.

Sistemas de información administrativos o MIS (management information system)

Los sistemas de información administrativos son sistemas gerenciales que permiten la toma de decisiones, generalmente operativas, y que a diferencia de los TPS proporcionan información procesando un considerable volumen de datos más allá de unas simples reglas. Los problemas que abordan los MIS son más complejos que los del TPS, aunque siguen siendo estructurados y se pueden modelar matemáticamente. La información y datos que maneja el MIS es más variada y compleja. Por lo general las variables necesarias para abordar el problema se encontrarán almacenadas en la base de datos del sistema, pero otras veces será necesario buscar y comprobar en el exterior información que requiere el sistema. Otras veces el MIS incluye los objetivos y políticas de la empresa en forma de

variables. Pensemos en una pequeña aplicación bancaria que nos asesora sobre la concesión de créditos a clientes. En las reglas de decisión están incluidas las políticas de riesgo del banco. Parte de la información requerida del cliente se encontrará en el sistema, pero otra será necesario que la aporte el cliente personalmente y tendrá que ser verificada.

Los MIS suelen atender a problemas operacionales y tácticos que, independientemente de su frecuencia (varían desde una frecuencia diaria a mensual), se conocen perfectamente, se saben las variables involucradas y se pueden modelar matemáticamente.

Por poner un ejemplo, pensemos en una empresa de fabricación por lotes. ¿Cómo establecer el plan maestro de producción mensual de manera que los costes de producción sean los mínimos posibles, cumpliendo con los objetivos empresariales y satisfaciendo la demanda esperada? Existen modelos matemáticos que usando técnicas de programación lineal permiten responder a esta pregunta. Este problema maneja muchos datos y restricciones, como demanda esperada, costes de preparación de la maquinaria, tiempo de entrega de los proveedores, costes de mantenimiento de los productos en almacén, capacidad de los recursos, carga de los centros de trabajo, etc., pero son todos conocidos o fáciles de obtener. También es posible introducir, además, en forma de variables, las políticas en cuanto a los tiempos de entrega, calidad del producto, nivel de servicio (ruptura de *stock*), etc. El programa da como resultado qué y cuando tiene que fabricar cada centro de trabajo y operario.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 10.1

El cajero automático

La introducción de los cajeros automáticos en el sector bancario ha supuesto múltiples ventajas. La primera de ellas es la reducción de costes. Según la Confederación Española de las Cajas de Ahorros (CECA), la realización de una operación a través del cajero tiene la mitad del coste que realizarla por ventanilla. Pero las ventajas no acaban ahí, los cajeros están las veinticuatro horas del día, con lo que se da mejor servicio a los clientes. Además, permite liberar tiempo de personal muy cualificado para realizar otras tareas más complejas, como asesoría y venta

de productos. Otra ventaja es la fiabilidad y la eliminación de errores, siempre presente cuando se recurre a la ventanilla para realizar las operaciones.

En los terminales automáticos se realiza el 39,2 % de las operaciones, mientras que el 35 % se realiza por ventanilla. El 25,8 % restante se realiza por Internet y teléfono. En el futuro se espera llegar al 50% o el 60% del total de operaciones por cajero, y llegar al 100% en las operaciones más sencillas, como reintegros y consultas de saldo, que a su vez son las más frecuentes.

Los nuevos retos están asociados a la utilización, por parte del cliente, de los nuevos servicios más complejos. Por ejemplo, los ingresos en efectivo no superan el 30% a través de terminales. Para operaciones más complejas, como puedan ser transferencias, traspasos y pago de impuestos, las entidades apuestan por la banca telefónica e Internet. ●

Adaptado de *El periódico de Aragón*, 17 de febrero de 2004.

Los MIS, por tanto, **dan una solución concreta**, basada en unas reglas previamente programadas. Esto no implica que por lo general esta solución no sea comprobada y ratificada a posteriori por los gerentes de nivel jerárquico medio.

Sistemas de soporte a la decisión o DSS (decision support system)

Este tipo de sistemas abordan problemas poco estructurados y complejos, generalmente de índole estratégico. Son problemas únicos, donde se desconocen todas las variables que pueden afectar al problema o muchas de ellas no se pueden cuantificar. Se dan con poca frecuencia y no se pueden *parametrizar*, por lo que el SI no se puede programar para que de una solución. La función del DSS en este caso es simplemente de apoyo, facilitando al directivo la búsqueda de nueva información, el análisis de datos y la presentación de información. Es el directivo, basándose en su experiencia y conocimiento de su empresa y el sector, el que toma la decisión. Le corresponde a él decidir cuales son las variables relevantes, cómo influyen en el problema y cuáles son las posibles soluciones y cómo evaluarlas.

Los DSS deben proporcionar herramientas flexibles para el tratamiento de datos a discreción del directivo. Deben permitir el acceso a múltiples fuentes de información sobre mercados, competidores, clientes, administraciones gubernamentales y proveedores. Una clave esencial de los DSS es que deben estar enfocados a la búsqueda y análisis de información referente a los factores clave de éxito del sector donde opere la organización. A diferencia de los MIS, los DSS no dan una solución, sino que simplemente sirven de apoyo al directivo en la toma de decisión. Son herramientas que permite:

- Procesar de forma flexible los datos recopilados en el sistema.
- Presentar los resultados del procesamiento de forma clara, fácilmente entendible y visual.
- Realizar búsquedas de información, tanto interna como externa.
- Está enfocado a los factores críticos de éxito.

En los DSS se pueden ver las limitaciones de la informática. Mientras que los avances en la capacidad de cálculo y almacenamiento de datos han posibilitado que los TPS superen de forma apabullante al hombre en velocidad, precisión y coste, en el caso del análisis de problemas complejos la máquina dista mucho de igualar al hombre. Pese a los avances realizados en la inteligencia artificial, su aplicación a los problemas del mundo empresarial es difícil.

La inteligencia artificial se basa en lenguajes de programación como el Lisp. Estos lenguajes, a diferencia de otros

lenguajes de programación, tienen la capacidad de añadir nuevo código conforme el programa se va ejecutando, por lo que puede modificarse a sí mismo según va interactuando con el entorno. Es decir, pueden *aprender* de experiencias pasadas. Pese a esta capacidad de la inteligencia artificial, en un entorno cambiante, con innumerables variables no siempre identificables a primera vista, la experiencia y visión del directivo no tiene posible sustituto.

Esta distinción entre TPS, MIS y DSS no siempre está clara en un sistema de información, que suele agrupar en una sola aplicación el tratamiento a diferentes actividades de la empresa. Además, por lo general, tanto los MIS como los DSS necesitan procesar los datos recogidos y almacenados por los TPS de las transacciones realizadas en la actividad diaria de las organizaciones. La figura 10.2 muestra esta dependencia.

3.2. Clasificación de los SI por funciones de negocio

En las organizaciones pueden convivir diferentes aplicaciones informáticas para las distintas funciones o actividades que realiza la empresa. Conforme crece y se desarrolla una organización se van dando soluciones a las necesidades en la gestión de la información en las diferentes actividades de negocio. Podemos encontrar en el mercado aplicaciones de carácter general y que pueden servir para cualquier tipo de empresa, como los programas de contabilidad o de gestión de recursos humanos. También se pueden adquirir programas relacionados con actividades más específicas a cada sector, como programas de gestión de inventarios, producción, almacén, ventas, etc. Para aquellas empresas con recursos suficientes se pueden incluso crear aplicaciones *ad hoc* para ajustarse perfectamente a las necesidades de información específicas. Estos programas, en su conjunto, actúan como sistema de información, aunque solo sea parcialmente a una función o departamento de la empresa. Por ello, la segunda clasificación de los SI sería atendiendo al tipo de actividad al que dan cobertura:

SI en el subsistema productivo

Existe una amplia gama de aplicaciones en el sistema productivo, cada una enfocada a gestionar un tipo de producción (incluyendo funciones de logística) entre las que podemos destacar:

- Aplicaciones para la *gestión de inventario*: su objetivo es minimizar los costes asociados al inventario, reduciendo al mínimo deseado los riesgos de ruptura de *stock*. Utilizan técnicas de gestión como los sistemas

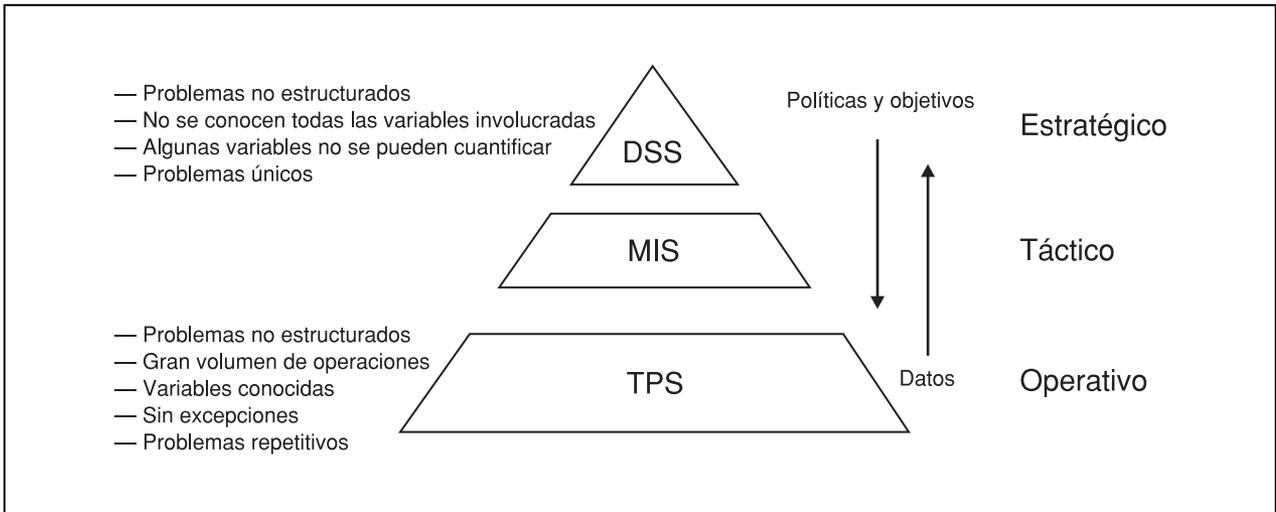


Figura 10.2 ● Relación entre TPS, MIS y DSS en la organización.

MRP de primera generación (*material requirement planning*) y segunda generación (*manufacturing resource planning*). A su vez, estos sistemas permiten incorporar técnicas de gestión de demanda variable y *sistemas de revisión continua*.

- Aplicaciones de *gestión de fabricación por lotes*: incluyen técnicas de planificación de la producción como el MPS (*master production scheduling*), y pueden combinarse con la gestión del inventario. Establecen el plan maestro de producción minimizando los costes y satisfaciendo los tiempos de entrega.
- Aplicaciones de *gestión de almacenes*: su función primordial es hacer un seguimiento de los productos dentro del almacén, qué productos hay y donde están almacenados. También permiten un uso eficiente del espacio y de la manipulación de los productos, proponiendo, según unas políticas preestablecidas, donde deben ser almacenados los productos recibidos.
- Aplicaciones de *gestión de proyectos*: permite planificar los proyectos, calcular sus costes y gestionan los recursos de la empresa para realizarlos en el tiempo establecido. Pueden incluir técnicas sofisticadas como el PERT (*program evaluation and review technique*).

SI en el subsistema de marketing

Aplicaciones de gestión de ventas y compras: se encarga del procesamiento de los pedidos y las órdenes de ventas, comprobar el inventario y enlazar con producción, gestionar la facturación y el envío de productos. De la misma manera funcionan las aplicaciones de compra pero de manera inversa con los proveedores.

La utilización de internet por parte de los clientes para la compra de productos ha popularizado las aplicaciones de *gestión de relaciones con clientes* o CRM (*customer relationship management*). Este tipo de programas recogen todas las interacciones con los clientes; compra de productos, consulta de catálogos, interés por gama de productos, grado de satisfacción con el producto, con la venta y envío, servicio pos venta, etc. Esto permite hacer un tratamiento personalizado a cada cliente dependiendo de su historial. Además, el análisis global de estas interacciones mediante *data mining* (extracción de información relevante mediante el procesamiento de grandes volúmenes de datos) permite extraer conclusiones con respecto a tendencias de mercados, clientes relevantes, segmentación de mercados, etc.

SI en el subsistema de recursos humanos

La complejidad de las aplicaciones de gestión de recursos humanos puede variar considerablemente dependiendo de la política de la empresa. Pueden utilizar simplemente un programa de gestión de nóminas hasta los más complejos sistemas de gestión por competencias (véase *Negocios en acción 10.2*).

SI en el subsistema financiero

Partiendo de la obligatoriedad del uso de *programas de contabilidad*, suele ser el sistema donde se encuentra la base de datos básica de la empresa sobre la que pivota el resto de aplicaciones. Los programas de ventas, producción o recursos humanos necesitan enlazarse a la función

NEGOCIOS EN ACCIÓN 10.2

El sistema de gestión de recursos humanos de Microsoft

Un objetivo de Microsoft desde su fundación ha sido contratar y mantener a personal muy cualificado en el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías. Esto le ha permitido adquirir una posición dominante en una industria tan cambiante y dinámica como es el desarrollo de *software*. Esta filosofía afecta a todas las áreas de Microsoft, incluyendo el grupo de tecnología de la información interno (TI), encargado de desarrollar las aplicaciones e infraestructura del sistema de información de Microsoft.

El grupo TI estaba especialmente sensibilizado en la identificación y mantenimiento de las competencias de conocimiento. En 1995 se desarrolló un plan piloto con ochenta personas para crear el perfil en competencias de cada uno de sus puestos de trabajo. Posteriormente se aplicó el plan a todo el grupo TI. El proyecto se denominó SPUD, acrónimo de Skills Planning und Development.

El proyecto SPUD partió con los siguientes objetivos:

- Desarrollar una estructura de tipos y niveles de competencia.
- Definir las competencias necesarias para cada trabajo.
- Valorar el desempeño de los empleados en los puestos de trabajo definidos, basado en las competencias necesarias del mismo.
- Implementar las competencias de conocimiento en un sistema *online*.
- Enlazar el sistema por competencias con las ofertas de capacitación.

Este sistema de gestión por competencias se basó en un programa informático capaz de baremar y almacenar las competencias de cada trabajador, así como las competencias de cada puesto de trabajo. Esto per-

mitiría al grupo de aprendizaje y comunicación ofertar cursos específicos basados en estos niveles de competencia. Además, el modelo por competencias de Microsoft permitiría institucionalizar las innovaciones en tecnología, al poder incluir las competencias asociadas como básicas en todos los puestos de trabajo.

El modelo de gestión de competencias de Microsoft permite alinear las estrategias empresariales con las competencias de los trabajadores. Si se determina que los empleados necesitan dominar una nueva forma de conocimiento (por ejemplo, el desarrollo de aplicaciones basadas en web), se podría forzar el desarrollo de esta competencia mediante su inclusión en los requerimientos de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo. ●

Adaptado de Thomas H. Davenport, *Knowledge Management Case Study*, 1997.

de contabilidad mediante ventas y cobros (clientes), compras y pagos (proveedores) y nóminas (trabajadores). La disponibilidad detallada de la contabilidad en la base de datos permite fácilmente implementar la gestión de activos o presupuestos. Este subsistema se desarrolla con más detalle en el capítulo 21.

SI para la alta dirección

Dada la complejidad en las decisiones estratégicas, estos programas, conocidos como EIS (*executive information systems*), suelen ser DSS con el añadido de algunas funcionalidades para la gestión de la agenda, reuniones, correo electrónico, etc. Suelen recoger la información más relevante del sector y la propia empresa, centrándose en los factores clave de éxito de la industria donde opera la organización. Son muy flexibles en el tratamiento y análisis de los datos y muy intuitivos, con una curva de aprendizaje rápida.

Todas estas aplicaciones, si se implementan de manera independiente unas de otras, aunque pueden solventar los problemas particulares de una determinada función o departamento, plantean serios problemas cuando se intentan conectar para realizar una gestión global y coordinada de la información en la empresa. La utilización de varias aplicaciones, cada una con su base de datos independiente, tiene los siguientes efectos negativos:

- Duplicidad de la información.
- Inconsistencia en los datos.
- Dificultad en el acceso a datos.
- Fuente de errores.
- Problemas de coordinación entre actividades de distintos departamentos.
- Introducción de la misma información en varias bases de datos.

Estos problemas derivan de la falta de una base de datos centralizada. Para dar respuesta a esta necesidad

nacen los sistemas de planificación de recursos o ERP (*enterprise resource planning*)³. Básicamente, los ERP son una recopilación de diferentes módulos, funcionando sobre un gestor de base de datos o DBMS (*data base management system*) único. Sus características son:

- Gestionan todas las actividades de la empresa.
- Típicamente es un conjunto de módulos o aplicaciones, cada una gestionando una unidad funcional. o actividad de negocio.
- Base de datos única y centralizada.
- Datos consistentes y comunes.
- Los distintos módulos interactúan entre sí a través de la base de datos compartida.

La implantación de un ERP en una empresa suele ser costosa y muchas veces implica realizar cambios en los

Sistemas para la planificación de los recursos (ERP)

Sistemas de información integrado que cubre todas las áreas funcionales y actividades de la empresa, con una única base de datos centralizada que gestiona globalmente todos los recursos de la empresa.

procesos de la empresa para alinearlos con la estructura del ERP, pese a que los ERP admiten cierta flexibilidad y pueden ser modificados. La tendencia en el mercado informático es crear ERP por sectores, adaptados a la manera de operar y las características de una determinada industria.

4. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

A principios de los años ochenta, sistemas de información como el sistema de reserva Sabre de American Airlines, la red de información financiera de Reuter o el sistema Asap del American Hospital Supply, indicaban que las aplicaciones de las TI ofrecían un gran potencial para alcanzar ventajas competitivas (Porter y Millar, 1985). Sin embargo, el estado de la tecnología ha cambiado considerablemente desde los años ochenta. Sistemas propios (tecnología desarrollada y poseída por una empresa) como el de Sabre (ver *Negocios en acción 10.3*) son difíciles de encontrar fuera de empresas dedicadas exclusivamente al desarrollo tecnológico. Las TI, por tanto, son un elemento completamente exógeno a las organizaciones. Esto tiene unas repercusiones en cuanto a cómo pueden ser utilizadas para conseguir ventajas competitivas⁴.

Claramente se puede verificar una tendencia a la estandarización, compatibilidad y abaratamiento de las TI. El mismo caso de Sabre, inicialmente un sistema propietario, ha sido trasladado a sistemas abiertos como Linux y MySQL como una manera de abaratar costes y mejorar su fiabilidad. Esta tendencia se ha incrementado de tal manera que muchos directivos consideran las TI una *comodity*, es decir, algo que se encuentra fácilmente en el mercado, como puede ser la electricidad, algo sin lo que no se puede funcionar pero que se da por hecho y está completamente estandarizado. Esto implica que cualquier sistema innovador construido con las TI puede ser rápidamente copiado. Las empresas rivales pueden copiar la mayoría de las aplicaciones basadas en TI y por tanto, la ventaja competitiva lograda a través de las TI es de corta

duración⁵. Pese a esto, empresas como Wal-Mart, con su sistema de gestión de inventario; Federal Express, con su sistema de seguimiento de los envíos, o eBay, con su sistema de subasta en Internet, han demostrado que la capacidad para aplicar las TI a las oportunidades de negocio (en oposición a una aplicación estándar de las TI) puede mejorar la competitividad sustancialmente de forma perdurable.

Los retos actuales en el desarrollo de iniciativas estratégicas dependientes de las TI, como los procesos de reingeniería, la proximidad con el consumidor, el aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento o cualquier transformación organizativa, hace de las TI una herramienta muy valiosa para lograr los objetivos empresariales. La inversión constante en infraestructuras tecnológicas distintivas puede proporcionar diferencias significativas entre empresas que pueden ser explotables. Lo mismo se puede decir de las aplicaciones disponibles realizadas con estas tecnologías.

³ Para una visión completa de este tipo de sistemas, consultar *Enterprise resource planning*, por Wagner y Monk (2008)

⁴ Un análisis sobre las TI como fuente de ventaja competitiva se puede encontrar en: *Does IT matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage*, de Carr (2004).

⁵ La desaparición rápida de las ventajas competitivas debido a las innovaciones en TI no implica que la posición ventajosa ganada durante el momento inicial, reflejada en el reconocimiento de la marca y las economías de escala debido al aumento de volumen de producción desaparezca.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 10.3

Sabre, el primer sistema de reserva de vuelos

Uno de los casos más citados en la literatura de sistemas de información es el éxito obtenido por el primer sistema de reservas de vuelo Sabre (Semi-Automatic Business Research Environment). IBM, después de participar en el revolucionario sistema de radares terrestre (Sage) desarrollado por el Departamento de Defensa de EE.UU, se asoció con American Airlines para aprovechar la experiencia adquirida en aplicaciones militares y transferirla a aplicaciones civiles. Era el año 1957. El gran avance conseguido por el sistema Sage consistía en la comunicación en tiempo real de diferentes ordenadores emplazados en todo el país y que gestionaban la información

generada por una red de radares que cubría toda Norteamérica. La idea era aprovechar esta tecnología para comunicar los sistemas de reservas de vuelos de American Airlines, también en tiempo real, en todo el país.

Tras tres años de investigación y desarrollo, en 1960 se instala la primera versión del Sabre en las oficinas centrales de American. Cuatro años más tarde y con un coste de cuarenta millones de dólares, el sistema Sabre ya cubría todo el territorio de EE.UU. Los resultados no se hicieron esperar. Reservar vuelos con American Airlines era más fácil y barato que con el resto de compañías. Además, se consiguió reducir un 30% el coste en mano de obra.

Aunque inicialmente el sistema Sabre ofrecía exclusivamente vuelos de American Airlines, pronto el valor del sistema fue reconocido, y ante la demanda de agencias de viajes y competidores, se decidió abrirlo a cualquier compañía aérea. Aunque ahora American Airlines tenía que competir en igualdad de condiciones con el resto de compañías, se había abierto un nuevo negocio, la reserva de vuelos. American Airlines empezó a vender servicios a sus competidores, con unos beneficios superiores a la explotación de su propia flota aérea. En 1996 se creó la división Sabre Group, que se gestiona de manera independiente. ●

Puesto que las TI son un complejo conjunto de herramientas cuyas posibilidades son variadas, conviene analizar de manera independiente las ventajas proporcionadas por los diferentes tipos de SI

La ventaja competitiva de las TI a través de los TPS y MIS

Las ventajas de este tipo de sistemas están asociadas a la reducción de costes y a la mejora de la calidad. La sustitución de mano de obra por sistemas TPS, la utilización de herramientas de diseño gráfico del tipo CAD/CAM, la aplicación de técnicas de optimización de procesos mediante MIS, suponen las siguientes ventajas:

- Reducción de costes.
- Aumento de la fiabilidad.
- La mejora en el diseño del producto.
- Mejora en la calidad.
- Aprovechamiento de la capacidad.
- Aumento de la eficiencia.

Estas ventajas basadas en este tipo de sistemas de información pueden ser imitadas fácilmente por los competidores, pasando rápidamente a ser un estándar en la

industria. Con una tecnología no propia y a disposición de cualquier rival, con la imposibilidad de patentar una idea o una técnica de gestión, y con la dificultad de mantener en secreto sistemas que interactúan con clientes, proveedores o parte de los trabajadores, es obvio que la ventaja inicial será limitada y no podrá ser duradera.

La ventaja competitiva de las TI a través de los sistemas de apoyo en la toma de decisiones

Una función clave en los SI es servir de apoyo en la toma de decisiones. Para el caso de decisiones complejas y poco estructuras como son las estratégicas, la necesidad de información no está predefinida y nuevas necesidades van surgiendo conforme se profundiza en el problema que se analiza. El SI debe ser lo suficientemente flexible como para permitir satisfacer estas necesidades cambiantes.

La información proviene tanto del interior como del exterior de la empresa. Aunque la información proporcionada en ambos casos es esencial, las empresas están limitadas en cuanto a la información exterior. Las posibilidades son mucho mayores en la organización interna de la empresa para recoger y procesar la información. Pero los SI también han de gestionar la información prove-

niente del exterior. Aunque el 70% de los directivos considera que la información más valiosa para la empresa proviene de la propia organización y del personal, existe información vital proveniente de fuentes externas que no pueden ser descuidadas. Las empresas siempre deben estar indagando qué ocurre en su entorno. Los factores que pueden producir tanto amenazas como oportunidades son muchos; cambios en los gustos de los consumidores y sus necesidades, nuevos productos, la estrategia de los competidores, mejoras de los procesos de producción, aparición de nuevas tecnologías, cambios de legislación, tendencias en la investigación, etc. Todas las disciplinas que indagan el entorno, como la vigilancia y la prospectiva tecnológica o la información comercial, se han agrupado en el término inteligencia competitiva. Por lo tanto, la inteligencia competitiva, centrada en la información exterior de la empresa, debe formar parte del SI.

En definitiva, cuanto mayor sea la capacidad del SI de recoger y almacenar cada una de las interacciones de la organización para luego procesarlas, de recoger la información subjetiva de los empleados, de los clientes, proveedores, mercados, etc., mayor será la capacidad de la empresa de tomar decisiones acertadas. Un sistema eficiente de este tipo requiere mucho más que la tecnología, tiene que estar integrado en los procesos y cultura de la organización. Esta integración hace del SI que sea difícilmente imitable si no se imitan también los procedimientos, estructura y funcionamiento de toda la organización, y por tanto puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Un análisis más profundo de la función de los SI en la toma de decisiones y la gestión del conocimiento se verá en el capítulo 21.

La ventaja competitiva de las TI a través de la cadena de suministro

La cadena de suministro engloba todas las actividades necesarias para producir y entregar los productos a los clientes. Esto implica las actividades internas de la empresa, así como las interacciones con proveedores en la compra de materiales, componentes y servicios, y con los clientes en la venta y distribución de los productos y servicios.

Los SI enfocados a este tipo de problemas, que incluyen la logística, se los conoce como SCM (*supply chain management*). Los SCM están orientados al proce-

samiento de transacciones y tienen una estructura interdepartamental. Juegan un papel determinante en este tipo sistemas la conexión con proveedores y clientes, con lo que el SI se extiende más allá de las fronteras de la propia empresa y engloba varias organizaciones. A este tipo de funcionamiento se le conoce como **empresa extendida**. Aunque partiendo de filosofías completamente distintas, existe una tendencia de convergencia entre los SCM y los ERP, al incluir estos últimos muchas de las funciones de los SCM. En los ERP actuales, varias empresas cooperantes pueden compartir espacios comunes de la misma base de datos para su coordinación.

Sistemas para la gestión de la cadena de suministros (SCM)

Sistemas de información que gestiona todo el flujo de información y materiales a lo largo de la cadena de valor de una organización.

Las ventajas competitivas que se pueden alcanzar con este tipo de sistemas son considerables, sobre todo en aquellas donde los costes por inventario son altos, como las empresas distribuidoras mayoristas y minoristas. Un ejemplo paradigmático se puede ver en *Negocios en acción 10.4*.

Las ventajas competitivas comentadas en los puntos anteriores se pueden resumir en: reducción de costes por automatización e implementación de técnicas de gestión, mejoras en la coordinación entre actividades y ayuda en la toma de decisiones estratégicas. Sin duda estas ventajas son dignas de tenerse muy en cuenta, pero la gran revolución de las TI se encuentra en su capacidad de conectar ordenadores entre sí mediante la telemática. Esta capacidad de conexión existe desde los años setenta (ver *Negocios en acción 10.3*), pero solo estaba al alcance de grandes empresas. Sin embargo, la aparición de Internet a principios de los años noventa ha cambiado radicalmente la situación. Internet ha sido capaz de cambiar la estructura de sectores enteros, crear nuevos negocios o modificar la forma de funcionamiento de las empresas. Dada su relevancia y alcance, las ventajas competitivas a través de Internet se analizan de manera independiente en el siguiente punto.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 10.4

Wal-Mart, el paradigma de las grandes superficies en el uso de las TI

Probablemente en ningún otra industria sea más importante la gestión de inventarios como en la venta al por menor. Wal-Mart es la mayor compañía en el sector, con más de 5.000 tiendas repartidas por todo el mundo, alcanzando en 2004 unas ventas de 285,2 mil millones de dólares.

Uno de los factores más determinantes en el éxito de Wal-Mart es su sistema de información IOIS (*interorganizational information system*). Este sistema permite adquirir más fuerza de negociación con los proveedores (K-Mart), al comparar precios en tiempo real de todos los productos con los que trabaja, no importa donde se encuentren. Sin embargo, quizá la mayor ventaja competitiva aportada por el sistema se encuentre

en la gestión de inventarios, que permite dar un mejor servicio al cliente, colaborar de manera eficiente con los proveedores y reducir costes de inventario.

El sistema identifica cada producto vendido mediante el código de barras, permitiendo un análisis de las ventas en tiempo real, detallando cuándo se compran los productos y con qué frecuencia, facilitando la política de reaprovisionamiento, etc. Este detallado análisis, respaldado por la seguridad de una respuesta rápida de los proveedores en caso de problemas, evita tener exceso de inventario.

Pero el SI de Wal-Mart va más allá. El sistema está conectado al servidor central, y este al de los proveedores. Esto permite realizar los pedidos de

manera automática. En muchos casos se consigue que los productos enviados por el proveedor vayan directamente a los expositores con un tránsito directo sin pasar por el almacén. En Wal-Mart solo el 10% de la superficie se dedica para almacenamiento de productos, mientras que el resto de la industria promedia el 25%.

La conexión con los proveedores permite una mayor coordinación. Además, los productores poseen la misma información de las ventas de productos, lo que les permite planificar la producción y reducir costes. ●

Adaptado de «Advantage with interorganizational information systems in value chain: evidence from chain retail industry». *Management of Innovation and Technology*, 2006 IEEE International Conference.

5. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LOS MERCADOS

5.1. Mercados electrónicos, comercio virtual y 'e-business'

El comercio electrónico es la aplicación de las TI con más poder de cambio en el funcionamiento de organizaciones y mercados. Aunque la transmisión estandarizada de información entre empresas existe desde los años setenta, (el estándar de transmisión de documentos EDI, *electronic data interchange*, se desarrolló a mediados de los sesenta), es tras la aparición de Internet que se ha hecho accesible a particulares (clientes finales) y a cualquier empresa por pequeña que sea.

Sin embargo, la evolución del comercio electrónico entre empresas y entre empresa y consumidor ha seguido ritmos dispares⁶, pues obedecen a diferentes tipologías de comercio electrónico, cada una con sus propias características. A lo largo de los últimos años han ido imponiéndose nombres tanto en inglés como en castellano asociados a diferentes formas del comercio electrónico, existiendo

cierta confusión terminológica. A continuación pasamos a hacer un glosario de los términos más relevantes antes de pasar a estudiar sus tipos.

El anglicismo *e-business* se refiere a cualquier transacción realizada electrónicamente en las actividades de negocio, ya sea dentro o fuera de la organización. Por el contrario, el *e-commerce* hace referencia únicamente a las operaciones realizadas fuera de la organización, ya sea con proveedores, clientes, administración, etc. El término castellano *comercio electrónico*, por el contrario, según la definición de la Comisión de las Comunidades Europeas, hace referencia a «cualquier actividad en la que las empresas y consumidores interactúan y hacen negocios entre sí o con las adminis-

⁶ Un estudio sobre la evolución del comercio electrónico se puede encontrar en *Global e-commerce and online marketing: watching the evolution*, de Dholakia, Fritz, Dholakia y Mundorf (2002).

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 10.1

Internet produce cambios en las reglas de juego

Cuando el CEO de General Electric Jack Welch describió su nuevo negocio de *Internet exchange*, presumió del aumento de apalancamiento sobre los proveedo-

res. Sin embargo, malinterpretó la esencia de la cuestión. Internet crea una red. Si eres el líder en esa red, eso te da mucha mayor ventaja que la proporcionada usando internet

meramente como una ayuda entre proveedores y compradores. ●

Fuente: «Cambridge technology partners», citado en *Strategic Marketing Montreal* (2002).

traciones por medios electrónicos», y por tanto es similar al *e-business*⁷.

Comercio electrónico:

Cualquier actividad en la que las empresas y consumidores interactúan y hacen negocios entre sí o con las administraciones por medios electrónicos.

Otros términos son menos comunes, como el *i-commerce*, que sería un tipo de comercio electrónico realizado a través de Internet, o el *e-market*, que hace referencia al mercado electrónico de manera abstracta.

El comercio electrónico, siguiendo la definición de la Comisión de las Comunidades Europeas, admite tres tipologías básicas:

Comercio electrónico entre empresas o business-to-business (B2B)

El *business-to-business* fue el primer tipo de comercio electrónico en desarrollarse. Inicialmente a través de redes particulares o dedicadas, con la llegada de Internet su uso se ha extendido gracias al reducido coste de la red. Las ventajas que encuentran las empresas son las siguientes:

Automatización de transacciones y pagos: evita errores y disminuye los costes de las transacciones utilizando estándares de transmisión de documentos electrónicos como el EDI o el más reciente XML (Extensible Markup Language), una versión del HTML. Facturas, albaranes u órdenes de envío pueden ser gestionadas de forma automática, sin errores y retrasos.

Gestión eficiente de inventarios: al conectar proveedores y empresas compradoras de materias primas y componentes permite implementar técnicas de gestión como el *just in time* o sistemas de revisión continua con pedidos

automatizados, reduciendo los costes de inventario tanto para el comprador como el vendedor.

Acceso a mayor número de proveedores y compradores: la red permite crear un mercado electrónico de bienes y servicios mundial, ampliando la información de los compradores en cuanto a proveedores y precios. Igualmente, desde el punto de vista del proveedor, la red permite el acceso a todo tipo de empresas de manera global (ver viñeta *El pensamiento en 'management' 10.1*).

Intraorganizacional o 'intra-business'

El comercio intraorganizacional básicamente es la explotación de las ventajas de la comunicación entre ordenadores, incluidos dispositivos móviles, dentro de la empresa. Especialmente relevante para organizaciones dispersas geográficamente, facilita la coordinación de actividades y la comunicación entre grupos de trabajo distantes mediante herramientas *groupware*. En el caso de fuerza de ventas trabajando fuera de la empresa, la conexión remota al sistema de información permite la consulta del *stock*, precios actualizados, estado de los pedidos, información detallada de las características de los productos, etc.

Comercio electrónico entre empresa y consumidor o 'business-to-consumer' (B2C)

Sin duda, el gran avance de Internet es la conexión de los particulares a la red y la creación de un mercado electrónico mundial. Con la explosión de internet a finales de los años noventa se esperaba una gran revolución en el funcionamiento de los negocios. Sin embargo, la evolución de este tipo de comercio electrónico ha ido más len-

⁷ Para una revisión del concepto de comercio electrónico y sus posibles definiciones, así como sus ventajas y desventajas, consultar *Implantación de sistemas y tecnologías de la información en las organizaciones*, de Gil, Guarch y Palacios (1998).

ta de la esperada, aunque las expectativas siguen siendo grandes. El alcance y límites del B2C se analizan en el siguiente punto.

Aparte de estos tres tipos de comercio electrónico, también se podría destacar el comercio electrónico entre la administración y las empresas o particulares. El desarrollo de los sistemas de certificación o firma digital permite realizar trámites oficiales de manera electrónica, agilizando las operaciones y mejorando los servicios, además de conseguir un abaratamiento de los costes del servicio por parte de las agencias gubernamentales.

5.2. Ventajas y desventajas del comercio electrónico

La principal característica del comercio electrónico es el acceso directo al cliente de una manera mundial, con una capacidad de comunicación en doble sentido que facilita la interacción con el cliente. Esta posibilidad de comunicación también incluye la creación de redes de consumidores. De esta característica se derivan muchas de las siguientes ventajas del comercio electrónico:

● *Ventajas para las empresas*

- Supresión de intermediarios para acceder al cliente final.
- Eliminación de barreras de entrada relacionadas con el canal de distribución.
- Disminución de costes gracias a las ventas automáticas.
- Publicidad *online* gratuita.
- Menores costes de los servicios al cliente, incluidos los servicios postventa.
- Menores costes de distribución al eliminar etapas intermedias.
- Posibilidad de ampliar gama de productos que utilizan otros canales de distribución a los productos existentes en cartera.
- Acceso a segmentos de mercado muy específicos mediante enlaces en webs especializadas.
- Interacción directa con el cliente y por tanto posibilidad de recoger información sobre el producto.

● *Ventajas para el consumidor*

- Acceso mundial a todos los productores de bienes y servicios.
- Información global de precios del producto, calidades y prestaciones.
- Posibilidad de interactuar directamente con el productor.
- Posibilidad de personalizar el producto o servicio.

- Posibilidad de compartir información (foros, webs especializadas, etc.) y asociación con otros consumidores.
- Ahorro de tiempo y comodidad al poder realizar las consultas y las transacciones desde casa, lugar de trabajo, etc.
- Transacciones impersonales.

Pese a todas estas ventajas, el comercio electrónico B2C tiene limitaciones que han retrasado su expansión y que ponen límite a su crecimiento y que pasamos a comentar.

● *Dificultades en la expansión del comercio electrónico B2C*

- La *inseguridad* percibida por muchos consumidores en el comercio electrónico es un problema considerable, sobre todo en lo tocante a la modalidad B2C. La inseguridad tiene varias dimensiones que pueden retraer al consumidor. La primera es el pago, pues implica poner en la red información que puede ser usada de manera delictiva. Aunque con las debidas precauciones (asegurar la tarjeta, tarjetas específicas para compra en internet, sistemas de pago robustos, etc.) los riesgos se reducen al mínimo, existe un gran porcentaje de la población que es todavía reacia al uso de este tipo de pago. La segunda dimensión es el que concierne a la compra de bienes físicos a través de catálogo. La imposibilidad de no poder comprobar el producto hasta una vez que se ha pagado y recibido, agravado en el caso de publicidad engañosa, es una causa de inseguridad en la compra. Otro problema de seguridad lo representa la disparidad de normativas sobre productos, homologaciones, estándares de calidad y de seguridad cuando la compra se realiza a una empresa foránea. Por último, las empresas fraudulentas ubicadas en países con pocos medios para combatir la delincuencia o con leyes más permisivas pueden ser difíciles de desmantelar. Ante esta desconfianza del consumidor, la importancia de poseer una marca reconocida y ser líder en el sector es todavía más importante en el comercio electrónico (véase *Negocios en acción 10.5*).
- *Dificultad en encontrar el producto deseado*. El exceso de información en la red puede dificultar la búsqueda del producto o servicio deseado. A esto hay que añadir que mucha información no está contrastada y puede ser no fiable. Esta situación favorece la aparición de empresas intermediarias con webs especializadas donde se ofrecen los productores ya contrastados.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 10.5

eBay, una estrategia contra el fraude

La empresa creadora de la web de subasta *online* eBay fue fundada en 1995. Esta web permite vender cualquier producto al mejor postor siguiendo unas reglas muy sencillas de subasta. En poco tiempo se ha convertido en la indiscutible empresa líder en compra y venta de objetos de segunda mano en Internet.

Desde sus inicios eBay luchó contra el fraude. Los compradores están pagando por un producto que no pueden tocar, su mal estado puede ser disimulado en las fotos y la

entrega depende del vendedor. Todo esto hace que sea un negocio propenso a la picaresca y al engaño, y unos pocos casos de fraude pueden crear una mala reputación a la empresa. Para evitar esto, eBay ha introducido todas las garantías posibles para asegurar la transacción a sus usuarios.

La primera medida es la obligatoriedad de registrarse para vender o comprar en la web. El registro mediante el número de identidad y tarjeta de crédito asegura la veracidad de los datos.

Para comprobar que los productos llegan a los compradores en buen estado y coincide con lo anunciado, eBay facilita un sistema de *feedback* donde el comprador puede comentar su experiencia.

eBay empezó a introducir el sistema PayPal como la única manera de pago en todas las secciones y países, alegando que era el sistema más seguro.

Por último, para dar plena confianza a los clientes, asegura las compras, de manera que en caso de fraude se pueda recuperar el dinero. ●

- *Dificultad de uso.* Aún en el mundo desarrollado, existe un porcentaje muy relevante de la población que todavía no sabe utilizar Internet.
- *Acceso a la plataforma tecnológica.* En países sin desarrollar el acceso a la red es una limitación para gran parte de la población.
- *Poca adecuación de productos a la venta electrónica.* El comercio electrónico no afecta por igual a todos los sectores. El tipo de producto que se vende es determinante en el éxito del comercio electrónico. Hay muchos servicios que pueden ser prestados electrónicamente y toda la transacción se puede realizar por Internet, como venta de billetes de avión y reservas de espectáculos, hoteles, etc. También existen productos que se pueden entregar electrónicamente, como los productos audiovisuales, programas, documentos e incluso libros. Sin embargo, hay productos donde el transporte es una parte muy elevada de los costes totales, y una red con puntos de distribución y una logística de grandes volúmenes puede reducir considerablemente el precio final. Otros productos, como la ropa, necesitan una experiencia directa del cliente antes de la compra.

En el mercado tradicional es habitual que entre el productor y el consumidor final, debido a las distancias físicas entre ambos, aparezcan intermediarios, tales como mayoristas, distribuidores y minoristas. En los mercados electrónicos los productores pueden vender directamente a los consumidores. Este proceso de eliminación de las etapas intermedias en la cadena de distribución es lo que se conoce como *desintermediación* (*disintermediation*). Esto tiene unas repercusiones considerables sobre muchos sectores, sobre todo en aquellos donde una red de distribución extensa para llegar al cliente supone una barrera de entrada. Sin embargo, no hay que olvidar que el papel de los intermediarios en un mercado tradicional va más allá de la mera compra y venta de productos. También seleccionan los productos y asesoran al cliente, aunque sea de manera indirecta. El consumidor del mercado electrónico muchas veces se encuentra perdido en un mar de información, incapaz de encontrar el producto adecuado al mejor precio. El mercado electrónico ha respondido rápidamente a esta dificultad mediante la aparición de empresas intermediarias electrónicas. Estas empresas buscan y seleccionan los productores, ordenando sus ofertas. A su vez, si estas empresas intermediarias consiguen popularidad entre los clientes, pueden ofrecer un servicio de ventas muy atractivo a los productores. A este fenómeno se le conoce como *reintermediación*.

El mercado electrónico, con su propia idiosincrasia, tiene defectos de naturaleza similar a los de un mercado

5.3. Futuro del comercio electrónico

El mercado, por definición, es el lugar donde los compradores y vendedores realizan sus intercambios comer-

tradicional. Sin embargo, al poner en contacto de manera global a clientes y proveedores, y a su vez, al permitir la libre circulación de información sobre lo que se está ofreciendo y comprando en la red, el mercado electrónico da un salto cualitativo hacia el mercado perfecto, es decir, un número infinito de compradores y vendedores,

y una información transparente accesible a todos los actores.

Otros elementos necesarios para el buen funcionamiento de todo mercado todavía están por desarrollar, como la dificultad de su regulación debido a la inexistencia de gobierno en la red.

RESUMEN

Las TI son un conjunto de tecnologías complejas y dispares puestas al servicio del almacenamiento, procesado y distribución de la información. Dada la relevancia de las TI en el funcionamiento diario de cualquier empresa y su potencial, el directivo necesita tener unos conocimientos mínimos, en menor parte de las tecnologías básicas, y en mayor profundidad de las aplicaciones o programas comunes en su sector, para afrontar los cambios que las TI están operando en la forma de hacer los negocios y sus actividades en la mayoría de las industrias. Este conocimiento tecnológico, combinado con un conocimiento de su empresa y el mercado donde opera, le permitirá crear una visión de las posibilidades de las TI en el negocio.

Dada la complejidad de las TI y su rápida evolución, el papel del directivo de sistemas de información o CIO es clave en cualquier empresa. Este directivo debe ser capaz de administrar y evaluar los sistemas de información dentro de la empresa, así como diseñar e implementar dichos sistemas. Pero para poder obtener ventajas competitivas mediante las TI, el CIO debe también poseer un conocimiento profundo de las actividades de su empresa y del sector donde está ubicada. Los CEO, a su vez, deben comprender los tipos de tecnologías de la información que existen y los elementos básicos y más comunes que las componen para poder vislumbrar con claridad las posibilidades y límites de las TI en su negocio e interactuar con el CIO. Puesto que el CEO debe tener un conocimiento profundo del SI de su empresa, este no se puede alcanzar sin un conocimiento mínimo de las tecnologías que lo componen.

Existen tres niveles de SI atendiendo al tipo de problemas que resuelven: sistemas de procesamiento de transacciones (TPS), sistemas de información administrativas (MIS) y sistemas de soporte a las decisiones (DSS). A su vez, desde un punto de vista funcional y práctico, los SI se pueden clasificar según el tipo de actividad que gestio-

nan. Así aparecen aplicaciones específicas para producción, finanzas, marketing, recursos humanos, etc. Los ERP son programas de gestión integral de la empresa, donde se reúnen en una sola aplicación los distintos módulos que gestionan las actividades de los diferentes departamentos.

Los SI son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, y los avances logrados en las TI permiten realizar grandes innovaciones en la gestión de la información, consiguiendo mejoras en costes, calidad y servicio. Sin embargo, estas mejoras se extienden rápidamente entre los competidores debido a que las TI son tecnologías altamente estandarizadas y de fácil acceso. Esto propicia que las ventajas competitivas logradas por las TI sean rápidamente anuladas por la competencia.

El gran avance en las TI que tiene más capacidad de transformación en la manera de hacer los negocios es sin duda Internet. Internet permite la conexión de los clientes, no importa su ubicación geográfica, con los productores. Esta característica es capaz de eliminar los intermediarios en el canal de distribución, abriendo el mercado mundial a empresas anteriormente limitadas a un alcance local. Los mercados electrónicos, además, favorecen el flujo de información en cuanto a precios y calidades, con lo que mejora la eficiencia de los mercados.

Sin embargo, el desarrollo del mercado electrónico ha sido diferente según sectores y tipología. El comercio electrónico B2B ha sido el primero en desarrollarse y el que mayor penetración ha obtenido. El B2C, pese a su gran potencial, debido a problemas de uso del usuario y falta de confianza, no ha tenido la explosión esperada. Sin embargo, sus avances son constantes conforme se superan estas dificultades, aunque siempre existirán límites más o menos estrechos a su expansión dependiendo del tipo de negocio donde nos encontremos y los productos que se intenten comercializar a través de la red.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Cite dos criterios de clasificación de las TI.
2. ¿Cuáles son las funciones de los SI dentro de la empresa?
3. Clasificación de los SI atendiendo al tipo de problemas que resuelven.
4. Cite algunas aplicaciones comunes dentro del área de producción.
5. Cite las limitaciones de las TI como fuente de ventaja competitiva duradera.
6. Ventajas competitivas de las TI a través de los TPS y MIS.
7. Enumere las tipologías del comercio electrónico.
8. Ventajas del comercio electrónico B2C.
9. Dificultades que limitan el crecimiento del comercio electrónico B2C.
10. Cite las ventajas y desventajas de los mercados electrónicos.

DESARROLLO DE HABILIDADES

1. Elija una empresa pequeña, con una actividad sencilla que maneje poco volumen de información. Estudie el flujo de información en ella, qué información es necesaria, dónde se encuentra. Compruebe quién tiene acceso a toda esa información, si se tiene una base de datos relacional para manejarla. Plantee mejoras para facilitar la gestión de la información utilizando una base de datos sencilla, como, por ejemplo, Access.
2. Encuentre una empresa de tamaño medio o grande, y estudie todas las aplicaciones informáticas que se utilizan. Trace una historia de su evolución en la empresa, cómo ha sido planificada y cuáles han sido las principales decisiones que han definido su configuración actual. Compruebe si el flujo de información y las necesidades de información del personal se cubren con eficiencia.
3. Elija una empresa pequeña o mediana que conozca. Estudie cómo otras empresas de su sector se han introducido en el comercio electrónico. ¿La venta por Internet podría crecer o una página web solo tendría utilidad para dar información al cliente? ¿Basta con hacer una página web con un sistema de pago y envío? Analice qué sistemas son necesarios y qué coste tendrían. ¿Dónde pondría enlaces a su página web? ¿Existen páginas web especializadas en el sector que puedan actuar como intermediarios?

Problemas:

1. Analice los sistemas que utiliza para gestionar la información la empresa para la que trabaja o su universidad, diferenciando entre TI y SI. Clasifique cada uno de los elementos que pueda distinguir, como el tipo de red de área local que utiliza, sistemas operativos, bases de datos, aplicaciones, etc.
2. Del sistema de información de su empresa o universidad, encuentre ejemplos de funcionamiento como TPS, MIS y DSS.
3. Compare el grado de penetración del comercio electrónico en el sector inmobiliario con el sector de venta minorista. ¿A qué se pueden deber las diferencias?
4. Analice el crecimiento de la enseñanza no presencial *on line*, y comente sus ventajas y desventajas.

CASO DE GESTIÓN

Redefinición de las agencias de viajes tras la aparición de Internet

Tradicionalmente las agencias de viajes en el sector turístico han puesto en contacto al cliente con los productores de servicios como hoteles, casas y apartamentos en alquiler, compañías aéreas, compañías de alquiler de coches y autobuses, *tour* operadores, mayoristas y otros prestatarios de servicios. El cliente, generalmente alejado geográ-

ficamente del destino turístico, necesitaba de las agencias de viajes para obtener la información necesaria. Los productores de servicios a su vez necesitaban hacer llegar a la mayor cantidad posible de clientes potenciales sus ofertas.

Las comisiones de las agencias de viajes por la reserva de estos servicios varían según el poder de negociación de las cadenas hoteleras, compañías aéreas, mayoristas, etc., pero típicamente oscilan alrededor del 10% del precio del

servicio. Esto se debe a que las agencias de viajes eran insustituibles, pues ponían en contacto unos clientes muy dispersos geográficamente con los servicios prestados en una determinada localización turística. Eran una pieza clave en el canal de distribución. Sin embargo, con la aparición de Internet la situación ha cambiado radicalmente. Cada vez más se va extendiendo la contratación directa por parte de clientes a través de Internet de todo tipo de servicios turísticos: hoteles, apartamentos, casas rurales, vuelos, alquiler de coches, entradas a espectáculos, actividades, etc. También se tiene acceso directo a mayoristas y *tour* operadores. Las agencias de viajes ya no son estrictamente necesarias para planificar completamente un viaje. Se puede incluso ajustar a las apetencias del cliente que tiene la posibilidad de seleccionar y combinar diferentes ofertas en vuelos, hoteles, etc. Los productores ven como año a año la cuota de clientes que contratan sus servicios por Internet crece de manera constante. La compra de productos turísticos a través de Internet creció en España un 40% en 2007, con una facturación de 5.200 millones de euros (*Informe DBK Comercio Electrónico de Viajes*). Ya es raro encontrar un hotel que no tenga su propia página web o que no se anuncie a través de páginas especializadas. La pérdida de importancia de las agencias de viajes en la venta de billetes de avión ha quedado patente en los conflictos ocurridos entre compañías aéreas y agencias de viajes por la cuantía de las comisiones por emisión de billete.

Todo esto ha hecho que los profesionales de las agencias de viajes se replanteen su papel en la cadena de valor. Si su trabajo tradicional de simples mediadores ya no aporta valor para un número creciente de turistas ¿Cuál es su futuro? ¿Se estabilizará la cuota de mercado que contrata los servicios a través de internet o crecerá hasta hacer residual la contratación por agencia de viaje tradicional? En todo caso, los clientes más exigentes no están dispuestos a pagar por algo que pueden encontrar ellos directamente en Internet. Reclaman más información y, sobre todo, precios más económicos.

Las nuevas funciones de las agencias de viajes

Para poder asesorar a un cliente sobre un determinado destino turístico, más allá de la información que pueda obtener en la red, se necesita un conocimiento profundo de éste. Esto exige la especialización de las agencias de viajes. Según un estudio realizado por Amadeus en 2008, el 60% de las agencias de viajes tradicionales consideran la especialización como la acción de negocio más importante a realizar. La especialización, sin embargo, lleva consigo la reducción del mercado potencial. Así pues, la agencia de viaje necesita acceder a un mayor número de clientes, más allá de su área geográfica, para mantener el mismo volumen de negocio. La solución a este problema se encuentra en la misma tecnología que ha cambiado el modelo de negocio. Internet en este caso puede convertirse para algunas empresas de amenaza a oportunidad. De hecho, las agencias online han irrumpido con fuerza en el mercado electrónico. Este mismo estudio de Amadeus señala que las agencias tradicionales ven como su mayor competidor a las agencias *online* (62,8%), mientras que solo el 22,7% considera al proveedor que vende directamente al cliente.

En los últimos años hemos visto aparecer varias agencias de viajes online que en un período de tiempo corto han conseguido adquirir una relevancia considerable en el ámbito nacional. El negocio de este tipo de agencias de viajes está creciendo rápidamente, llegando a facturar un tercio de las ventas realizadas en internet en el sector. Por ejemplo, según Hosteltur, en 2006, Terminal A ha crecido un 125 %, Lastminute.com un 140%, Rumbo y Atrapalo.com

ESTA SEMANA SANTA SAL DEL VISO CONTINENTE
 Atención al cliente: 932 236 806 (Lun-Vie de 9:00 a 23:00)

EL CENTRO AZÚCAR CHARRA
 ● **Navarra 100%.** Lo gran manzana en Navarra Santa Nueva 100%, la gran manzana, la ciudad de los sueños, con patatas, almendra, y crema. 100% natural. Vini en Semana Santa a verlo por ti mismo.
 4 días, 4 noches desde 1245€

EL CERRO BAZO GORRIEVE MEDIO
 ● **Navarra.** Castillo del desierto en Navarra Santa Vero a conocer en Semana Santa un país bello, en Aramos de desiertos y montañas que ofrecen paisajes paradisíacos.
 8 días desde 1950,00€

EL NORDE DE ARAGON
 ● **Navarra.** Semana Santa de calor por que no calienta a Tena en Navarra Santa un país con colores, rodeado por montañas y nieve en el invierno.
 4 días desde 368,00€

EL NORDE DE ARAGON
 ● **Navarra.** Especial Semana Santa en Navarra Santa (Navarra en la primavera) para una escapada en Semana Santa con un paisaje espectacular, verde y lleno de color.
 3 noches desde 549,00€

SUPER OFERTAS DOMESTICAS DE IBERIA Y AIR EUROPA
 JUN 6 100€

RESTAURANTES
 ● **El Camón.** 10% off. Este restaurante con mariposa del mundo del vino, Cocina tradicional catalana. Precio desde 24€
 ● **El Jardí de l'Àngel.** 10% off. Cocina de autor con productos sobre la ciudad de Barcelona. Precio desde 23€
 ● **El Jardí de l'Àngel.** 10% off. Cocina de autor con productos sobre la ciudad de Barcelona. Precio desde 23€

EVENTOS CULTURALES
 ● **Clay City.** Un espectáculo donde la categoría de los artesanos es medida por sus acciones y su capacidad de comunicación entre los diferentes equipos. Entre otros se ofrece la oferta de Navarra. Precio desde 13€
 ● **El Festival de la Música.** Festival de la Música. Una actuación de alta, tres actuaciones de la ciudad, tres formas de conectar el momento, tres formas de expresar. Precio desde 12€
 ● **Música Compañía de Danza.** Música Compañía de Danza. La música venida de esta era una experiencia, al mismo tiempo de la forma de bailar. Precio desde 10€
 ● **Alf de la Mar.** Alf de la Mar. Una experiencia, al mismo tiempo de la forma de bailar. Precio desde 10€
 ● **Navarra 100%.** Navarra 100%. Festival de música tradicional. Precio desde 10€
 ● **Navarra 100%.** Navarra 100%. Festival de música tradicional. Precio desde 10€
 ● **Navarra 100%.** Navarra 100%. Festival de música tradicional. Precio desde 10€

un 80 % y OctopusTravel un 60%. El papel de estas agencias de viaje sigue siendo de intermediario (65 % ventas de billetes de avión, 20% reservas de hoteles y 12 % paquetes de viaje), aunque se pueden encontrar agencias especializadas en ciertos destinos turísticos que preparan sus propios paquetes de viajes. Entonces, ¿Qué diferencias de servicios existen entre las agencias de viaje tradicionales y las *online*?

Un ejemplo de agencia de viaje virtual con éxito es Atrapalo.com. Creada en el año 2000 y con sede en Barcelona, en 2007 obtuvo una facturación cercana a 160 millones de euros, cuando en 2005 fue de cuarenta millones, contando con una plantilla de 140 trabajadores cuando en 2006 era solo de setenta personas. Los gerentes de Atrapalo señalan que nos encontramos en una etapa de crecimiento y la estrategia debe centrarse en ganar nuevos clientes. Consideran que es el momento de diferenciarse y conseguir una reputación. Atrapalo se distingue por su transparencia, en un momento en el que la desconfianza de clientes de servicios turísticos crece ante la gran cantidad de quejas recibidas sobre precios falsos, publicidad engañosa y ofertas ficticias.

Atrapalo trabaja con dos segmentos, el ocio urbano y el vacacional, consiguiendo las mejores ofertas y ofreciéndolas al público a través de su web. Su negocio sigue siendo el clásico de intermediario. Por una parte ofrece al usuario ofertas e información útil, y por otra atrae nuevos clientes para sus proveedores y le ayuda a vender sus *stocks*. La gama de proveedores con los que trabaja es muy variada, desde grandes mayoristas a pequeñas proveedoras y promotores de espectáculos.

El diseño de la página web es esencial para el negocio. Tiene que tener un alto grado de usabilidad, y ser atractiva. Otro punto esencial es el valor de la información que se ofrece. Atrapalo no solo está continuamente explorando nuevas posibles ofertas, sino que pregunta sistemáticamente a sus usuarios sobre la experiencia de sus compras. Esta información le permite asesorar mejor a sus clientes y a reconfigurar sus ofertas, ofreciendo los productos de mayor calidad.

Pero para diseñar un buen modelo de negocio hay que saber quienes son tus clientes y qué es lo que buscan en tu página web. Según un estudio de Atrapalo, los motivos para la compra *online* son los siguientes: mejores precios (49%), comodidad (33%), oferta amplia (10%), rapidez (8%). Así pues, Atrapalo centra su estrategia de negocio en precios reducidos, obteniendo su rentabilidad gracias al gran volumen de negocio que le permite el acceso al mercado turístico nacional a través de Internet.

Atrapalo ya está pensando en expandir su negocio a otros países.

Sin embargo, el panorama puede cambiar también para las agencias *online* en poco tiempo. Los expertos

prevén una próxima ralentización en el crecimiento del sector tras unos años de rápido de usuarios de Internet. Además, la entrada de empresas extranjeras atraídas por el auge del sector turístico español, unido a la gran cantidad de agencias de viajes tradicionales que dan el paso al comercio electrónico, generará una competencia feroz. Esta fase de saturación de competidores en un mercado estancado, según los pronósticos, obligará a la especialización.

Cuestiones:

¿En qué momento del ciclo de vida del negocio se encuentran las agencias de viajes *online*?

¿Qué características definen este momento? ¿Qué características tendrá la siguiente fase?

¿Qué datos sería interesante saber, y que la lectura no ofrece, para hacer un diagnóstico más preciso de la situación?

¿El crecimiento de las ventas de Internet a costa de medios tradicionales tiene techo? ¿Se puede convertir el mercado de las agencias de viajes tradicional en residual? ¿Hasta qué punto una pequeña agencia de viajes puede introducirse en el comercio electrónico y competir?

¿Qué está pasando en países con un uso de Internet mayor que en España?

¿Qué grado de concentración existe en el sector turístico? ¿Internet está produciendo que se intensifique? ¿Por qué?

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Ventajas y desventajas de los ERP

Las ventajas potenciales de los sistemas ERP (*enterprise resource planning*) son claras. La utilización de un único programa de gestión para toda la empresa, con una única base de datos perfectamente estructurada, donde cada departamento utiliza un módulo, evita problemas de duplicidad de información y mejora la coordinación de actividades. Sin embargo, la satisfacción de las empresas que utilizan programas de este tipo no es alta. Entre las quejas se encuentran la rigidez del programa, dificultades en su implantación, necesidad de realizar cambios en el funcionamiento de ciertas actividades, etc.

Realice un estudio de varias empresas, con grados de satisfacción diferente en cuanto al resultado obtenido en la implantación de un sistema ERP. Consulte con empresas consultoras que implantan ERP y averigüe las principales dificultades que se encuentran. Analice las posibles causas de estas discrepancias y proponga soluciones.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Beynon-Davies, P. (2002), *Information systems: an introduction to informatics in organisations*. Palgrave Macmillan, Nueva York. Manual especializado en los sistemas de información en la empresa, su tipología, características, diseño e implantación.
- Laudon Kenneth C., Laudon, J. P. (2008), *Sistemas de información gerencial*. Prentice Hall/Pearson, Madrid, 10ª ed. Manual general sobre los sistemas de información, con capítulos específicos sobre la administración y evaluación de los SI, así como las principales aplicaciones en las distintas funciones empresariales.

Lecturas recomendadas

- Andreu, R., Ricart, J. E., Valor, J. (1991). *Estrategia y sistemas de información*. McGraw-Hill. Este libro ofrece una visión clásica del diseño e implementación estructurada de los SI en la empresa.
- Byrd, T. A., Turner, D. E. (2000). «Measuring the flexibility of information technology infrastructure: exploratory analysis of construct». *Journal of Management Information Systems*, 17 (1), pp. 167-208. Este artículo analiza las competencias y habilidades que debe poseer el CIO para facilitar la integración de las TI en las actividades de negocio y generar soluciones innovadoras mediante TI.

- McFadyen, T. M. (2008)., *eCommerce best practices: How to market, sell, and service customers with internet technologies*. McFadyen Solutions. Descripción de las mejores prácticas empresariales y las claves para la introducción de un negocio en el mercado electrónico.
- Porter, M. E., Millar, V. E. (1985), «How information gives you competitive advantage». *Harvard Business Review*, 63 (4), pp. 149-171. Este artículo analiza las ventajas competitivas de las TI antes de la aparición de Internet. Visión clásica de la utilización de los SI como elemento de reducción de costes, mejoras en la calidad del producto y en el servicio.

Enlaces e instituciones de interés

- www.ibm.com/ibm/es. Página oficial de IBM en España. Ofrece información de los servicios y productos ofrecidos por esta compañía, proveedor líder de TI para empresas.
- www.microsoft.com/es/es/default.aspx. Página oficial de Microsoft con los productos y servicios ofrecidos a las empresas.
- www.sap.com/spain/index.epx. Página oficial de SAP, el mayor proveedor de sistemas ERP en España.
- www.lawebdelprogramador.com. Página con información sobre TI, con foros, listado de profesionales y soluciones para negocio basadas en TI.

Capítulo 11

Globalización y gestión de empresas internacionales

SUMARIO DEL TEMA

1. El concepto de globalización.
 - 1.1. Globalización de países, sectores y empresas.
 - 1.2. Factores determinantes de la globalización.
2. El entorno de los negocios internacionales.
3. La gestión de la empresa internacional.
 - 3.1. Ética y responsabilidad social en los negocios internacionales.
 - 3.2. Modos de entrada en los mercados internacionales.
 - 3.3. Alternativas para competir en los mercados globales.
 - 3.4. La dirección de personas en las empresas multinacionales.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Comprender el concepto de globalización e identificar los principales factores responsables de la misma.
2. Reconocer cómo los distintos entornos nacionales pueden ser fuente de oportunidades y amenazas para las empresas que compiten en los mercados internacionales.
3. Saber cuáles son los principales dilemas éticos a los que se pueden enfrentar las empresas que operan en un contexto internacional.
4. Identificar los distintos métodos de entrada que pueden utilizar las empresas para competir en los mercados internacionales.
5. Describir las principales alternativas estratégicas a las que se enfrenta una empresa multinacional cuando compite globalmente.

6. Identificar las particularidades que implica la dirección de las personas en las empresas multinacionales.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Tras la huella de... Step Two¹

En 2003, la compañía Step Two, más conocida por su marca comercial Imaginarium, se mudó de un edificio del siglo XIX en el centro de Zaragoza hasta la plataforma logística Plaza, en el extrarradio. «Estábamos creciendo mucho y necesitábamos más espacio», comenta Marta Pons, responsable del área de comunicación de la empresa. En total, 15.000 metros cuadrados, de los que menos de un 10% está destinado a oficinas. El resto son naves industriales donde se empaquetan y almacenan los productos Imaginarium antes de enviarlos a cualquiera de las 310 tiendas que la marca tiene esparcidas por el mundo. De hecho, el buen funcionamiento de la red de distribución es clave para el éxito de la empresa ya que el stock con el que cuentan los establecimientos es limitado y desde Zaragoza abastecen a todo el planeta.

El camino recorrido por Imaginarium desde su fundación en 1992 no ha sido sencillo. En palabras de su presidente, Félix Tena, «fue un comienzo empresarial tipo garaje, con muy pocos medios y muchas ganas». Eso sí, con una mentalidad muy clara: construir una cadena de tiendas especializadas en juguetes. «Nos dimos cuenta de que la demanda estaba condicionada fundamentalmente por el precio y por el atractivo comercial del producto, y no tanto por la calidad del mismo. Esto dejaba un hueco importante para la esencia natural del sector, que es jugar y estimular la imaginación de los niños», afirma Félix Tena. Bien es cierto que

al principio les costó dar con el juguete. «Recuerdo un producto que era un corazón. Tenía su circuito de agua roja para que se viera exactamente cómo funcionaba el órgano. Era muy interesante, aunque no vendimos ni uno», confiesa el presidente de la compañía. A pesar de todo, es evidente que los aciertos fueron muy superiores a los errores, y prueba de ello es la rápida expansión del número de los establecimientos. A la primera apertura en Zaragoza le siguieron cuatro más entre Madrid y Barcelona. En 1994 ya cuentan con nueve establecimientos propios y es entonces cuando toman la decisión de franquiciar la marca en España. De esta forma ponen en marcha un sistema mixto con el fin de maximizar su capacidad de crecimiento y mantener el control sobre la empresa «gracias a un modelo de franquicia muy estructurado y muy exigente; las aportaciones de la compañía en tiendas propias siguen siendo elevadas. Esto ha hecho que la mitad de las ventas del grupo sea a través de filiales, fundamentalmente porque nosotros creemos en nuestro negocio y, por lo tanto, tenemos que invertir. Además, es una forma de garantía para los franquiciados», explica Félix Tena.

El despegue internacional

Curiosamente, la internacionalización de Imaginarium responde más a una demanda existente en otros países que al planteamiento inicial de la em-

presa de exportar la idea. La primera solicitud llega desde Portugal en 1995 y un año después Step Two cruza el charco para *hacer las américas*, empezando por Colombia. En la actualidad, éste sigue siendo el motor de la expansión de la compañía. «Tenemos gente que quiere abrir tiendas en Suecia, en Singapur o en Berlín, y eso es fruto de tener mucha personalidad como concepto, como modelo de negocio y como expresión de la marca. Te puede gustar o no, pero es muy contundente», sentencia Félix Tena. Tanto es así que la empresa opera ya en veintiséis países distintos, aunque en Imaginarium prefieren hablar de conquistar ciudades o incluso calles, que es donde realmente están presentes sus establecimientos.

A la hora de decidir el modelo de entrada en un mercado tienen en cuenta principalmente dos factores: primero, si se trata o no de un país estratégico para la compañía, y en segundo lugar, si la complejidad del mercado aconseja buscar un socio e introducirse mediante una franquicia maestra o directamente a través de filiales. Iberoamérica es un ejemplo del primer caso. De hecho, Imaginarium está presente en catorce países de la región, muchos más que en cualquier otro continente. Esta notable implantación se debe, a juicio de Félix Tena, a que «es un mercado natural para España por muchos mo-

¹ Reportaje publicado por Fernando Meixia en *El Exportador Digital*, nº 92, diciembre de 2005.

tivos. Existen unos lazos culturales que hacen que sea más fácil entenderse con un latinoamericano que con un chino, y simplemente lo que hemos hecho es aprovechar estas ventajas». El desarrollo en Europa ha sido mucho más lento, en gran medida porque se ha hecho a través de tiendas propias y eso conlleva una serie de dificultades añadidas que para Félix Tena son el resultado de la falta de experiencia internacional de la que adolece el empresario español: «Hay una asignatura pendiente en la empresa española, que es aprender a internacionalizarse. Una cosa es exportar y otra internacionalizarse. Para exportar tienes un agente o vas tú y ya está. Internacionalización... Eso es otro asunto. En España existe una deficiencia de formación importante con respecto a otras empresas europeas debido a que llevamos menos tiempo saliendo al exterior. Estos son procesos que se van aprendiendo y que, en nuestro caso al menos, nos han hecho perder algún año en nuestro crecimiento en Europa. No es lo mismo vender en Italia que tener una empresa italiana. Por mucho que la UE sea un mercado único, eso en la práctica es mentira. Es necesario tener tu mentalidad Imaginarium acorde con el país en el que estés. Básicamente se podría decir que la franquicia es un modelo más parecido a la exportación y la filial es internacionalización, en el que toda la gestión corre por tu cuenta».

La expansión

En la actualidad, el 60% de las tiendas está en España, aunque la compañía cree que los porcentajes se igualarán en un plazo de tres años. Esa misma proporción, el 60%, representa el número de franquicias con respecto a las tiendas propias en todo el mundo.

Más allá de Europa e Iberoamérica, Imaginarium está presente en tres países árabes y comienza su andadura por el Lejano Oriente. La compañía ha puesto su pie en Hong Kong como primer paso para atacar el mercado chino. El desembarco en el sudeste asiático ha consistido en la

apertura de varias tiendas propias en la ex colonia británica porque «allí la mezcla de culturas entre occidental y oriental, así como una regulación de estilo europeo, te da una seguridad legal y unas facilidades considerables. Es un lugar perfecto para probar y retocar nuestro negocio de acuerdo con las características de la región. La estructura empresarial es muy sólida, muy europea, pero los clientes tienen gusto chino». Aunque si hay un lugar donde al presidente de Step Two le gustaría inaugurar un Imaginarium ese es Japón: «Estoy convencido de que los japoneses y nuestra marca se van a entender perfectamente. Son consumidores muy detallistas y selectivos a la hora de escoger productos y servicios». En el otro lado de la balanza está EE.UU, que es «un mercado muy agresivo en precios donde el producto es lo importante y están muy acostumbrados a comprar cosas para después desecharlas y seguir comprando», explica Tena, que acto seguido se muestra prudente ante la pregunta de cuándo estarán presentes allí: «La experiencia de los últimos años indica que las empresas que han querido ser un poco especiales en EE.UU han quebrado. Veremos si lo tenemos que atacar con el modelo actual o hay que reinventarlo... Bueno, ya estaremos, lo que no sé es cómo. A nosotros nos resulta más sencillo ir a un mercado en el que cuenta más el valor añadido de un producto que el producto en sí mismo».

Un juguete universal

Luego se trata de eso, del valor añadido. Ciertamente, el pilar maestro que sustenta Imaginarium es la filosofía que imprime a sus productos. Basta con hojear cualquier catálogo de la compañía para darse cuenta de que paralelamente a los juguetes se vende una serie de conceptos segmentados por edades con el fin de estimular al niño en su crecimiento. «¡Cuánta actividad!», «Honey Poney, ¡al paso, al trote, al galope!» o «¿Te ayudo en la compra o en la cocina?» son algunos de los lemas asociados a productos como cubos para inser-

tar formas, un correpasillos y un cajero automático, respectivamente. Si se suma una estética específica da como resultado un tipo particular de juguete muy identificado con su marca y orientado hacia un cliente con un nivel cultural y económico alto; lo que no importa tanto es dónde viva. De hecho, más del 90% de los productos de Imaginarium se vende en cualquiera de las tiendas repartidas por el mundo, ya que «satisfacen las mismas necesidades» independientemente de las características de cada sociedad, aclara Félix Tena. Las excepciones se circunscriben en unos casos a aspectos religiosos (en los países musulmanes suprimen los dibujos de cerdos) y en otros casos a aspectos funcionales, como por ejemplo la adaptación de los libros y las canciones al idioma y las tradiciones de cada lugar.

Pero, ¿cómo se elaboran estos productos? Lo primero que hay que decir es que Step Two no se dedica a fabricar; lo segundo, que algunos de sus juguetes han sido comprados y modificados posteriormente de acuerdo con el patrón de la compañía. Dicho esto, aproximadamente el 70% de la producción de Imaginarium es original, diseñada en Zaragoza y desarrollada en Hong Kong. Es en China, precisamente, donde tiene lugar la última parte del proceso: la fabricación. En concreto, el 65% de la misma es asiática, el resto europea. El porqué de irse tan lejos para después hacer más de la mitad de las ventas tan cerca no es solamente una cuestión de dinero: «Desde luego es más barato que fabricar en Alemania, pero las facilidades de producción en las 45 fábricas chinas que nosotros utilizamos son enormes. Hay un gran *cluster* de conocimiento de esta industria en Asia, donde los desarrolladores, ingenieros y matrices son como en ningún otro lugar. Por tanto, reúne técnica y capacidad», señala Félix Tena.

Seguir innovando

Mientras Step Two crea sus propios productos, otros se dedican a copiarlos. Y es que hoy en día es ley de

vida: si algo funciona bien, pronto se imita. Félix Tena tiene la receta para luchar contra la piratería: «Nos copian los uniformes de los dependientes de las tiendas, los colores de los establecimientos, los nombres, el marketing... y la mejor forma para combatir esto es tener una capacidad de evolución superior a los demás». Para más inri el sector del juguete está pasando por sus vacas flacas. Un asunto que preocupa pero no inquieta al presidente de la compañía, para quien es posible que esta in-

dustria en España esté sobredimensionada y no haya sabido adaptarse a los tiempos que corren. Nosotros invertimos mucho en I+D+i y tenemos nuestra forma de ver las cosas. «Mientras sigamos escuchando a la sociedad, tanto a padres como a niños, creo que habrá mercado para nosotros».

¿Qué implicaciones ha tenido la globalización para Imaginarium? ¿Podemos considerar que Imaginarium está globalizada? ¿Qué diferencias en los entornos nacionales de los

países en que los está presente ha debido tener presente para no fracasar en su aventura internacional? ¿Qué tipo de decisiones ha debido tomar Imaginarium y no habría tenido que plantearse si hubiera continuado operando únicamente en España? ¿Podría ocasionarle algún dilema ético tener buena parte de su producción en China? ¿Por qué la franquicia es una buena opción como método de entrada para expandirse internacionalmente? ●

1. EL CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN

Imaginarium puede considerarse un claro ejemplo de empresa que opera con éxito en un entorno global. Para gestionar sus actividades en este entorno global, la empresa ha tenido en cuenta los diferentes gustos y sensibilidades que existen en los distintos mercados en los que opera, ha elegido el modo más adecuado para entrar dichos mercados y se ha planteado la manera de coordinar y controlar sus actividades repartidas en varios países. En definitiva, la internacionalización de Imaginarium es una muestra de cómo las empresas pueden aprovechar las oportunidades que representa la globalización, al tiempo que saben responder satisfactoriamente a los desafíos inherentes a la misma. Pero, ¿qué entendemos por globalización? Sin duda alguna, todos oímos hablar de la globalización con bastante frecuencia. De hecho, de manera recurrente los medios de comunicación se hacen eco de gran variedad de sucesos que tienen lugar en distintos ámbitos y en diferentes partes del mundo en los que este concepto ocupa un lugar predominante a la hora de proporcionar una explicación de lo ocurrido. Habitualmente, cuando se habla de globalización suelen asociarse al concepto connotaciones políticas y económicas, referidas a las acciones de los gobiernos y de las grandes empresas multinacionales. Sin embargo, también podemos considerar que forman parte de la globalización la posibilidad de poder comprar desde nuestra casa, a través de Internet, un producto ofrecido por una pequeña empresa ubicada en la otra parte del mundo y tenerlo en un breve plazo de tiempo en nuestras manos, el que en una empresa puedan celebrarse reuniones entre sus miembros dispersos por todo el mundo a través de videoconferencia o el cada vez mayor número de personas provenientes de otros países que residen y trabajan en un determinado país y puedan

enviar dinero a sus familias en su país de origen. Ello implica considerar no solo la intensificación de los intercambios internacionales de bienes, servicios y capitales, sino también de personas, tecnología e información. Este matiz nos conduce de nuevo a la pregunta anterior: ¿qué es, pues, la globalización? Obviamente, se trata de un concepto complejo, cuyas repercusiones trascienden el ámbito puramente económico; por ello su definición dependerá del contexto en el que tratemos de explicar su presencia o influencia, pero, en términos generales, podemos definir la globalización como un fenómeno económico y social que refleja la tendencia generalizada hacia una mayor integración e interdependencia entre las economías de los distintos países.

Para la empresa, la globalización implica que las oportunidades y las amenazas que se presentan pueden surgir en cualquier parte del mundo y están menos relacionadas con el entorno local que vio nacer físicamente a la empresa. Hemos visto que Imaginarium diseña sus productos en España, los desarrolla en Hong Kong, los fabrica en China y los vende a través de tiendas propias y franquicias en Europa y el continente americano. Claramente, podemos considerar que la globalización es un fenómeno que, para las empresas que como Imaginarium gestionan sus negocios en un entorno global, implica enfrentarse a nuevos retos y a una mayor complejidad en su gestión.

1.1. Globalización de países, sectores y empresas

Además de reflejar a escala mundial la creciente interdependencia entre las economías de los diversos países,

hemos de tener en cuenta que la globalización puede entenderse en el ámbito de cada país concreto, a escala de un sector de actividad o industria, y desde la perspectiva de la empresa. Conocer qué significa la globalización en cada uno de estos contextos nos ayudará a comprender mejor las repercusiones de la misma.

Globalización a escala de un país

Cuando nos referimos a la globalización de los países, un aspecto esencial a tener en cuenta es la inexistencia de una autoridad supranacional que rija las actividades internacionales. La unidad de referencia a escala global son las naciones estado, que siguen ejerciendo su soberanía en sus propios territorios. Ello significa que son las naciones estado las que determinan las reglas económicas y sociales que van a regir en las operaciones empresariales que tienen lugar en su seno y, por tanto, las que deciden su papel en la escena global, favoreciendo en mayor o menor medida el intercambio de bienes y servicios, o de flujos financieros con otros países y delimitando los pactos de cooperación supranacionales a los que se acogen. En definitiva, cada país participa de la globalización en diferente grado. A la hora de reflejar el grado de globalización de un país suelen utilizarse indicadores relacionados con los flujos de comercio e inversión internacional, esto es, las importaciones y exportaciones del país, y las inversiones emitidas o recibidas por el país. Sin embargo, para reflejar más fehacientemente el nivel de globalización de un país algunos expertos sugieren que también habría que analizar cuestiones de índole social, tales como el uso de Internet por los ciudadanos o el porcentaje y frecuencia de salida al extranjero de los ciudadanos, etc.

Globalización a escala de un sector

Al igual que hay países con diversos grados de globalización, también las industrias o sectores de actividad presentan niveles de globalización diferentes. De este modo, hallamos industrias, denominadas protegidas, en las que, debido a la naturaleza de la actividad empresarial, de carácter artesanal, o por tratarse de productos perecederos, la actividad de las empresas de los distintos países continúa siendo eminentemente nacional, regional o incluso local. Pensemos, por ejemplo, en las panaderías, en las peluquerías o en las empresas de servicios funerarios. Sin embargo, hay sectores globales en los que existe una gran interdependencia entre las empresas del sector entre distintos países y donde los principales competidores poseen un elevado porcentaje del mercado mundial. Las industrias del automóvil, farmacéutica y de electrónica de consumo, entre otras, constituyen ejemplos típicos de sectores globales, con unos pocos competidores a

escala mundial que plantean sus actividades sobre una base global, con plantas productivas repartidas en todo el mundo, y donde, además de la realización de inversión directa en otros países por parte de las empresas, se produce un elevado nivel de comercio intraempresa e interempresa.

Globalización a escala de una empresa concreta

El hecho de que una empresa desarrolle su actividad internacional en un sector globalizado no implica que esté globalizada. Dicho de otro modo, podemos encontrar con empresas que superen el ámbito nacional en sectores globales y que no estén globalizadas. Para delimitar con mayor claridad esta apreciación presentaremos distintos conceptos que nos permiten conocer con mayor precisión los tipos de empresas que traspasan las fronteras nacionales (Pla y León, 2004):

- Empresa internacional: es toda aquella empresa que supera el ámbito de actividad nacional, bien a través del comercio o bien por medio de la inversión internacional.
- Empresa exportadora: es aquella que concentra su producción en el país de origen y que comercializa sus productos en al menos un mercado exterior.
- Empresa multinacional: es aquella que posee activos y empleados en más de un país, es decir, ha realizado inversión directa en el exterior y, por tanto, genera valor en más de un país.
- Empresa globalizada: cuando sus ventas se distribuyen por todo el mundo y sus activos están repartidos en una gran variedad de países.

Según lo anterior, una empresa internacional es una empresa que realiza transacciones o inversiones internacionales. Además, una empresa no tiene que convertirse en una multinacional para ser considerada internacional; de hecho, la exportación es la alternativa seguida por la mayor parte de empresas para expandirse internacionalmente. Por su parte, una empresa globalizada será aquella empresa multinacional con una presencia significativa en todo el mundo. Se trata de empresas que pueden plantearse la posibilidad de considerar un único gran mercado frente a los mercados nacionales aislados o la opción de localizar sus actividades en distintas partes del mundo. Por tanto, la empresa globalizada se verá obligada a diseñar procesos organizativos que le permitan coordinar los flujos de conocimientos, capitales y productos entre sus filiales.

Para reflejar el grado de globalización de una empresa pueden utilizarse varios indicadores, tales como la dis-

persión internacional de sus ventas y sus activos, el comercio intraempresa de bienes intermedios y acabados, y el número de países en los que la empresa posee filiales productivas o comerciales. Para medir el grado de globalización de una empresa, las Naciones Unidas han definido el índice de transnacionalidad (ITN), que mide el promedio de los ratios entre los valores exteriores y los valores totales de las ventas, los activos y los empleados de una empresa.

1.2. Factores determinantes de la globalización

Muchos expertos coinciden en afirmar que la mayor intensidad de la globalización en las últimas décadas no puede explicarse sin tener en cuenta las repercusiones de la reducción de las barreras comerciales y de inversión directa que ha tenido lugar desde la segunda mitad del siglo xx, y las consecuencias del desarrollo tecnológico, especialmente en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación, y la evolución de los medios de transporte.

Reducción de las barreras comerciales y de inversión directa

El comercio internacional tiene lugar cuando una empresa exporta bienes o servicios a consumidores en otro país, mientras que la inversión directa en el extranjero se produce cuando una empresa invierte recursos en actividades empresariales fuera del país de origen. Durante la primera mitad del siglo xx, con el objetivo de proteger las industrias nacionales de la competencia exterior, muchos países crearon barreras ante el comercio internacional y la inversión directa proveniente del exterior. En el caso del comercio internacional, las barreras tomaron la forma de elevados aranceles sobre la importación de productos. El efecto de estas acciones repercutió negativamente en la demanda mundial, pues los países usaban los aranceles como instrumentos de represalia comercial entre ellos. A partir de esta experiencia, tras la Segunda Guerra Mundial, los países industrializados se comprometieron a eliminar las barreras para permitir el libre flujo de bienes, servicios y capital entre las naciones. Este acuerdo se materializó en con la firma en 1947 del tratado conocido como Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), que en 1995 dio lugar al establecimiento de la Organización Mundial del Comercio (OMC), como organismo regulador del sistema de comercio internacional. Desde el establecimiento del GATT, en sesenta años de funcionamiento, los aranceles de los países industrializa-

dos sobre los productos industriales se redujeron de un promedio aproximado del 20% al 30% a menos de un 4%, mientras que el comercio mundial se multiplicó por veintisiete.

De manera paralela a los acuerdos del GATT y la OMC, se han ido constituyendo acuerdos comerciales regionales que permiten que grupos de países negocien más allá de lo que es posible multilateralmente. En Europa, la Unión Europea ha avanzado, además de en la integración económica, en la integración política y social de sus miembros. En América, el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), el Tratado de Libre Comercio de Norte América (NAFTA) y el Mercado Común del Sur (Mercosur) recogen en sus distintos ámbitos, los esfuerzos para fomentar la integración comercial. En Asia, con objetivos similares, se han creado el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) y la Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional (ASCR). En África, entre otros acuerdos, los tratados se agrupan en torno a la Unión Económica y Monetaria del África del Oeste (UEMOA), la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (ECOWAS) y la Comunidad de Estados de África Central (ECCAS).

Además de la reducción de las barreras comerciales, muchos países han retirado progresivamente las restricciones a la inversión directa en el exterior (IDE). El deseo de los gobiernos de facilitar la inversión directa extranjera se ha visto reflejado también en el número de acuerdos bilaterales diseñados para promover la inversión entre dos países. En los últimos años, los acuerdos internacionales de inversión han proliferado y se han vuelto más complejos; a finales de 2007 se habían concertado más de 2.800 tratados bilaterales de inversión y acuerdos de libre comercio y de integración económica que contenían cláusulas sobre inversión. La IDE, además de intensificar la cooperación entre países, se considera uno de los instrumentos que mayor impacto tienen sobre el crecimiento de los países que la reciben.

Ambas tendencias han impulsado la globalización de los mercados y la globalización de la producción. La reducción de las barreras comerciales permite a las empresas concebir un único mercado a escala mundial. La disminución de las barreras a la inversión directa posibilita que las empresas se planteen ubicar sus actividades en aquellos lugares que consideren más adecuados para su actividad.

El desarrollo tecnológico

Los desarrollos en las tecnologías de la información y la comunicación y los avances en los medios de transporte constituyen el otro gran impulso de la globalización.

El desarrollo de los microprocesadores es considerado por muchos la innovación más importante, ya que ha permitido el desarrollo de ordenadores que han aumentado de manera exponencial la capacidad de procesar información por los individuos y las empresas a un coste cada vez menor. De hecho, se calcula que el coste de los microprocesadores se reduce a la mitad al tiempo que su capacidad se duplica cada dieciocho meses, en lo que se conoce como Ley de Moore, lo que repercute favorablemente en los costes de las comunicaciones en las empresas globales.

A su vez, el microprocesador constituye la base de muchos avances recientes en las telecomunicaciones, que dependen del microprocesador para manejar la gran cantidad de información que fluye en ellos. El rápido crecimiento de la web, así como de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), aumentan la capacidad de las empresas de operar a escala mundial. Las

TIC han permitido que las pequeñas empresas puedan acceder con mayor facilidad a recursos dispersos a escala mundial, como pueden ser capital, recursos humanos o maquinaria. Internet facilita la globalización de las empresas en la medida en que una página web puede ser visitada desde cualquier lugar del mundo. Además, cualquier parte de la empresa, sean los servicios centrales, ventas o fabricación, puede ubicarse allá donde haya un ordenador con acceso a Internet. El correo electrónico permite a las empresas mantener el contacto entre distintas unidades dispersas en varios países, así como con sus proveedores y clientes, y transmitir información escrita y gráfica casi instantáneamente. Además, cada día surgen nuevas herramientas basadas en las TIC que facilitan las operaciones empresariales. Por ejemplo, la aparición de los motores de búsqueda como Google ha simplificado considerablemente la búsqueda de información necesaria para cualquier actividad. La telefonía por Internet (voz IP), cuya

NEGOCIOS EN ACCIÓN 11.1

¿Qué pasa si la oficina está en Pamplona pero el jefe vive en Nueva York?

Qué pasa si la oficina está en Pamplona pero el jefe vive en Nueva York? Kukuxumusu, la empresa que arrancó haciendo camisetas para San Fermín, tiene este dilema. «Cuando nuestro director creativo nos abandonó para inspirarse y recibir estímulos en la Gran Manzana, empezamos a usar Skype», cuenta Ramón Arellano, responsable de nuevas tecnologías en Kukuxumusu (beso de pulga en euskera). El director creativo es Mikel Urmeneta. Para Arellano, lo mejor de Skype es saber cuándo Urmeneta está disponible: «Él ya lleva de por sí horarios raros, y encima con la diferencia horaria... Skype nos hace de chivato, así lo tenemos controlado. Aunque alguna vez se desconecta aposta para que no le demos el coñazo». Lo peor: «Cuando se cuela un pesado que quiere chatear».

Todos los jueves a las siete los responsables de departamento se

reúnen con Urmeneta en una sala con pantalla y altavoces. Normalmente no usan la cámara. «Salvo si a Mikel se le ocurre hacernos alguna barrabasada», dice Arellano. Otras veces, le da la vuelta al ordenador y enfoca las vistas de su estudio en Union Square. «Nos enseña el amanecer sobre el Empire State para darnos envidia», dice Arellano.

«Si hemos conseguido que Mikel lo domine, es que es realmente fácil», dice Arellano, que cada vez que implanta una nueva tecnología se enfrenta al reto de que «Mikel sepa usarla sin que se la expliques». «Soy de Atapuerca», confirma Urmeneta. De tecnología, lo básico: «El correo, navegar... ¡si todavía pinto con el ratón y el Paint!».

En Kukuxumusu también usan el servicio Skype Out: «Así me llaman al hijo y puedo pasearme por casa o hablar desde el sofá», dice Urmeneta. «Hay días que no hay quien lo sa-

que de la cama», dice Arellano. «No he hecho el cálculo del ahorro, pero con Mikel en la cama de resaca, las conferencias se pueden alargar; con Skype Out sabes que es barato y te despreocupas del tiempo».

¿Habría sido posible hace años vivir en Nueva York con la oficina a 6.000 kilómetros? «Solo si la empresa no hubiese crecido tanto», opina Urmeneta que abrió la primera tienda en 1995 y ya pasa de las veinte. Hace trece años se mudó otra vez a la ciudad del Empire State. «Entonces mandaba mis dibujos por UPS; imagínate, sin tecnología todavía estaríamos vendiendo solo en Pamplona». ●

Fuente: «La nueva empresa, con telefonía barata». Reportaje publicado por Patricia Gosálvez en *El País*, 5 de julio de 2007.

principal empresa proveedora es Skype, permite realizar llamadas y organizar videoconferencias en cualquier parte del mundo a precios insignificantes comparados con los de la telefonía convencional. En Estados Unidos ya emplea la tecnología uno de cada cinco negocios; en España se implantó en 2005 y en dos años consiguió tres millones de cuentas, de las cuales el 30% son empresas. De manera similar, la mensajería instantánea a través de MSN Messenger y AOL posibilita que los empleados estén en comunicación constante. Por su parte, la proliferación en los últimos años de los *wiki*, páginas web que pueden ser visitadas y editadas por cualquier persona, permite crear colectivamente documentos y abre la posibilidad de establecer redes colaborativas a costes muy bajos.

Junto con los desarrollos en las TIC, resulta fundamental la evolución experimentada en los transportes, no solo en términos de su rapidez, sino también en cuanto a la reducción de los costes. En este sentido, destaca la repercusión de la utilización a escala mundial de contenedores estandarizados para cargar y descargar las mercancías en barcos, camiones y trenes, ya que ha reducido de manera notable el coste de transporte de las mercancías en largas distancias al necesitar menos personal y tiempo para las tareas de carga y descarga.

En conjunto, todos estos cambios han contribuido a que las empresas localicen sus actividades en aquellos lugares en los que encuentren mejores condiciones y que puedan concebir los mercados en términos globales. Las innovaciones en las tecnologías de la información y la comunicación han disminuido los costes asociados al procesamiento y la transmisión de datos, y también han contribuido a la globalización de la producción al hacer posible que una empresa pueda gestionar su producción globalmente dispersa. Además, también han estimulado la globalización de los mercados. Las herramientas de comunicación global como Internet han contribuido a crear mercados electrónicos globales y los menores costes de transporte han hecho más económico el desplazamiento de los productos a cualquier lugar del mundo.

Pese a las posibilidades que ofrece la globalización de la producción y de los mercados, hemos de ser conscientes de que en algunos casos persisten diferencias muy fuertes entre países en términos legales, económicos y culturales. La empresa que ignore las diferencias entre los países y cómo pueden afectarle a su actividad difícilmente podrá tener éxito en su aventura internacional. En el apartado siguiente ahondamos en estas consideraciones.

2. EL ENTORNO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Los países difieren en sus sistemas políticos y legales, en sus sistemas económicos y niveles de desarrollo, y en sus culturas. Como apuntábamos en el apartado anterior, a pesar de la tendencia hacia un mercado global, muchas de estas diferencias están todavía muy presentes. Las diferencias entre países requieren que la empresa tenga en cuenta las prácticas que se producen en cada uno de ellos. Los párrafos siguientes describen los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de examinar la dimensión económica, sociocultural y político-legal del entorno de los distintos países, y evaluar, de este modo, las potenciales oportunidades y amenazas asociadas a operar en un determinado país.

La dimensión político-legal

Las empresas que se internacionalicen se van a tener que enfrentar a entornos nacionales en los que los sistemas políticos y las normas legales pueden variar. En este contexto, deberán valorar la inestabilidad y el riesgo político, y la estructura legal vigente. Aunque las empresas prefieren hacer negocios en países estables, algunas de las mejores oportunidades de crecimiento se

encuentran en regiones caracterizadas por la inestabilidad. La inestabilidad política acrecienta la incertidumbre y viene propiciada por cambios frecuentes de gobierno, revueltas religiosas o políticas, desórdenes sociales, etc.

El riesgo político se define como la pérdida de activos, de poder adquisitivo o de control de la empresa a causa de sucesos o medidas políticas tomadas por el gobierno del país anfitrión. Entre los riesgos políticos cabe citar la confiscación de propiedades y activos o los actos violentos dirigidos contra los bienes o los empleados. El análisis de este riesgo es uno de los elementos básicos a considerar por las empresas multinacionales cuando evalúan su incursión en un país.

Las diferencias en la estructura legal entre países tienen implicaciones importantes para la práctica de los negocios internacionales y las empresas tienen la obligación de conocer las leyes y cumplirlas. Las diferencias legales pueden afectar a aspectos tan diversos como la protección de los derechos de propiedad, a las relaciones laborales, a la seguridad del producto, a la protección del consumidor, a la información y el etiquetado, etc.

La dimensión económica

Las condiciones económicas del país se evidencian en el nivel de desarrollo económico; la presencia de infraestructuras que apoyen las actividades económicas del país, tales como aeropuertos, carreteras y ferrocarriles, plantas generadoras de energía eléctrica o servicios de comunicación; las oscilaciones del tipo de cambio; los tipos de interés y el nivel de crecimiento económico. Las empresas deberán valorar el riesgo económico del país, el cual no es independiente del riesgo político. El riesgo económico representa la probabilidad de que una mala gestión económica por parte de las autoridades del país anfitrion

cause cambios de tal magnitud en el entorno que afecten negativamente a los beneficios y objetivos de una empresa que opere en él.

La dimensión sociocultural

La cultura de un país puede definirse como el conjunto de conocimientos, creencias y valores compartidos, así como las formas de pensar y comportarse que resultan comunes entre los miembros de una sociedad. Refleja las diferencias en la estructura social, la religión, el idioma, la educación y los antecedentes históricos de

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 11.1

El modelo de Hofstede de cultura nacional

El investigador holandés Geert Hofstede estudió cómo la cultura de una sociedad afectaba a los valores y creencias relacionados con el trabajo. Como parte de su labor como psicólogo de IBM, Hofstede recopiló datos relativos a 116.000 cuestionarios de 88.000 empleados que le permitieron comparar factores culturales entre cuarenta países. En su estudio identificó cuatro dimensiones para caracterizar los distintos países que, desde su punto de vista, recogían los valores culturales básicos: la distancia al poder, el rechazo a la incertidumbre, el individualismo frente al colectivismo y la masculinidad frente a la feminidad².

- La distancia al poder recoge el grado en que se acepta la desigualdad del poder entre instituciones, organizaciones y personas. Las culturas de gran distancia aceptan las diferencias de posición entre subordinados y superiores, mientras que las de poca distancia esperan igualdad de posiciones.
- La dimensión de resistencia, rechazo o aversión a la incertidumbre mide el grado en que los miembros de una sociedad no se sienten cómodos con la incertidumbre o la ambigüedad, y tienden a apoyar ideas y situaciones

que proporcionen seguridad, y reglas acerca del trabajo que se espera de los empleados.

- La dimensión de individualismo representa el grado en el que una sociedad valora el logro individual, mientras que con el colectivismo predominan los vínculos entre los individuos y la lealtad al grupo.
- La dimensión de la masculinidad refleja el grado en que predominan los valores tradicionalmente asociados al perfil masculino de las personas, tales como la preferencia por el logro, la agresividad, la iniciativa y el liderazgo, frente a la feminidad, la cual refleja los valores de relaciones con los demás; de cooperación, de calidad de vida, etc.

Hofstede creó una puntuación para cada una de estas cuatro dimensiones, la cual oscilaba entre 0 y 100, y promedió la puntuación para todos los empleados de un país concreto. La tabla 11.1 muestra una lista de veinte países con la puntuación obtenida.

Los resultados de Hofstede son interesantes en la medida en que nos revelan a grandes rasgos las diferencias culturales entre países. Muchos de los hallazgos de su investigación son coherentes con los estereotipos relativos a las diferencias culturales.

Por ejemplo, en línea con la creencia popular, los estadounidenses, con una menor distancia al poder, son más individualistas e igualitarios que los japoneses; los países latinoamericanos, como México, hacen un mayor énfasis en el valor masculino que los países nórdicos como Dinamarca y Suecia.

Posteriormente Hofstede y otros colegas identificaron una quinta dimensión: orientación a largo plazo frente al corto plazo. La orientación a largo plazo, característica de China y otras naciones asiáticas, refleja la preocupación por el futuro y aprecia mucho el ahorro y la perseverancia. La orientación a corto plazo, propia de las culturas occidentales, da preferencia a la inmediatez de los logros. ●

² Si bien las dimensiones culturales de Hofstede constituyen la principal referencia para estudiar las diferencias entre culturas nacionales, con posterioridad se han desarrollado otros proyectos que tratan de actualizar la investigación de Hofstede. El proyecto de investigación GLOBE (*Global leadership and organizational behavior effectiveness*), iniciado en 1993, es un proyecto multinacional en el que se estudia la relación entre la cultura social, la cultura organizativa y el liderazgo alrededor del mundo a partir de la información obtenida de 18.000 directivos medios en más de 60 países.

Tabla 11.1 ● Valores relacionados con el trabajo en veinte países seleccionados

País	Distancia de poder	Rechazo a la incertidumbre	Individualismo	Masculinidad
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Brasil	69	76	38	49
Canadá	39	48	80	52
Dinamarca	18	23	74	16
Francia	68	86	71	43
Alemania (R.F.)	35	65	67	66
Reino Unido	35	35	89	66
Indonesia	78	48	14	46
India	77	40	48	56
Israel	13	81	54	47
Japón	54	92	46	95
México	81	82	30	69
Países Bajos	38	53	80	14
Panamá	95	86	11	44
España	57	86	51	42
Suecia	31	29	71	5
Tailandia	64	64	20	34
Turquía	66	85	37	45
Estados Unidos	40	46	91	62

Fuente: reproducido en Hill (2004). Hill, C. W. L. (2004), *Negocios Internacionales*. Irwin McGraw-Hill, México. Basado en G. Hofstede (1988), *Culture's consequences*, Sage Publications. Citado en G. Hofstede (1983), «The cultural Relativity of organizational practices and theories», *Journal of International Business Studies*, 14, pp. 75-89.

los países. Los factores socioculturales de un país extranjero son más complejos que los políticos y culturales, ya que la cultura no suele estar detallada en documentos escritos u otros materiales, sino que es tácita, gene-

ralizada y difícil de aprender. Para las empresas que deseen operar en un determinado país resulta fundamental que conozcan la importancia de la cultura local y la respeten.

3. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL

Obviamente, la globalización constituye un aspecto del entorno relevante para todas las empresas, tanto si operan en un contexto nacional como si se trata de actividades internacionales. En el primer caso podemos encontrarnos con empresas que se hallen satisfechas operando a escala local, regional o nacional, sin aspirar a ir más allá de sus fronteras, pero que no pueden eludir la repercusión de la globalización, en tanto en cuanto la globalización puede favorecer que nuevos competidores internacionales se instalen en su país, que otras empresas competidoras locales opten por trabajar con proveedores extranjeros o que los clientes impongan sobre las empresas de la industria exigencias cada vez mayores ante las crecientes facilidades para realizar transacciones comerciales internacionales. Sin lugar a dudas, la competencia se verá en muchos casos intensificada por la globalización y la empresa deberá plantearse cómo hace frente a esas nuevas condiciones.

En el caso de las empresas que se embarcan en actividades internacionales, los directivos necesitan ser conscientes de que la tarea de dirigir una empresa internacional difiere de la gestión de una empresa puramente nacional en varias facetas, lo que añade un mayor grado de complejidad a su tarea³. En primer lugar, hemos visto en el apartado anterior que el entorno de los negocios internacionales es diferente del local. A pesar de la tendencia hacia un mercado global, las diferencias entre países requieren que la empresa tenga en cuenta las particularidades propias de cada uno de ellos. En segundo lugar, los directivos de las empresas internacionales deben dar respuesta a aspectos a los que un directivo de una empresa local nunca se enfrentará. Así, evaluadas las oportunidades y amenazas de los mercados internacionales tras el análisis de los distintos entornos nacionales seleccionados, tendrán que dar respuesta a los dilemas éticos que puedan plantearseles. Además, habrán de examinar el modo más adecuado para entrar en un país concreto, esto es, si lo hace a través de exportaciones o recurre a otras vías de entrada. Deberán decidir en qué grado hacen frente a las peculiaridades de cada mercado y cómo coordinarán las actividades dispersas por el mundo. Asimismo, tendrán que decidir si la gestión de las actividades de la empresa en los países de destino será responsabilidad de expatriados (empleados de la empresa matriz o un tercer país) o bien se delegará en directivos del país receptor.

3.1. Ética y responsabilidad social en los negocios internacionales

Si bien en el capítulo 16 se estudiarán con mayor profundidad las cuestiones relacionadas con la ética y la responsa-

bilidad social, no está de más que reflejemos brevemente en este punto las particularidades que supone tener en cuenta estos aspectos para los directivos que operan en un contexto internacional. Podemos considerar que la ética se ocupa de «lo que se debería hacer o ser en la vida», es decir, las reglas y valores que determinan qué metas y acciones deberían perseguir los individuos cuando se relacionan con otras personas. Muchas decisiones empresariales tienen consecuencias para las personas, sean trabajadores, proveedores, clientes o bien la sociedad en general. Por ejemplo, la decisión de un directivo de vender un producto útil pero peligroso o la reubicación de una planta productiva tienen consecuencias para las personas. Cuando los directivos toman estas decisiones, éstas tienen consecuencias éticas. Sin embargo, las cuestiones éticas rara vez tienen una respuesta clara, aceptada por todos.

Mientras que la ética de los negocios se refiere a los dilemas éticos a los que se enfrentan los directivos como individuos, la responsabilidad social corporativa recoge la idea de que la empresa tiene una responsabilidad con la sociedad más allá de obtener beneficios. Supervisar las condiciones laborales de los proveedores, colaborar con la comunidad local o proporcionar prestaciones sociales adicionales a los trabajadores son ejemplos del ejercicio de la responsabilidad social por parte de la empresa. En la práctica, la ética y la responsabilidad social no se distinguen fácilmente y los procedimientos y políticas de una empresa con respecto a la responsabilidad social reflejan los valores éticos y decisiones del equipo directivo.

La ética de los negocios internacionales difiere de la ética en un contexto nacional en la mayor complejidad de los negocios internacionales, debido a que los diferentes valores y sistemas institucionales en cada país implican que las personas tengan puntos de vista que suelen ser diferentes, divergentes, cuando no manifiestamente enfrentados, ante determinadas cuestiones. Además, las grandes empresas multinacionales tienen activos y poder que superan en ocasiones los de las naciones con las que operan, por lo que sus directivos pueden enfrentarse al dilema de cómo utilizar dicho poder. La tabla 11.2 ilustra problemas típicos a los que se enfrentan las empresas multinacionales y los principales grupos afectados.

³ El libro *La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia* (2007) ayuda a profundizar en los aspectos básicos de la internacionalización de la empresa y analiza las experiencias más recientes de las empresas españolas en su salida a los mercados exteriores. El trabajo, llevado a cabo por un equipo de investigadores de la Universidad Antonio de Nebrija, aporta una visión general de la experiencia de las multinacionales españolas que contribuye a comprender su situación actual y los retos que tienen que afrontar.

Tabla 11.2 ● Cuestiones éticas y de responsabilidad social a tener en cuenta por las empresas internacionales

Grupo afectado	Aspecto ético o de responsabilidad social	Ejemplo de problema
Cientes	Seguridad de los productos	¿Debería la empresa no incorporar plenamente sus estándares de seguridad para hacer el producto más asequible a los consumidores de los países más pobres?
	Información	¿Debería la empresa asumir el coste de traducir toda información relacionada con el producto a otros idiomas?
Accionistas	Beneficios	Si un producto es prohibido por no ser seguro en un país, ¿debería venderse en países en los que no está prohibido?
	Salarios justos	¿Debería una empresa pagar salarios superiores a los que marcan los precios de mercado en los países de mayor pobreza?
Trabajadores	Empleo infantil	¿Debería una empresa utilizar empleo infantil si es legal en un país?
	Discriminación por sexo, raza, color o credo	¿Debería una empresa enviar a una empleada a un país en el que se espera que las mujeres y los hombres aparezcan separados en público?
País de acogida	Seguimiento de las leyes locales	¿Debería una empresa seguir las leyes locales que violan las del país de origen en cuestiones de discriminación?
	Impacto en las instituciones sociales locales	¿Debería exigir la empresa a sus empleados que trabajen en las festividades religiosas?
	Protección del entorno	¿Está obligada una empresa a controlar sus residuos contaminantes más allá de los requerimientos legales?
Sociedad en general	Agotamiento de los recursos naturales	¿Deberían las empresas agotar los recursos naturales en los países que se lo permiten?

Fuente: Cullen, J. B. y Parboteeah, K. P. (2008). *Multinational management: A strategic approach*, Thomson Higher Education, Manson, EE.UU. 4ª edición.

¿Qué puede hacer el directivo de la empresa internacional frente a los retos éticos? Para obtener buenos resultados empresariales y ser socialmente responsable, los directivos de las empresas internacionales, además de velar por los intereses económicos de su organización, deberían asegurarse de la legalidad de sus acciones, analizar éstas según el propio código ético de la empresa y valorar si son compatibles con las normas culturales locales. En muchos casos, la complejidad de las cuestiones abordadas hace que no exista una única respuesta en caso de conflicto y la empresa puede plantearse distintas alternativas en estas situaciones. Estas alternativas contemplan desde abandonar el país a continuar en el país, ateniéndose estrictamente a sus estándares globales de conducta ética, hasta continuar en el país prescindiendo

de planteamientos éticos, si bien en este caso su comportamiento sería claramente reprochable.

3.2. Modos de entrada en los mercados internacionales

A la hora de introducirse en los mercados exteriores la empresa dispone de distintas alternativas. Es lo que se conoce como formas, métodos o modos de entrada en los mercados internacionales. Los modos de entrada pueden agruparse en tres grandes categorías genéricas: exportación, fórmulas contractuales e inversión directa. La utilización de un modo u otro implica diferencias en cuanto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa y la cantidad de recursos (físicos,

humanos y organizativos) que la empresa compromete en la actividad internacional.

Exportación

La exportación es el método menos costoso y arriesgado para la empresa, ya que evita muchos de los costes fijos asociados a hacer negocios internacionales⁴. Esta alternativa permite mantener la actividad productiva en el país de origen, desde donde se abastecen los diferentes mercados. Suelen distinguirse dos formas principales de exportación, la exportación directa y la exportación indirecta.

- La exportación indirecta es la forma más simple y económica, ya que la empresa vende sus productos a través de otras empresas intermediarias que se ocupan de realizar todos los trámites necesarios. Sin embargo, la empresa no tiene contacto con los clientes ni controla la distribución en los mercados exteriores.
- La exportación directa ya implica un compromiso de recursos mayor para la empresa y una mejora en el control de las operaciones. Suele hacerse a través de agentes comerciales (que, o bien se desplazan periódicamente al país de destino o bien residen en él), a través de agentes independientes que venden por cuenta de la empresa o por medio de distribuidores. En ocasiones, la empresa decide crear una oficina o delegación comercial, sin personalidad jurídica propia en el país de destino, que apoya a los agentes en las acciones comerciales.

Fórmulas contractuales

Bajo esta categoría se agrupan una variedad de situaciones en las que, en términos generales, una empresa extranjera adquiere los derechos de otra empresa para usar determinados activos en su propio país. A cambio, además de una cantidad o canon inicial, la empresa recibe una comisión previamente negociada, normalmente en forma de *royalty* o regalía, fijada como un porcentaje sobre las ventas obtenidas por la empresa extranjera gracias al contrato. Entre las formas posibles, cabe destacar la licencia de fabricación, la franquicia y la cesión de patentes.

- La licencia o contrato de fabricación permite a la empresa que adquiere los derechos (empresa licenciataria) fabricar y vender el producto con la marca comercial de la empresa cedente (licenciadora).
- La franquicia, de manera similar a la licencia de fabricación pero utilizada predominantemente en las empresas de servicios, es un contrato por el que la empresa extranjera adquiriente (franquiciada) utiliza el nombre comercial de la empresa cedente (franquiciadora) y recibe toda una serie de servicios estandarizados. A cambio, además de realizar los pagos correspondientes, se compromete a cumplir con las exigencias de la franquiciadora.

- La cesión de patentes implica la posibilidad de utilizar el conocimiento generado en una invención protegida a través de la patente.

Entre las ventajas de estos métodos se hallan las posibilidades que ofrecen de expandirse rápidamente con poca inversión, ya que es la empresa del país de destino la que aporta el capital necesario para desarrollar la actividad. Además, permite obtener de una manera sencilla un mayor conocimiento de las condiciones locales en los mercados extranjeros. Como contrapartida, sus principales inconvenientes son los costes asociados a la búsqueda de la empresa que reúna las características que mejor se ajusten a la empresa, a la negociación de las condiciones y al control de la relación con el licenciatario, la pérdida de reputación por un mal uso por parte del licenciatario o franquiciado, y que el licenciatario o franquiciado puede convertirse en competidor cuando expire la licencia.

Inversión directa en el exterior

A través de la inversión directa en el exterior, las empresas participan directamente en la gestión de las actividades productivas. Se trata de la opción más arriesgada, ya que la empresa compromete sus propios recursos, pero, en contrapartida, suele ser la que más beneficios puede reportarle en el largo plazo. Las empresas pueden recurrir a la inversión directa con diferentes objetivos, tales como la realización de actividades de fabricación, la implantación de una red comercial o el fortalecimiento de su estructura logística internacional. Las alternativas para realizar inversión directa en el exterior pasan por plantearse realizar la operación en solitario, para lo cual la empresa puede optar por una filial de nueva creación, adquirir una empresa existente en el país de destino o compartir el riesgo y la inversión con otras empresas mediante la creación de empresas conjuntas o *joint ventures*.

- La adquisición de una filial existente supone una forma rápida de entrada en los nuevos mercados que, además, ahorra los costes iniciales de entrada y abre la posibilidad de adquirir el *know how* de la otra empresa. Sin embargo, presenta como desventajas los problemas derivados de la integración cultural y organizativa, y las dificultades para encontrar y evaluar adecuadamente la empresa adquirida.

⁴ Tal como se indica en el apartado de enlaces e instituciones de interés, el Instituto de Comercio Exterior de España presenta un portal con recursos y guías de ayuda para las empresas que desean exportar sus productos y servicios. Asimismo, las comunidades autónomas suelen contar con oficinas dedicadas a la promoción del comercio exterior de sus empresas.

- Con las filiales de nueva creación la empresa se evita estar sujeta a restricciones, se posee la mayor libertad y se consigue ejercer el mayor control. A cambio, la empresa soporta un elevado coste y riesgo, ya que debe adquirir el conocimiento de mercado, los activos físicos y el personal, y aprender los aspectos prácticos de su cultura, con lo que las posibilidades de cometer errores son elevadas. Además, deberá esperar cierto tiempo para empezar a obtener rendimientos de la inversión.
- Las empresas conjuntas o *joint ventures* son empresas con entidad jurídica independiente, formadas por dos o más socios que aportan recursos, normalmente en el país de destino, con el objetivo de desarrollar productos nuevos, construir una planta de fabricación o montar una red de distribución. Entre sus ventajas se hallan la posibilidad de compartir costes y riesgos, y la oportunidad que suponen para el intercambio de recursos. Además, en algunos casos es la única vía para evitar restricciones de los gobiernos extranjeros a la inversión directa, quienes exigen la formación de estas empresas con socios locales. Entre sus inconvenientes,

además de la pérdida de independencia cabe destacar la dificultad en la selección de un socio adecuado y la posibilidad de un mal entendimiento entre las partes.

3.3. Alternativas para competir en los mercados globales

En el apartado 1 del capítulo hemos visto que, por una parte, la globalización implica que las empresas pueden plantearse los mercados sobre una base mundial y considerar la localización de sus actividades en aquellos países donde las condiciones les sean más favorables, lo que puede verse reflejado en unos menores costes. Por otra parte, en el apartado 2 se ha puesto de manifiesto que, pese a la globalización, las diferencias nacionales todavía persisten en muchos países, lo que implica que la empresa deberá ser sensible a las presiones de los entornos locales y adaptar sus actividades a las particularidades que de ellos se deriven. La empresa globalizada, en esencia, se

NEGOCIOS EN ACCIÓN 11.2

Grandes presiones

La estrategia transnacional tiene sentido cuando una compañía se enfrenta a grandes presiones tanto para lograr reducciones en costos como para alcanzar un nivel de capacidad de aceptación local. En esencia, compañías que siguen una estrategia transnacional tratan de lograr de forma simultánea ventajas de bajo costo y de diferenciación. Esto parece muy atractivo, pero, en la práctica la estrategia no es tan fácil de seguir. Las presiones para lograr capacidad de aceptación local y reducciones en costos generan exigencias contradictorias en una compañía. Contar con un nivel de capacidad de aceptación local incrementa los costos, lo cual obviamente hace que las reducciones en costos sean difíciles de alcanzar. Entonces, ¿cómo puede una compañía utilizar en forma efectiva una estrategia transnacional?

Se pueden sacar algunas pistas del caso de Caterpillar Inc. La necesidad de competir con rivales de bajo costo como Komatsu de Japón ha forzado a Caterpillar a buscar mayores economías en costos. Sin embargo, las variaciones en las prácticas de construcción y las regulaciones gubernamentales en todos los países significan que Caterpillar también debe responder a las exigencias locales. Por tanto, Caterpillar se enfrenta a significativas presiones para el logro de reducciones en costos y capacidad de aceptación local.

Con el propósito de abordar estas presiones en costos, la empresa rediseñó sus productos para utilizar muchos componentes idénticos e invirtió en unas pocas instalaciones de fabricación de piezas en gran escala, situadas en lugares favorables, con el

fin de satisfacer la demanda global y aprovechar economías de escala. Al mismo tiempo, la compañía aumenta la fabricación centralizada de piezas con plantas de ensamblaje en cada uno de sus principales mercados globales. En estas plantas, Caterpillar agrega características locales a los productos, ajustando los productos terminados a las necesidades locales. En consecuencia, puede obtener muchos de los beneficios de fabricación global mientras reacciona a las presiones para alcanzar un nivel de capacidad de aceptación local al diferenciar su producto entre los diversos mercados nacionales. ●

Fuente: extracto adaptado de Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (1996), *Administración Estratégica*. Un enfoque integrado, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, pp. 240-241.

enfrenta al reto de responder a ambas tendencias o presiones, la reducción de costes y la sensibilidad local. Para dar respuesta a ello, dependiendo de si en su respuesta estratégica tiene mayor importancia una u otra, la empresa puede optar por adoptar un enfoque multidoméstico, global o transnacional.

- El enfoque estratégico multidoméstico es propio de empresas que consideran prioritario ser sensibles a los requerimientos específicos de cada país en el que operan, por lo que la empresa que adopta este enfoque modifica y adapta sus activos para utilizarlos en cada país. Tiene descentralizada su toma de decisiones hacia las filiales en cada país y trata de satisfacer las necesidades locales y responder a los diversos intereses nacionales. La comunicación entre filiales no se considera relevante ni necesaria. Su principal desventaja es que no puede lograr la eficiencia global debido a la falta de coordinación central entre diferentes filiales.
- La empresa que adopta un enfoque estratégico global está orientada al mercado mundial y pretende explotar al máximo los beneficios derivados de la obtención de economías de escala y de la integración de actividades. La empresa centra sus esfuerzos en mejorar su eficiencia y la estandarización de los productos para poder competir globalmente. No tiene como prioridad ser sensible a las exigencias particulares de un país concreto, pero eso no implica que no se tengan en cuenta las preferencias comunes de los consumidores de todo el mundo. El diseño de los productos, la localización de las unidades de producción, el desarrollo de la tecnología y el marketing se definen en el país de origen de forma centralizada. Sin embargo, el elevado nivel de centralización impide que las compañías filiales puedan aportar conocimientos y capacidades.
- La empresa que adopta un enfoque transnacional trata de aprovechar simultáneamente las ventajas de la globalización y de las diferencias locales. Para ello, la empresa tiene sus actividades repartidas en plantas por todo el mundo, pero especializadas en componentes, productos o actividades, y aprovecha las interdependencias entre las filiales, de manera que el conocimiento específico generado en ellas o absorbido de su entorno local es transmitido al resto de filiales, por lo que se aprovechan los beneficios de la sensibilidad local. Desarrollar este enfoque no resulta sencillo y supone un gran esfuerzo de coordinación entre las filiales.

3.4. La dirección de las personas en las empresas multinacionales

La dirección de las personas o recursos humanos es ya de por sí una tarea compleja en una empresa nacional que aún se hace más difícil en una compañía internacional, donde actividades como la selección de personal o los sistemas de recompensa se ven complicados por las diferencias entre países en cuestiones legales, culturales o económicas.

Normalmente, la empresa contratará a la mayor parte de empleados en los países en los que esté presente. Sin embargo, en algunos casos los puestos directivos suelen ser ocupados por personal de la empresa procedente de la sede central o de otro país. Es lo que se conoce como expatriados. Las empresas confían en los expatriados frente a la posibilidad de recurrir a directivos locales porque suele ser una vía para favorecer la transferencia y adquisición de determinadas habilidades y conocimientos específicos de la empresa, por ejemplo, los asociados a su cultura empresarial, difíciles de transmitir por otras vías. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la utilización de expatriados en muchas ocasiones ha supuesto problemas adicionales para la empresa, relacionados con la falta de adaptación al nuevo entorno y a la nueva cultura, el efecto desmotivador que se produce en los directivos locales o la percepción posible de la filial como una empresa extranjera. Además, los directivos suelen tener dificultades cuando termina la expatriación, asociadas con las dificultades de reubicarse en su antiguo entorno laboral en la empresa.

Las empresas pueden adoptar tres orientaciones o filosofías básicas a la hora de coordinar sus sistemas de dirección de recursos humanos a nivel internacional, las cuales se verán reflejadas entre otros aspectos, en la utilización de expatriados en mayor o menor medida: la etnocéntrica, la policéntrica y la geocéntrica.

- Cuando se sigue una orientación o enfoque etnocéntrico, el personal directivo y técnico clave procede fundamentalmente del país de origen, y además, suelen adoptarse en la medida de lo posible las prácticas habituales de aquel.
- La orientación policéntrica se centra en los países anfitriones y se refleja en la contratación de directivos locales para gestionar las actividades de la filial.
- Con la orientación geocéntrica, la empresa busca en la empresa a las mejores personas para los puestos clave, independientemente de su nacionalidad.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 11.3

Gestionar personas sin fronteras

La gestión de personas en empresas multinacionales pasa por un estricto sistema de jerarquía que procura un equilibrio entre el director de la división internacional, el responsable de personas en destino y la matriz de recursos humanos en la sede central de la compañía.

¿Se pueden utilizar la mismas herramientas para gestionar personas en Turquía que en España? La respuesta es sí, pero con una larga serie de matices. Las diferencias culturales y legales dificultan la implantación de sistemas de gestión homogéneos, aunque toda la plantilla trabaje bajo el paraguas de una misma organización. Varios directores de recursos humanos, participantes en la II Tertulia Expansión & Empleo de multinacionales —organizada con la colaboración de Manpower— reconocen que es clave mantener un equilibrio entre las funciones del director general de la división en destino y las directrices que diseña la matriz en la gestión de profesionales, por ejemplo, desde el punto de vista del reclutamiento y, sobre todo, la formación y el desarrollo de carrera.

Juntos pero no revueltos

En Avon, que cuenta con una plantilla de 45.000 personas distribuidas en más de cien países, consideran muy importante conocer la legislación laboral y la capacidad de interactuar de las personas en el extranjero para

que la gestión sea eficaz. Susana Gómez, directora de recursos humanos de la multinacional en España, explica que desde el país se guía la gestión de recursos humanos: «Antes de incorporar al responsable de personas en el país de destino se le hace un *tour* por otras divisiones internacionales para que se impregne de la cultura. Este profesional deberá informar a sus superiores por dos vías: al director general de Avon en ese país y a la función de recursos humanos en la central». Matiza Gómez que el diseño de herramientas de gestión se realiza en el cuartel general de Nueva York, «pero es el responsable de cada unidad de negocio el que se ocupa del desarrollo del talento».

José Luis Manso, director de recursos humanos de Banco Popular, comenta que es su departamento el que selecciona a los responsables del área de personas en el extranjero, con el apoyo de los máximos representantes del negocio allí. «El reporte se hace por territorios, de manera que al final nos llega a la central», afirma Manso. Banco Popular tiene una plantilla de 15.000 personas, más de 2.000 fuera de España.

La estructura es diferente cuando se trata de organizaciones más dispersas como NH, 19.000 personas en veinticuatro países. «El 70% de la plantilla no está en España. Para su gestión diseñamos un sistema homogéneo en cada estructura de negocio», apunta Íñigo Capell, director de recursos humanos internacional y com-

pensación de la cadena hotelera. Las empresas del ámbito de energía funcionan de forma similar, pero... con matices. En el caso de Red Eléctrica de España (REE), su director de recursos humanos, José García Moreno, apunta que trabajan como grupo y con cuadros de mando similares en la organización, pero puntualiza que «el director de recursos humanos en destino recibe el apoyo de la central para implantar políticas globales en su región».

Parece claro que en cuestión de personas en las grandes organizaciones la integración de la cultura global y local es definitiva. José Luis Relea, director de recursos humanos de Altadis, sentencia que «el responsable de personas tiene que ser local; es el que mejor conoce la realidad del país. En nuestro caso, procuramos que la relación funcional sea muy directa para transmitir la cultura». Uno de los aspectos que, según Relea, se deben tener en cuenta para acertar en la selección de ese directivo es que su perfil conjugue el origen local, que le permite conocer a fondo el país, con una formación internacional. Álvaro Delgado, de Iberdrola Renovables, añade que «es importante que no se produzca un choque cultural. Nosotros optamos por un esquema en el que prime un proceso de integración».

Fuente: basado en el reportaje de Montse Mateos en *Expansión y Empleo*. 4 de febrero de 2008.

RESUMEN

La globalización puede ser definida como un fenómeno económico y social que refleja la tendencia generalizada hacia una mayor integración e interdependencia entre las

economías de los distintos países. Además de reflejar a escala mundial la creciente interdependencia entre las economías de los diversos países, la globalización puede

entenderse desde la perspectiva de cada país, de un sector de actividad o industria, y desde la perspectiva de empresa. Cada país participa de la globalización en diferente grado, y son las naciones estado las que deciden su papel en la escena, favoreciendo en mayor o menor medida los intercambios con otros países. Los sectores globales son aquellos en los que existe una gran interdependencia entre las empresas que los componen entre distintos países y donde los principales competidores poseen un elevado porcentaje del mercado mundial. Una empresa globalizada será aquella empresa multinacional con una presencia significativa en todo el mundo, mientras que una empresa multinacional es aquella que ha realizado inversión directa en el exterior y, por lo tanto, posee activos y empleados en más de un país. La mayor intensidad que ha tomado la globalización en las últimas décadas puede explicarse a dos grandes bloques de factores: la reducción de las barreras comerciales y de inversión directa y el desarrollo tecnológico, especialmente en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación, y la evolución de los medios de transporte. En conjunto, todos estos cambios han favorecido la dispersión de las actividades empresariales en varios países y que las empresas puedan concebir los mercados en términos globales. Pese a las implicaciones anteriores para la gestión empresarial, todavía persisten diferencias muy fuertes entre países en términos legales, económicos y culturales. La empresa internacional que ignore las diferencias entre los países y cómo pueden afectarles a su actividad difícilmente podrá tener éxito en su aventura internacional.

Los directivos de las empresas internacionales deben dar respuesta a aspectos a los que un directivo de una empresa local nunca se enfrentará, relacionados con el comportamiento ético, la elección de los modos de entrada, la orientación estratégica para competir en los mercados globales y la dirección internacional de las personas. Así, el hecho de que los valores y sistemas institucionales sean diferentes en cada país puede plantear ciertos dilemas éticos ante determinadas cuestiones relacionadas con las prácticas laborales, la seguridad de los productos, la protección del medio ambiente, etc.

Los modos de entrada que pueden emplear las empresas para introducirse en los mercados internacionales pueden agruparse en tres grandes categorías genéricas: exportación, fórmulas contractuales e inversión directa. La exportación es el método menos costoso y arriesgado para la empresa, ya que evita muchos de los costes fijos asociados a hacer negocios internacionales. Esta alternativa permite mantener la actividad productiva en el país

de origen, desde donde se abastecen los diferentes mercados. Las fórmulas contractuales reflejan una variedad de situaciones en las que, en términos generales, una empresa extranjera adquiere los derechos de otra empresa para usar determinados activos en su propio país. A cambio, además de una cantidad o canon inicial, la empresa recibe un pago periódico, fijado como un porcentaje sobre las ventas obtenidas por la empresa extranjera gracias al contrato. Entre las formas posibles, cabe destacar la licencia de fabricación, la franquicia y la cesión de patentes. A través de la inversión directa en el exterior, las empresas participan directamente en la gestión de las actividades productivas. Se trata de la opción más arriesgada, ya que la empresa compromete sus propios recursos en el extranjero. Para realizar la inversión directa en el exterior, la empresa puede compartir el riesgo y la inversión con otras empresas mediante la creación de empresas conjuntas o *joint ventures*, o bien realizar la operación en solitario. En este último caso puede optar por una filial de nueva creación o bien adquirir una empresa existente en el país de destino.

La empresa globalizada, en esencia, se enfrenta al reto de responder simultáneamente a dos tendencias o presiones competitivas contrapuestas, como son las presiones para la eficiencia y la sensibilidad local. Dependiendo de si en su respuesta estratégica tiene mayor importancia una u otra, adoptará un enfoque multidoméstico, global o transnacional. El enfoque multidoméstico es propio de empresas que consideran prioritario ser sensibles a los requerimientos específicos de cada país en el que operan. La empresa que adopta un enfoque global está orientada al mercado mundial y centra sus esfuerzos en mejorar su eficiencia y la estandarización de los productos para poder competir globalmente. La empresa que adopta un enfoque transnacional trata de aprovechar simultáneamente las ventajas de la globalización y de las diferencias locales.

Las empresas pueden gestionar sus filiales extranjeras mediante el empleo de personal procedente de la sede central, lo que se denomina expatriados. La utilización de expatriados en mayor o menor medida, junto con otras prácticas empresariales, permite identificar tres tipos de orientaciones a la hora de coordinar sus sistemas de dirección de recursos humanos a nivel internacional. La orientación etnocéntrica confía extensamente en la figura del expatriado, la orientación policéntrica se manifiesta en la contratación de los individuos de cada país en el que se ubica la filial y la geocéntrica asigna el personal a las filiales sin tener en cuenta su nacionalidad.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Las siguientes cuestiones pueden tener una, dos, tres o las cuatro opciones válidas. Seleccione las opciones correctas en cada una de ellas.
 1. El fenómeno de la globalización:
 - a. No afecta a las empresas que no desean operar más allá de sus mercados nacionales.
 - b. Cuando va referido a las empresas se ve reflejado principalmente en la intensificación de la actividad exportadora de éstas.
 - c. Se aprecia, aplicado al nivel de las empresas, cuando las empresas están presentes en un gran número de países a través de la realización de inversión directa en el exterior.
 - d. Refleja básicamente la mayor integración social entre los países y las personas
 2. El concepto de «empresa internacional» se refiere a:
 - a. Solo ciertas grandes empresas multinacionales que consideran el mercado global como un gran mercado único.
 - b. Las empresas que realizan actividades cuyo ámbito supera sus fronteras nacionales.
 - c. Las empresas que realizan solo inversión directa en el exterior.
 - d. Las empresas que realizan solo actividades exportadoras.
 3. Cuando las empresas operan en un entorno internacional y se enfrentan a algún dilema ético, sus directivos deberían:
 - a. Asegurarse de la legalidad de sus acciones.
 - b. Analizar sus acciones según el propio código ético de la empresa.
 - c. Valorar si las acciones son compatibles con las normas culturales locales.
 - d. Todas las anteriores.
 4. Cuando las presiones para la reducción de costes y la sensibilidad local son altas, la orientación estratégica que puede ser más adecuada es la:
 - a. Transnacional.
 - b. Global.
 - c. Exportadora.
 - d. Multidoméstica.
5. Las empresas multinacionales confían en los expatriados para dirigir sus actividades en los mercados exteriores frente a la posibilidad de contratar directivos locales debido a:
 - a. Los beneficios fiscales que supone para la empresa
 - b. La necesidad de favorecer la transmisión del conocimiento específico a la empresa en determinadas actividades
 - c. Los menores costes económicos que supone para la empresa, ya que así la remuneración del expatriado es menor en el destino que en el país de origen.
 - d. El efecto motivador que ello produce en el resto de directivos locales
6. Cuando la empresa opta por instalarse en solitario en un país a través de una filial de nueva creación:
 - a. Se evita los costes iniciales de entrada.
 - b. Conseguirá los resultados esperados de la manera más rápida.
 - c. Tiene la posibilidad de adquirir el *know how* del resto de empresas socias.
 - d. Obtiene el mayor control posible en las operaciones en el exterior
2. ¿Cómo han contribuido los desarrollos tecnológicos a la globalización de los mercados y de la producción?
3. ¿Es global la empresa que exporta buena parte de su producción?
4. Sabor Mediterráneo es una cadena española de restaurantes de precio medio y ambiente familiar que basa su oferta en la utilización de ingredientes de excelente calidad para su amplia oferta de ensaladas y platos típicamente mediterráneos que desea expandirse por Europa. ¿Qué método de entrada le aconsejaría? ¿Por qué?
5. ¿Qué otros motivos, además de la reducción de costes, pueden impulsar a una empresa a localizar sus activos en otro país?
6. ¿Cómo responde la empresa transnacional a las presiones para la reducción de costes? ¿Y a la sensibilidad local? ¿Qué desventajas presenta este enfoque?
7. ¿En qué ocasiones puede ser adecuada una orientación etnocéntrica a la hora de asignar un puesto directivo en una empresa multinacional?

CASO DE GESTIÓN

El mundo Kukuxumusu (beso de pulga, en vascuence) tiene su origen en 1989, cuando tres amigos, Mikel Urmeneta, Koldo Aiestaran y Gonzalo Domínguez, unieron sus ingeniosos cerebros y le dieron un cambio radical al *souvenir* pamplonico con una peculiar camiseta *sanferminera*. En aquel momento saltaba por los aires el particular chupinazo de su fábrica de dibujos, que actualmente supera el millón de camisetas vendidas al año, emplea a ochenta personas y que distribuye sus productos textiles en más de veinte tiendas oficiales, a través de Internet y en más de mil puntos de venta autorizados, de los que la mayor parte se encuentran en España y Francia. De forma más minoritaria también está presente en Italia, Grecia, Portugal, Bélgica, Holanda, etc.

Kukuxumusu son muchas cosas, pero podríamos decir que es una manera diferente e inconfundible de hacer dibujos y de buscarles nuevos soportes; un estilo especial e inimitable de comunicarse con los amigos; o una forma distinta de interpretar la realidad o reírse de ella. Sus dibujos, que se desarrollan en tres colecciones anuales (más de quinientos motivos), son irreverentes, divertidos, críticos y muy populares. En sus diseños, Kukuxumusu hace guiños sociales, científicos y culturales, sin pretensiones adoctrinadoras y siempre respetando a todo el mundo. Es, en definitiva, la fábrica de dibujos.

Empezaron haciendo camisetas y la variedad ha ido creciendo con la introducción de bolsos, cuadernos, material de escritura, la ropa de cocina, etc. Siempre con una premisa clara: que los productos sean de calidad y que los dibujos no pierdan su esencia. Ello tratan de conseguirlo haciendo buenos dibujos y apoyándose en empresas líderes en sus respectivos sectores que, por supuesto, fabrican buenos productos. La combinación es perfecta y ya solo falta disponer de una buena red de distribución, algo con lo que estas empresas también cuentan.

De los aproximadamente diez millones de euros que facturan anualmente, las ventas internacionales suponen aproximadamente el 15% del total. La mayor ventaja que reporta a Kukuxumusu la internacionalización es la expansión de la marca y su conocimiento y reconocimiento en otros mercados. En la empresa reconocen que nunca se han puesto límites geográficos y que creían firmemente que si el producto tenía éxito en Guipúzcoa o en Navarra, también lo tenía que tener en otras zonas. A través de la tienda *online* hacen llegar directamente sus productos a clientes de todos los rincones del mundo, lo que consideran un excelente termómetro para comprobar cómo encaja su producto en otros países. Dentro del departamento comercial, una persona se encarga de la exportación, si bien la fórmula que emplean para abrirse camino en el mercado internacional es a través de las

licencias. En 2002 empezaron a licenciar su marca, y a través de acuerdos con otras empresas para las que ha licenciado sus dibujos, Kukuxumusu llega a más de ochenta países en todo el mundo. En la empresa consideran que la capacidad de Kukuxumusu en el entorno internacional es bastante grande, en la medida en que, de momento, no se plantean la internacionalización a través de la creación de una red comercial propia sino a través de las licencias. Cierran acuerdos con productores que disponen de redes comerciales ya implantadas en el extranjero, lo que facilita considerablemente su entrada en mercados extranjeros: «Licenciar la marca nos ha abierto muchas puertas en el terreno internacional, la gente entiende las ilustraciones que hacemos, aunque el humor no sea internacional, también nos hemos dado cuenta de que en algunos sitios nuestros toques de humor no se entienden o incluso se malentienden».

Fuente: basado en la entrevista de María Delgado a Jesús Durán del Cerro en www.empresaexterior.com; «Kukuxumusu» en www.emprendedoresv.com y «Pymes españolas que conquistan el exterior» en www.logismarket.info.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué factores determinantes de la globalización han contribuido a la internacionalización de Kukuxumusu?
2. ¿Qué tipos de diferencias en los entornos nacionales de los países pueden afectar en mayor medida a la empresa en su expansión internacional? ¿Por qué?
3. ¿Qué aspectos explican que Kukuxumusu se haya decantado por internacionalizarse principalmente haciendo uso de las licencias de marca? ¿Con qué modo de entrada relacionarías esta alternativa? ¿Qué inconvenientes puede presentar para la empresa?

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Su empresa, dedicada a la fabricación de componentes electrónicos, está planteándose la ubicación de una planta de fabricación en Asia. Dos localizaciones que se plantea como posibles opciones para su inversión son India y Malasia. Haciendo uso de los recursos disponibles en Internet a partir de los estudios y publicaciones de organismos dedicados a apoyar la internacionalización de la empresa, prepare un informe de entre tres y cuatro páginas sobre los aspectos más destacados del entorno nacional que habría que tener en cuenta en cada uno de los dos países, y, a partir de la información descrita, justifique la mejor opción para su empresa.

Bibliografía básica

Hill, C.W. L. (2007). *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global* McGraw-Hill Interamericana, México. 6ª edición. El texto se centra en las implicaciones directivas de la práctica de los negocios internacionales. Para ello, examina tanto los factores del entorno económico, político y cultural a tener en cuenta en un contexto internacional, como las principales cuestiones relacionadas con la estrategia empresarial, no solo en lo referente al negocio, sino también en lo referente a las distintas estrategias funcionales de la empresa.

Pla, J. y León, F. (2004), *Dirección de empresas internacionales*. Pearson Educación, Madrid. Este libro analiza la actividad de la empresa internacional desde el punto de vista de la dirección general. Con un sólido apoyo en los principales desarrollos teóricos en el ámbito de la internacionalización, sienta las bases para la comprensión del fenómeno de la globalización desde una perspectiva empresarial y estudia las principales decisiones y aspectos a tener en cuenta por la empresa internacional desde sus primeros pasos hasta la consolidación multinacional.

Lecturas recomendadas

Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1991). *La empresa sin fronteras*. McGraw Hill, Madrid. En este libro, los autores parten de las fuerzas que más han contribuido a explicar la mayor internacionalización de las actividades empresariales y describen, apoyándose en los resultados de sus investigaciones en varias industrias, las distintas alternativas estratégicas adoptadas por las em-

presas con operaciones repartidas por todo el mundo para responder al reto de la globalización

Porter, M. E. (2001). «¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?» *Harvard Deusto Business Review*, pp. 38-61. Este artículo ofrece una síntesis de los aspectos más relevantes de la obra del mismo autor *La ventaja competitiva de las naciones*, publicada en 1991. En él se describen los principales factores del entorno nacional que contribuyen a que las empresas de algunas industrias de un país determinado tengan mayor éxito internacional.

Enlaces e instituciones de interés

www.camaras.org. Portal del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, en el que se encuentra información sobre el Instituto Cameral de Creación y Desarrollo de la Empresa.

www.el-exportador.com. Portal temático del Instituto del Comercio Exterior, que ofrece información relacionada con la actividad exportadora de las empresas, ejemplos de empresas que se han internacionalizado con éxito y estudios sobre oportunidades de inversión en el exterior.

www.emprendedores.tv. Canal de televisión por Internet impulsado por la Fundación Banesto, en colaboración con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y Microsoft, que difunde las experiencias de las pequeñas y medianas empresas españolas. Contiene una sección dedicada a las empresas exportadoras.

www.empresaexterior.com. Periódico semanal económico de negocio y comercio internacional en español.

Capítulo 12

Las empresas internacionales de reciente creación

SUMARIO DEL TEMA

1. Las empresas internacionales de reciente creación y los enfoques gradualistas.
2. Tipos de empresas internacionales de reciente creación.
3. Factores determinantes de la precocidad internacional.
 - 3.1. El empresario y sus redes personales.
 - 3.2. Actitud innovadora y emprendedora.
 - 3.3. La orientación al mercado.
4. Factores determinantes de los métodos de entrada utilizados por las empresas internacionales de reciente creación.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Reconocer los diversos agentes económicos y sociales ligados al proceso de creación y gestión de una empresa a escala internacional, los diferentes tipos de empresas internacionales de reciente creación que existen, los factores que posibilitan su existencia y aquellos responsables de su competitividad a escala internacional.
2. Conocer los desafíos que se asocian con la creación internacional de la empresa, así como los factores clave que permiten superarlos con éxito.
3. Identificar las principales ventajas de este tipo de nuevas empresas en relación con nuevas empresas que operan solo en mercados locales.
4. Valorar la importancia económica y social del empresario en el contexto de la internacionalización de la empresa y, en particular, la influencia de sus redes sociales como determinantes de la creación internacional de la empresa.

5. Comprender cuáles son los factores que intervienen en la elección de los métodos de entrada que utilizan estas empresas.
6. Profundizar en el estudio de los elementos que permiten explicar la dispersión geográfica de las nuevas empresas internacionales.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

La globalización en camiseta: Custo Barcelona¹

Custo Barcelona distribuye sus colecciones en más de 3.000 tiendas de todo el mundo. A principios de 2000 vendía millón y medio de camisetas, y en 2004 tenía previsto superar los tres millones. En solo siete años ha multiplicado por 2.000 su facturación inicial.

Una camiseta, no nos engañemos, es un prenda de lo más común. ¿Por qué, entonces, los clientes de Custo ven en las creaciones de esta marca una señal de distinción? Los hermanos Ángel Custodio y David Dalmau han convertido sus piezas en un sinónimo de vanguardia, en obras de arte. Algo ha tenido que ver en todo ello el que muchas estrellas de Hollywood se prodiguen en público con estas camisetas. Esto le ha concedido una gran notoriedad. Pero el éxito de Custo tiene otras muchas claves: la marca nació como Custo Line después de un viaje alrededor del mundo en moto de los hermanos Dalmau a finales de los ochenta. Estos quedaron fascinados por el estilo de los surfistas californianos, de su particular visión de la vida y de su colorida indumentaria. Acabado el viaje, regresaron a Barcelona y decidieron poner en marcha un negocio basado en unas prendas hasta entonces poco valoradas en el mercado: camisetas para hombres. En un momento en que los colores planos y uniformes reinaban en los escaparates, Custodio y David apostaron por los colores indiscretos e imágenes impactantes. Toda una revolución para el mercado masculino, en el que el tono predomi-

nante era el negro y el diseño se basaba en la discreción y el minimalismo más absoluto.

Un enfoque audaz. La entrada en el mundo de la moda no fue nada espectacular, sino más bien todo lo contrario. El mercado de camisetas masculinas se resistía a aceptar los nuevos diseños de los Dalmau, atrevidos y explosivos. «No fue hasta mediados de los años noventa cuando decidieron ampliar el segmento de las camisetas al mercado femenino. Aun así, el sector se les resistía», comenta Carlos Sagalés, director general de Custo Barcelona.

Seguros de su poder de convicción, los Dalmau llenaron una maleta con diecisiete camisetas y se lanzaron a la conquista de América. Nueva York les rechazó, pero no se desanimaron y se dirigieron hacia la costa este. En marzo de 1996 empezaron a distribuir sus camisetas en las tiendas de Los Ángeles. Custo Line pasó a ser Custo Barcelona, y de ahí, a la fama.

«Aunque hoy su prenda más emblemática continúa siendo la camiseta, Custo Barcelona ha ampliado la oferta y aumentado los segmentos de mercado. Su línea básica se complementa con pantalones, camisas, faldas, bikinis, una colección de punto, complementos y un largo etcétera», apunta Sagalés.

Cada colección, añade Sagalés, «tiene más de mil grafismos y salen al mercado en distintas tiradas a lo largo de la temporada con el objetivo de mantener la novedad de su pro-

puesta». Es difícil coincidir en cualquier lugar del mundo con otro portador de una camiseta Custo de igual diseño y color.

De piezas a colecciones. Sus diseños se pueden encontrar en más de 3.000 establecimientos de todo el mundo. «En un primer momento, sí que la empresa se concentraba en el diseño y venta de camisetas, pero ahora ya se ha conseguido que, más que una marca, sea vista como una colección». Sagalés recuerda que hace solo cinco años eran «siete u ocho personas las que conformaban el corazón empresarial de Custo Barcelona». Ahora, la empresa Blue Tower S.L., responsable del diseño y el seguimiento de la fabricación y de las ventas de Custo, tiene en nómina a cuarenta personas, a las que hay que sumar otras treinta de las tiendas propias de la marca. Para hacer frente al fuerte crecimiento que se ha producido en pocos años, Custo subcontrata la fabricación a empresas que producen exclusivamente para ellos, empresas situadas también en diferentes países. «Estamos muy contentos de la evolución» explica Sagalés, «pero sabemos que no podemos vivir de lo que hemos hecho. Debemos estar en continua evolución. Y eso es lo que hacemos. Hollywood, sin duda, nos ha ayudado en la promoción de nuestros productos, pero no podemos vivir de éxitos pasados».

¹ Reportaje publicado en *Emprendedores*, 2004.

Sagalés explica: «Tenemos un estudiado plan de trabajo. Nuestros planes de empresa son bianuales y la distribución es de un 70% dedicado a la moda femenina y un 30% a la masculina». Según afirma, «hacemos las cosas bien, pero no somos los mejores. Para poder situarnos donde estamos no ha habido ningún otro secreto más que el trabajo serio y una constante búsqueda de la superación».

Pies en el suelo. Cada uno tiene su papel y todos participan de las decisiones empresariales. Sagalés está convencido de que «se han hecho cosas importantes, pero no nos consideramos los mejores. No es cuestión de modestia, sino de realismo. Hemos de tocar con los pies en la tierra porque todavía falta mucho por hacer».

El mundo de la moda es muy cruel. Según Sagalés, «es muy fácil subir a lo más alto en poco tiempo y también bajar a los infiernos en cuatro días. Mantenerse es lo difícil. Una

empresa que se precie y que desea ser un referente en la moda nunca ha de conformarse con el éxito conseguido. Si así lo creyéramos, ya no existiríamos. Miramos hacia delante. La moda pasa y lo que pretendemos conseguir es que nuestras colecciones no pasen».

Una maleta con diecisiete camisetas y un viaje en moto marcaron el despegue de Custo. Y la evolución en Custo es permanente. Sus diseños espectaculares y sus colores estridentes responden también al ambiente de trabajo, pero no a los planes de empresa, donde la seriedad y la constancia son habituales. No es casualidad que una prenda tan banal, y hasta hace solo unos años muy poco apreciada, se haya convertido en una excelencia en cuerpos femeninos y masculinos, muy a menudo también excelentes.

'Ojito' con la piratería. Sus prendas son básicas, pero son el secreto mejor guardado de la empresa. Cada

colección siempre es una incógnita. «Hemos de hacerlo así. Intentamos guardar el máximo tiempo nuestros diseños, nuevos colores, tejidos... Las copias están al orden del día». A finales del pasado mes de junio, Custo plantó cara a las copias pirata de sus diseños y emprendió acciones legales contra la distribución fraudulenta en Europa de sus prendas. Es bien sabido que los daños económicos que ocasiona la piratería son enormes, pero a los hermanos Dalmau no les preocupan tanto como «los de imagen y credibilidad de nuestros productos, tan costosos como los económicos».

¿Cuáles son las claves del éxito de la empresa que crearon los hermanos Dalmau a finales de los ochenta? ¿Cuáles son los factores que posibilitan la existencia de este tipo de empresas cuyo mercado no está limitado por fronteras locales? ¿Cuáles son los principales desafíos que ha tenido que superar esta empresa para crecer con éxito a escala internacional? ●

1. LAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE RECIENTE CREACIÓN Y LOS ENFOQUES GRADUALISTAS

Es un hecho generalmente aceptado que la creación y consolidación de nuevas empresas está estrechamente interrelacionada con el crecimiento económico. Por ello, para comprender los factores determinantes de dicho crecimiento es necesario, además de identificar los distintos factores económicos, socioculturales y tecnológicos generadores del mismo, entender en profundidad los factores que conducen a la consolidación de nuevas empresas en un entorno cada vez más globalizado. En la actualidad ha emergido con fuerza una nueva realidad empresarial protagonizada por empresas que, ya desde el inicio de su actividad, tienen una importante presencia internacional. Recordemos cómo los hermanos Dalmau consiguieron hacer despegar su negocio: «Los hermanos Dalmau llenaron una maleta con diecisiete camisetas y se lanzaron a la conquista de América. Nueva York les rechazó, pero no se desanimaron y se dirigieron hacia la costa este. En marzo de 1996 empezaron a distribuir sus camisetas en las tiendas de Los Ángeles. Custo Line pasó a ser Custo Barcelona, y de ahí, a la fama». De estas palabras se desprende que la creación de la empresa Custo Barcelona no

hubiera sido posible sin una actividad internacional, al menos tan importante como su actividad local.

Las empresas internacionales de reciente creación se definen como empresas que desde sus comienzos obtienen importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos a múltiples países². Es decir, son empresas que

Empresas internacionales de reciente creación

- **Desarrollan una oportunidad a nivel internacional.**
- **Sus recursos provienen de diferentes países**
- **Sus productos se venden en múltiples países.**

² Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994), «Toward a theory of international new ventures». *Journal of International Business Studies*, 26 (2), pp. 45-64.

se crean con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, teniendo su ámbito producto/mercado una dimensión internacional ya desde la creación de las mismas. Para estas empresas la actividad internacional es tan importante como su actividad nacional desde su creación.

Aunque este fenómeno empresarial no es totalmente nuevo, sí parece tomar fuerza en todos los países desarrollados a partir de la década de los noventa. Además, no se trata de un tipo de empresas específico de determinados países. De hecho, se han encontrado empresas internacionales de reciente creación en países como Australia, Estados Unidos, Suiza, Irlanda, Nueva Zelanda, Reino Unido, Alemania, Francia, Israel, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Italia, Portugal o España.

Un análisis de los sectores industriales en los que existen estas empresas permite afirmar que, si bien las empresas creadas en sectores altamente tecnológicos están prácticamente obligadas a ser globales desde su creación, ya que los sectores de alta tecnología son sectores globales o están cerca de serlo, las nuevas empresas internacionales no son específicas de un determinado tipo de industrias, sino que pueden aparecer en cualquier tipo de sector. Así, por ejemplo, en los resultados de las investigaciones sobre empresas internacionales de reciente creación españolas se constata su existencia en prácticamente todos los sectores.

La existencia de empresas internacionales de reciente creación choca con la creencia tradicional de que el espacio natural de creación y crecimiento de las nuevas empresas es su mercado local y que solo después de que se produzca la saturación de este mercado puede plantearse entrar en mercados foráneos. Esta creencia se basa en las ventajas que parecen asociarse a un comportamiento internacional gradual basado en el aprendizaje a partir de la presencia física de la empresa en los diferentes mer-

cados. Se resalta la importancia de la experiencia foránea como principal variable explicativa del conocimiento de la empresa sobre los mercados foráneos y, por ende, de su proceso de internacionalización. Las empresas, para poder operar en mercados foráneos necesitan información tanto de los factores observables como de los elementos no observables que definen sus mercados. Los elementos observables pueden ser los gustos y las particularidades de los clientes, las características de los competidores, las características de las transacciones, etc. Los elementos no observables hacen referencia a las normas tácitas que rigen el funcionamiento de los mercados foráneos. Por lo tanto, a la hora de explicar el compromiso internacional de la empresa son necesarios dos tipos de conocimiento de mercado: el conocimiento explícito del mercado y el conocimiento tácito referido a cómo operar en mercados internacionales. La adquisición de conocimiento objetivo puede obtenerse mayoritariamente mediante el diseño de sistemas de información sobre los mercados foráneos, mientras que la presencia física de la empresa en los mercados internacionales es la principal fuente de adquisición de información y conocimiento tácito sobre cómo operar en los mismos. En definitiva, estos enfoques relacionan la competitividad de la empresa en los mercados foráneos con la adquisición de conocimiento derivado de la presencia física de la misma en dichos mercados.

El surgimiento de las nuevas empresas internacionales cuestiona uno de los postulados más importantes defendidos por los enfoques gradualistas tradicionales. Para las empresas internacionales de reciente creación la experiencia derivada de la presencia física de la empresa en mercados foráneos no puede considerarse la principal fuente de información y de conocimiento de dichos mercados, y por lo tanto no sirve como principal variable explicativa de la competitividad y del éxito de estas empresas en los mercados internacionales. Parece ser que

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 12.1

Sobre la precocidad internacional

Autio, profesor de la Universidad Tecnológica de Helsinki, comenta que «una rápida entrada en mercados internacionales puede ayudar a las nuevas empresas a adoptar una orientación internacional que favorezca la identificación de

nuevas oportunidades de negocios en dichos mercados (...) el aprendizaje derivado de la experiencia foránea no es la única vía para obtener ventajas competitivas en mercados internacionales» (Autio et al., 2000, p. 919). Estos autores identifican a

estas ventajas competitivas como *the learning advantages of newness*. ●

Fuente: Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (2000), «Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth». *Academy of Management Journal* 43 (5), pp. 909-924.

la rapidez con la que las empresas operan en mercados internacionales puede otorgarles importantes ventajas

competitivas en relación con las empresas que siguen los predicamentos de los enfoques gradualistas.

2. TIPOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES DE RECIENTE CREACIÓN

En la literatura especializada nos encontramos con una gran variedad terminológica a la hora de referirnos a las empresas internacionales de reciente creación. Por ejemplo, se han identificado, los siguientes términos: *high technology start-ups*, *global start-ups*, *born globals*, *international new ventures*, *new technology-based firms*, *gazelles*, *born internationals*, *instant internationals*, y aún se pueden encontrar otros como *internacional entrepreneurs*, *infant internationals*, etc. Esta diversidad de nombres contribuye a crear cierta confusión, y creemos, por tanto, necesario aclarar si las distintas denominaciones representan una misma realidad empresarial o si, por el contrario, se corresponden con tipos diferentes de empresas internacionales de reciente creación. De hecho, los profesores Oviatt y McDougall ya señalaron que no

todas las empresas que se crean en un ámbito internacional pueden considerarse igualmente internacionalizadas.

La clasificación de los distintos tipos de empresas internacionales de reciente creación se puede establecer en función de su compromiso en los mercados internacionales. Esto es, a partir del número de actividades de la cadena de valor que desarrollan fuera del país de origen y del número de países en los que están presentes (*Tabla 12.1*). Efectivamente, el comportamiento internacional de una empresa que solo realiza exportaciones a un país diferirá considerablemente del de una empresa que además de exportar a varios países ha internacionalizado también, por ejemplo, la actividad de compras o la actividad de I+D. De acuerdo con estas dos variables se puede hablar de nuevas empresas internacionales y de nuevas empresas globales. Cuando el número de actividades que se desarrollan en los mercados foráneos no es muy elevado y se opera solo en pocos países, entonces se está ante nuevas empresas internacionales. Por el contrario, cuando las empresas realizan muchas actividades de su cadena de valor fuera de su país de origen y operan en muchos países foráneos se puede hablar de nuevas empresas globales (*Negocios en acción 12.1*).

Las nuevas empresas globales se distinguen de las nuevas empresas internacionales en que la dispersión geográfica de sus mercados es elevada, ya que las primeras están presentes en países pertenecientes a diferentes continentes.

Tabla 12.1 ● Tipología de empresas internacionales de reciente creación

Actividades de la cadena de valor internacionalizadas	Están presentes en pocos países	Están presentes en muchos países
Logística	Nuevas empresas importadoras/exportadoras	Nuevas empresas importadoras/exportadoras
Resto de actividades	Nuevas empresas internacionales	Nuevas empresas globales

Fuente: Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994), «Toward a theory of international new ventures». *Journal of International Business Studies*, vol. 25, pp. 45-64.

3. FACTORES DETERMINANTES DE LA PRECOCIDAD INTERNACIONAL

3.1. El empresario y sus redes personales

La tendencia hacia la internacionalización creciente de las nuevas empresas está siendo favorecida básicamente

por la incertidumbre generada por un entorno cambiante y cada vez más globalizado. La aceleración del progreso tecnológico y las tendencias de globalización de la economía exigen nuevas respuestas estratégicas y organizati-

NEGOCIOS EN ACCIÓN 12.1

Las nuevas empresas internacionales españolas

Un estudio empírico reciente concluye que más de la mitad de las nuevas empresas españolas tienen internacionalizada alguna de sus actividades de la cadena de valor. Concretamente, el 13,6% tiene internacionalizado el proceso de fabricación, el 7,6% las actividades de investigación y desarrollo, el 40,9% la comercializa-

ción, el 16,7% la publicidad y la promoción y el 22,0% su servicio postventa. Además, se trata de nuevas empresas que operan por término medio en 13,54 países pertenecientes a distintos continentes. En relación con el riesgo asumido, como consecuencia del país de destino, se trata de mercados en los que no existe un elevado riesgo políti-

co, económico y social; por término medio se puede asignar un nivel medio de riesgo 2,3 en una escala de 1 a 5. Con todos estos datos, se concluye que las empresas internacionales de reciente creación españolas se comportan más como nuevas empresas globales que como simples nuevas empresas internacionales.

Actividades de la cadena de valor internacionalizada*	No procede	0 %	1-10 %	11-25 %	26-50 %	Más del 50%
Proceso de fabricación	34,8	34,8	6,1	4,5	6,1	13,6
Investigación y desarrollo	30,3	38,6	12,1	3,8	7,6	7,6
Comercialización	0,8	9,1	18,2	12,1	18,9	40,9
Publicidad y promoción	11,4	25,0	24,2	12,9	9,8	16,7
Servicio postventa	18,2	17,4	22,0	6,1	13,6	22,0

* Cifras expresadas en porcentaje sobre el total de respuestas.

Dispersión geográfica de sus mercados	Países	%
	3 o menos	26,2
	4-7	28,4
	8-14	20,8
	Más de 14	24,6
	Media países = 13,54	

Valoración en términos de riesgo de los principales países a los que vende la empresa (riesgo-país)**	Valores	%
	1,00	37,7
	1,00-3,00	35,4
	Más de 3,00	26,9
	Media riesgo = 13,54	

** Al considerar los distintos países recogidos en el cuestionario se calculó un índice de riesgo con valores entre 1 = riesgo bajo y 5 = riesgo elevado.

Fuente: Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2008), «La orientación al mercadop como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas». *Working Paper*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas

vas de las empresas. En este contexto empresarial surgen nuevas oportunidades de negocio que tienen una dimensión internacional. Oportunidades caracterizadas por la innovación y/o la elevada calidad y diferenciación de los productos o servicios. A la creencia tradicional por la que se ponía énfasis en la reducción de costes o en la estandarización de los productos a la hora de explicar los procesos de internacionalización de las empresas se impone ahora un nuevo modelo empresarial basado precisamente en la diferenciación. Efectivamente, las empresas internacionales de reciente creación no pueden competir a escala internacional con las multinacionales vía liderazgo en costes, ya que raramente se pueden beneficiar de economías de escala. Además, estas empresas buscan nichos de mercado en el ámbito internacional, evitando con ello la competencia directa con las multinacionales.

Pero además de estos factores externos que posibilitan la existencia de oportunidades de negocio a escala internacional, es necesario que al frente de las empresas internacionales de reciente creación exista un empresario que sea capaz de conseguir los recursos y capacidades que requiere la nueva empresa para poder materializar con éxito su oportunidad de negocio en los mercados internacionales (*Caja de habilidades y herramientas del directivo 12.1*). Se trata de un empresario que se caracteriza por su capacidad para disponer y utilizar los recursos que otros poseen, por su compromiso con la innovación y por desarrollar una orientación al mercado internacional que le facilita la identificación de nuevas oportunidades de negocio antes que sus competidores locales.

Los empresarios de las empresas internacionales de reciente creación se caracterizan por que no condicionan su comportamiento empresarial a la propiedad de los recursos que necesitan para materializar su oportunidad de negocio, son personas predispuestas a usar y a gestio-

Las redes personales de estas empresas les proporcionan:

- Recursos financieros, tecnológicos, humanos y comerciales.
- Información sobre nuevas oportunidades de negocio.
- Reputación y legitimidad social.

nar los recursos de los demás para poder lograr sus oportunidades de negocio. Para estos empresarios es más importante saber quién posee los recursos que puedan necesitar que la propiedad de los mismos. Además, existen una serie de razones que impulsan a estos empresarios a actuar comprometiendo el mínimo de recursos en cada decisión, tales como la imposibilidad de predecir con exactitud los recursos que necesitan a largo plazo para lograr una oportunidad, la necesidad de especialización de los recursos y la necesidad de reducir el riesgo de obsolescencia, etc. En este contexto, las redes personales que pueda tener el empresario con distintos miembros de su entorno social, económico y familiar van a ser determinantes para el logro de dichos recursos.

Las redes personales del empresario pueden definirse como el conjunto de relaciones directas e indirectas entre el empresario y distintas personas que forman parte de su entorno social y económico. En estas relaciones, ya sean originadas en un evento social o de negocios, sean planificadas o casuales, se deben reconocer tanto la dimensión social como la de negocios o económica. No se trata solo de considerar la posible relación comercial entre el empresario y distintos miembros de su red, sino también la relación social que envuelve y sustenta dicha relación comercial.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 12.1

CAPACIDADES DIRECTIVAS PARA EL ÉXITO EN LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Además de las capacidades directivas que debe tener cualquier empresario de éxito y que ya han sido trabajadas en este libro, a los empresarios que crean nuevas empresas internacionales se las identifica con:

1. Una concepción global de la empresa desde su creación.
2. Directivos con una gran experiencia internacional.
3. Compromiso con la gestión de sus redes personales.
4. Compromiso con la innovación y el comportamiento emprendedor a todos los niveles de la empresa.
5. Una orientación al mercado internacional.

Fuente: Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2008), «La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas», *Working Paper*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

Las redes personales del empresario son clave para que el proceso de creación internacional de empresas llegue a buen fin. De hecho, a través de sus redes personales el empresario puede obtener información relativa a las nuevas tendencias y oportunidades del mercado a nivel global, así como conocer a aquellas personas y/u organizaciones que pueden tener los recursos que necesita para materializar esas oportunidades. Además, para poder desarrollar internacionalmente una oportunidad el empresario tiene que considerarla también deseable. El empresario considera estas relaciones personales un modo de encontrar la legitimidad, la aceptación y la credibilidad necesarias para materializar sus oportunidades económicas. En este sentido, las redes personales también ayudan a paliar el riesgo percibido asociado a una oportunidad internacional. Pero el papel de las redes personales del empresario en la creación internacional de empresas no se limita a ser fuente de información y de credibilidad, sino que, además, proporciona los recursos tangibles que se necesitan en dicho proceso. El empresario a través de sus redes obtiene los recursos financieros, tecnológicos, comerciales y humanos que necesita para materializar la creación internacional de empresas.

3.2. Actitud innovadora y emprendedora

Schumpeter³ identificó el comportamiento emprendedor con una gran variedad de innovaciones empresariales que pueden tomar la forma de nuevos productos, procesos, mercados, materias primas e incluso diferentes formas organizativas. Además, el comportamiento emprendedor se identifica con la proactividad y con la asunción de riesgos moderados. La proactividad tiene que ver con la capacidad de la empresa para anticiparse a los cambios que ocurren en el entorno y con su capacidad para obtener ventajas competitivas de esos cambios. La proactividad implica tomar la iniciativa en el esfuerzo de moldear el entorno de forma que se pueda conseguir una ventaja competitiva. Lo contrario de un comportamiento proactivo es un comportamiento pasivo y reactivo, es decir, que simplemente responde a los cambios del entorno. Por último, una orientación emprendedora supone que en las decisiones estratégicas se asuman riesgos moderados. Lógicamente, la aceptación de riesgos en la toma de decisiones empresariales es inevitable en comportamientos innovadores y proactivos.

Una elevada orientación emprendedora⁴ es necesaria para que las empresas internacionales de reciente creación tengan éxito en su proyecto empresarial (*Negocios en acción 12.2*). Efectivamente, un fuerte énfasis en la innovación mueve a la empresa a entrar en nuevos mer-

Las empresas internacionales de reciente creación españolas:

- Son innovadoras.
- Tienen un comportamiento anticipador y proactivo.
- Asumen riesgos de manera controlada.

cados, renovar la presencia de la misma en los que está presente y expresar una capacidad para explorar nuevas oportunidades de negocio. La innovación empresarial contribuye a la consecución de ventajas competitivas en mercados internacionales. En este sentido, la capacidad de introducir innovaciones rápidamente en el mercado asegura que los nuevos productos contengan las ideas del mercado y avances tecnológicos más recientes en comparación con los productos de la competencia y, en consecuencia, estos productos pueden ser percibidos por los consumidores como más modernos que los de los competidores. Por otro lado, las empresas proactivas tienden a estar más acostumbradas a los cambios y tendencias del mercado, lo que proporciona ventajas en la empresa para el entendimiento de las necesidades expresas y latentes por delante de la competencia. Así, mediante la anticipación y preparación activa ante el cambio, las empresas con valores proactivos se encuentran en una mejor posición para hacerse rápidamente con una mayor cuota de mercado en el momento en que se produce el cambio gracias a la movilización de los recursos de forma anticipada a sus rivales. Por último, la tolerancia al riesgo orienta a la empresa a actuar y la induce a acostumbrarse a los ambientes de incertidumbre. Al mismo tiempo, el tomar riesgos está asociado a la rapidez en las decisiones estratégicas. Ambos factores traen como consecuencia la posibilidad de conseguir mejores posicionamientos en mercados foráneos. Así, las empresas con una orientación emprendedora combinan un comportamiento de búsqueda de oportunidades con una predisposición constructiva al riesgo con el objeto de generar vías para la exploración y explotación. Esto previene a la empresa frente a la tendencia hacia posturas de calma, inactividad y adherencia a las tradiciones facilitándole el éxito en los mercados internacionales.

³ Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.

⁴ Covin, J. G. y D. P. Slevin (1989), «Strategic management of small firms in hostile and benign environments». *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 12.2

Orientación emprendedora de las nuevas empresas internacionales españolas

En la tabla siguiente pueden observarse los niveles elevados de orientación emprendedora entre las nuevas empresas internacionales españolas.

Orientación emprendedora	Nuevas empresas globales	
	Media	Var.
Mi empresa pone énfasis en la investigación, desarrollo e innovación de productos y tecnologías.	3,21	2,14
Recientemente, mi empresa ha entrado en nuevos negocios y/o lanzado nuevos productos.	3,63	2,25
Mi empresa realiza con cierta frecuencia cambios significativos en las líneas de productos o servicios.	2,92	1,97
Mi empresa solo emprende acciones en el sector tras conocer los movimientos de los competidores.	1,75	0,90
Mi empresa emprende acciones en el sector que, posteriormente, siguen los competidores.	2,91	1,71
Mi empresa es pionera en el desarrollo de nuevos productos, técnicas administrativas o tecnologías.	2,92	2,09
Ante los movimientos de los competidores mi empresa evita el enfrentamiento con ellos en el mercado.	2,96	1,84
Debido al dinamismo del entorno, mi empresa prefiere empezar con pequeñas inversiones y aumentar gradualmente su compromiso de recursos.	3,83	1,44
Mi empresa prefiere emprender proyectos de inversión de elevado riesgo.	1,81	1,18
Cuando mi empresa se enfrenta a una decisión con un cierto grado de incertidumbre, suele adoptar una postura prudente.	3,82	1,17

Fuente: Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2008), «La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas», *Working Paper*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

3.3. La orientación al mercado⁵

Además de tener un carácter emprendedor, las nuevas empresas que operan en mercados internacionales necesitan poseer información sobre cómo actuar en dichos mer-

cados. Las empresas que siguen el patrón señalado por los enfoques gradualistas consiguen dicha información a par-

⁵ El concepto de orientación al mercado será tratado con más profundidad en el capítulo 32.

tir de su presencia física en dichos mercados. En cambio, las nuevas empresas globales necesitan desarrollar una orientación estratégica hacia el mercado que les garantice el conocimiento de los mercados internacionales (*Negocios en acción 12.3*).

A partir de la implantación de una orientación al mercado las empresas logran crear ventajas competitivas duraderas en los mercados internacionales que les permiten ofrecer más valor a sus clientes y conseguir unos resultados superiores al promedio de su sector. La empre-

NEGOCIOS EN ACCIÓN 12.3

Orientación al mercado de las nuevas empresas internacionales españolas

En la tabla siguiente pueden observarse los niveles elevados de orientación al mercado entre las nuevas empresas internacionales españolas.

Orientación al mercado	Empresas internacionales de reciente creación españolas	
	Media	Var.
En mi empresa tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para discutir las tendencias y desarrollo del mercado.	3,87	1,937
El personal de diferentes niveles de nuestra empresa se reúne periódicamente para planificar de forma conjunta la respuesta a los cambios que ocurren en el entorno.	3,50	1,741
Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros clientes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro.	3,72	1,690
Nos informamos sistemáticamente de los problemas que puedan tener los distribuidores en la comercialización de nuestros productos.	3,78	1,494
Recogemos periódicamente información sobre la satisfacción de los distribuidores.	3,67	1,397
La información sobre satisfacción de los usuarios finales se distribuye a todos los niveles de nuestra empresa de forma sistemática.	3,20	1,778
El personal de marketing dedica gran parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la empresa las posibles necesidades que tendrán en un futuro nuestros clientes.	3,02	1,954
La dirección discute las fuerzas y debilidades de nuestra competencia con el resto de directivos de la empresa.	3,65	1,447
Cuando una persona de la empresa dispone de información importante sobre nuestros competidores la transmite rápidamente a todos los niveles de la empresa.	4,12	1,159
Cualquier información procedente del mercado se distribuye por todos los niveles de la empresa.	3,62	1,615

NEGOCIOS EN ACCIÓN 12.3 (Continuación)

Orientación al mercado	Empresas internacionales de reciente creación españolas	
	Media	Var.
Periódicamente revisamos nuestra cartera de productos para asegurarnos de que se ajusta a lo que los usuarios finales quieren.	3,92	1,234
Nuestra empresa hace compatible su estrategia de mercado con los objetivos de los distribuidores.	3,51	1,235
Proporcionamos información completa a nuestros usuarios finales para un mejor aprovechamiento de nuestros productos.	3,97	1,378
Proporcionamos información pertinente a nuestros distribuidores sobre nuestra estrategia de marketing.	3,28	1,871
Llevamos a cabo acciones para convencer a nuestros distribuidores de las ventajas de trabajar con nosotros.	3,72	1,488
Participamos activamente en acciones tendentes a mostrar al público en general la utilidad social de nuestro sector.	2,40	1,775

Fuente: Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2008), «La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas», *Working Paper*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

sa orientada al mercado será la mejor preparada para conseguir aquellas habilidades o recursos que permitan el logro de auténticas ventajas competitivas en mercados internacionales. Las organizaciones orientadas al mercado se centran en la generación de información del mercado y, de esta manera, mejoran y actualizan constantemente los

valores y habilidades para el aprendizaje global de la organización. Los procesos de inteligencia del mercado son fundamentales para poder competir en mercados foráneos, especialmente en situaciones de escasez de recursos, como es el caso de las nuevas empresas globales.

4. FACTORES DETERMINANTES DE LOS MÉTODOS DE ENTRADA UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE RECIENTE CREACIÓN

La elección adecuada del método de entrada en los diferentes mercados foráneos es también clave a la hora de entender el comportamiento de las empresas internacionales de reciente creación. Efectivamente, la elección del método de entrada condiciona la inversión de recursos que la empresa pretende desarrollar en los diferentes mercados y el control sobre los mismos. De hecho, se pueden identificar métodos de entrada que impliquen un gran compromiso de recursos en los mercados foráneos, como podrían ser la exportación directa, el estableci-

miento de filiales comerciales y/o de producción, y métodos que impliquen un menor compromiso de recursos como la exportación indirecta y los diferentes tipos de acuerdos de cooperación. Además, la elección de un método u otro dependerá también de la incertidumbre asociada con la entrada. Esto es, la entrada en un nuevo mercado lleva implícito un riesgo asociado derivado del hecho de que la estructura de la competencia, las características de la demanda, las condiciones de financiación y el acceso a materias primas, entre otros, puedan ser

muy distintos a aquellas características existentes en los mercados nacionales. Asimismo, en algunos casos la entrada en un mercado internacional solo es posible junto a un socio del país ante la existencia de barreras de entrada de tipo gubernamental. Este es el caso, por ejemplo, de China, donde no se permite el acceso de empresas extranjeras si no es a través del establecimien-

to de un acuerdo de cooperación con una empresa local. A pesar de que el modelo de entrada más conveniente va a depender de las características del mercado local, debemos tener en cuenta las ventajas e inconvenientes de cada uno de los modos de entrada, tal y como se ha señalado en un capítulo anterior.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 12.4

Modos de entrada utilizados por las nuevas empresas internacionales españolas

En la tabla siguiente pueden observarse los modos de entrada utilizados por las nuevas empresas internacionales españolas.

Modo de entrada	Empresas internacionales de reciente creación españolas	
	Media	Var.
Se creó una nueva empresa o filial con capital exclusivamente de nuestra empresa.	1,83	2,24
Se adquirió el 100% del capital de una empresa ya existente en el nuevo mercado.	1,05	0,08
Se adquirió una participación de capital suficiente para controlar una empresa que operaba en el nuevo mercado.	1,06	0,12
Se creó una empresa participada conjuntamente por mi empresa y otra u otras empresas que operaban en el nuevo mercado.	1,36	1,08
Se cedió la marca a otra empresa que operaba en el nuevo mercado.	1,28	0,70
Se formalizaron acuerdos de producción conjunta con empresas que operaban en el nuevo mercado.	1,44	1,00
Se subcontrató una empresa del nuevo mercado para la comercialización de nuestros productos.	1,65	1,46
Se importaron productos de otros países (importación).	2,38	2,89
Se exportaron nuestros productos directamente mediante un agente propio o una filial comercial al nuevo mercado (exportación).	4,37	1,31
Se formalizaron acuerdos de franquicias de distribución en el nuevo mercado.	1,50	1,25

Fuente: Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2008), «La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas», *Working Paper*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

Las empresas internacionales de reciente creación utilizan sus redes personales para adquirir los recursos que necesitan para materializar su elevado compromiso de recursos en los mercados foráneos.

Las empresas internacionales de reciente creación se caracterizan por que a la incertidumbre asociada con la internacionalización se suma la incertidumbre derivada de su falta de recursos. Esta situación hace que en principio estas empresas puedan preferir la utilización de la cooperación como método de entrada frente a las otras alternativas disponibles. Sin embargo, tal y como puede observarse en *Negocios en acción 12.4*, donde se recogen los métodos de entrada utilizados por empresas internacionales de reciente creación españolas, la exportación directa es el método de entrada preferido. Por lo tanto, las empresas internacionales de reciente creación prefieren utilizar métodos de entrada que impliquen un mayor con-

trol sobre las operaciones que se realizan en los diferentes mercados. La utilización de estos métodos les facilita la adquisición de información y de *know how* de los diferentes mercados foráneos. Como contrapartida estos métodos requieren un mayor compromiso de recursos. Las empresas internacionales de reciente creación utilizan sus redes personales para adquirir los recursos que necesitan para materializar su elevado compromiso de recursos en los mercados foráneos.

Por otro lado, también se detecta una utilización incipiente de las diferentes fórmulas de cooperación. Estos resultados contradicen las previsiones teóricas, planteando, por tanto, un reto científico que merece la atención de futuras investigaciones. Quizá uno de los principales problemas tenga que ver con la dificultad que supone la negociación de dichos acuerdos. Por ello, se deben tener en cuenta los principales factores que intervienen en la negociación de los acuerdos de cooperación. Concretamente, se resalta la importancia de la comunicación y de la utilización de una lengua común, como es el inglés en el proceso de negociación de los acuerdos de cooperación.

RESUMEN

La creciente tendencia hacia la globalización de las industrias no solo ha tenido repercusiones estratégicas en las grandes empresas multinacionales, sino que también las nuevas empresas se han visto afectadas por este fenómeno. Hoy en día las nuevas empresas pueden experimentar diferentes comportamientos internacionales. Se pueden encontrar empresas que inician sus actividades internacionales en mercados foráneos que les son próximos en términos de cultura, idioma etc., una vez saturados sus mercados locales y que incrementan su presencia en dichos mercados de manera gradual. Además, también podemos encontrar empresas que, a pesar de que durante muchos años hayan desarrollado tímidamente actividades en mercados internacionales, experimenten un crecimiento rápido en dichos mercados, son las empresas conocidas como *born-again globals*. Por otro lado, también se pueden encontrar nuevas empresas que venden principalmente en sus mercados domésticos pero que se abastecen en otros países de materias primas y de otro tipo de recursos y capacidades. Y por último, están las empresas que se conocen como empresas internacionales de reciente creación. Estas empresas se caracterizan por que desarrollan una oportunidad de negocio a escala internacional. Esto implica que son capaces de definir un producto/servicio capaz de satisfacer la demanda de clientes procedentes de diferentes países y de utilizar recursos y capacidades de diferente procedencia nacional para poder materializar su producto/servicio y para poder vender en

múltiples países a la vez. Además, utilizan métodos de entrada que implican un compromiso de recursos en los diferentes países, como la utilización de agentes de venta o de filiales comerciales.

Se trata, pues, de empresas que deben superar tanto los desafíos asociados a su pequeño tamaño y a su juventud como los desafíos que implica la realización de operaciones a escala internacional. La pregunta inmediata es: ¿cómo pueden estas empresas superar estos desafíos? A lo largo de este capítulo se han analizado los principales factores que influyen en que las empresas internacionales de reciente creación consigan superar con éxito los retos asociados a su temprana internacionalización. En este sentido, la figura del empresario adquiere un papel fundamental para el éxito de estas empresas. La capacidad del empresario para gestionar la complejidad que implica la creación internacional de su empresa es una variable clave para el desarrollo de las empresas internacionales de reciente creación. Se trata de un directivo que está familiarizado con la realización de negocios a escala internacional, que posee una red amplia de contactos personales, que acude a sus contactos personales para complementar sus deficiencias de recursos y capacidades, que tiene un elevado espíritu emprendedor, esto es, que está comprometido con la innovación y con la anticipación; que no le asusta el fracaso, y, por último, que tiene una elevada orientación al mercado internacional, lo que le permite diseñar sus procesos y rutinas organizativas en base a sus mercados internacionales.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Las siguientes cuestiones pueden tener una, dos, tres o las cuatro opciones válidas. Seleccione las opciones correctas en cada una de ellas.

La globalización de la industria es un factor del entorno que afecta:

- Solo a las grandes empresas multinacionales.
- Únicamente a las empresas americanas.
- Excepcionalmente a las empresas que operan en sectores altamente tecnológicos.
- A todas las empresas con independencia de su tamaño, sector y origen.

Según los enfoques gradualistas:

- La entrada de la empresa en mercados foráneos se produce de manera rápida.
- Las empresas incrementan rápidamente su actividad internacional.
- La presencia física de la empresa en mercados foráneos es fundamental para entender su comportamiento internacional.
- Las empresas prefieren entrar en países que no conocen.

¿Cuáles de los siguientes tipos son empresas internacionales de reciente creación?

- Las nuevas empresas internacionales.
- Las nuevas empresas globales.
- Las nuevas empresas importadoras.
- Las *born-again globals*.

¿Cuáles de los siguientes factores contribuyen a la existencia de empresas internacionales de reciente creación?

- La aparición de consumidores globales.
- El desarrollo de las tecnologías de la comunicación.

- La existencia de proveedores globales.
- La aceleración en el desarrollo tecnológico.

Las redes personales de los empresarios que están al frente de las empresas internacionales de reciente creación están formadas por:

- Sus amigos que pueden aconsejarle sobre la conveniencia de internacionalizar su empresa.
- Sus familiares, que pueden proporcionarle apoyo moral.
- La corporación municipal, que puede condicionar con sus decisiones el desarrollo de sus estrategias.
- Antiguos compañeros de estudios, que pueden facilitarle contactos.

- ¿Cuáles son los factores que posibilitan la existencia de las empresas internacionales de reciente creación?
- ¿A qué pueden deber el éxito las empresas internacionales de reciente creación?
- ¿Qué razones podrían justificar el que las empresas internacionales de reciente creación utilicen la cooperación como método de entrada a nuevos países?
- ¿Qué razones justifican que las empresas internacionales de reciente creación prefieran como método de entrada a nuevos países la exportación directa?
- ¿Cómo cree que Internet ha influido en la existencia de empresas internacionales de reciente creación?
- Defina las características de la orientación al mercado de las empresas internacionales de reciente creación.

DESARROLLO DE HABILIDADES

Con el fin de desarrollar las habilidades que se requieren para gestionar con éxito la internacionalización de las nuevas empresas, se propone estudiar los distintos tipos de internacionalización que pueden seguir estas firmas. Para ello, los estudiantes formarán distintos grupos de trabajo y cada uno de ellos se encargará de buscar una empresa de su comunidad que represente un proceso de internacionalización diferente. Concretamente, se formarán tres grupos; cada uno buscará un tipo diferente de empresa internacional de reciente creación:

- Una empresa que siga un comportamiento internacional como el descrito por los enfoques gradualistas.
- Una empresa que no tenga más de siete años y que opere internacionalmente en distintos países europeos.
- Una empresa que no tenga más de siete años y que opere internacionalmente en países pertenecientes al menos a dos continentes diferentes.

Cada grupo entrevistará al gerente de la empresa seleccionada con el fin de estudiar las características de su entorno específico, especialmente la existencia de factores que pueden facilitar la rápida internacionalización de la empresa. Se les pedirá también que analicen cómo son las redes personales de los empresarios de la empresa elegida. Y, por último, deberán investigar sobre la orientación emprendedora y hacia el mercado de su empresario, y sobre los métodos de entrada que han utilizado en cada uno de sus mercados foráneos. Con toda esta información cada grupo realizará un informe en el que se reflejarán las principales características del proceso de internacionalización seguido por la empresa analizada. Se recuerda que se puede acudir a la información disponible en Internet

para completar y contrastar la información obtenida en la entrevista.

Se organizará una sesión de debate en clase, cuya finalidad será comparar los distintos procesos de internacionalización seguidos por las empresas entrevistadas, poniendo énfasis en las diferencias que se hayan encontrado y en los factores que pueden explicar el éxito internacional de los diferentes tipos de empresas internacionales de reciente creación.

También se propondrá que se comparen y se analicen las divergencias entre los resultados obtenidos de las entrevistas analizadas con los que se han presentados en este capítulo fruto de un estudio integrador en el ámbito español.

CASO DE GESTIÓN

Una imagen y pocas palabras: las ideas que han convertido a Fotolog, la primera red social basada en compartir fotos, en una de las páginas con más tráfico de Internet

Fotolog es el líder mundial de *foto blogging*, una de las redes sociales más amplias del mundo y un fenómeno cultural global. Más de dieciocho millones de miembros en más de doscientos países usan Fotolog como un simple y divertido modo de expresarse a través de los diarios fotográficos *online* o los *foto blogs*.

Comparte una foto cada día. No importa lo que fotografíes, ni la calidad de la foto. Lo importante es que despierte el interés de tus amigos. Éste es el sencillísimo planteamiento que ha dado origen a *Fotolog*, un híbrido entre una red social, un *blog* y una web de fotos que ha conseguido enredar a más de quince millones de usuarios (ocupa el puesto número trece entre las páginas con más tráfico de todo el mundo), situarse por delante del gigante Google en el mercado chileno (donde es el *site* más visitado), convertirse en la sexta web con más tráfico de nuestro país en solo un año, según el *ranking* Alexa, y ser nombrado «*site* de la semana» por *PC Magazine*.

Fotolog es un sitio web que permite subir fotos digitales a una página web de manera fácil, en orden cronológico y con un formato diario. Si los familiares o amigos del usuario tienen un Fotolog, se pueden ver sus últimas fotos en su propio Fotolog y navegar por las antiguas. También se pueden dejar comentarios en sus libros de visitas. Lo que hace a Fotolog especial no es la funcionalidad de subir fotos, sino el modo en que permite conectar con otros de una forma sencilla, permaneciendo en contacto con amigos y familia, explorando el universo Fotolog,

descubriendo fotos de gente nueva de diferentes culturas, participando en las comunidades de interés del *site* o quizá lo más importante, recibiendo comentarios sobre las fotos de personas de todo el mundo.

Además, por una pequeña cantidad al mes, los usuarios pueden convertirse en miembros *gold camera*. Estos reciben un pequeño icono *gold camera* al lado de sus nombres de usuarios en cualquier parte en que su nombre se muestre en el sitio web; los miembros *gold camera* obtienen ciertos beneficios como subir hasta seis fotos al día (en vez de una), recibir hasta doscientas firmas por foto (en vez de solo veinte), poder poner una imagen como título en tu Fotolog, que aparezca una pequeña imagen con su última foto al lado de su nombre en los libros de visitas, ser mostrado en la página principal de Fotolog, obtener la «última palabra» en un libro de visitas lleno o entrar en el listado de los miembros *gold camera*.

En esta carrera de alta velocidad iniciada por *Fotolog* en 2002 ha tenido mucho que ver Adam Seifer, un emprendedor que repite todos los tópicos de los jóvenes empresarios de éxito de Internet: la visión de una oportunidad, un negocio montado desde casa con muy escasa inversión, una empresa que crece como la espuma impulsada por el boca a oreja... y la venta millonaria del *invento* a una multinacional (Hi-Media, un grupo internacional especializado en servicios de publicidad y medios de pago con sede central en París, la acaba de adquirir por 65 millones de euros).

Con sede en la ciudad de Nueva York, *Fotolog* está dirigido por Andrew Cohen. Entre el equipo de directivos *senior* se encuentran Arne Jokela como jefe de tecnología y Eglantine Dever como jefa de administración.

El propio Adam Seifer, en una reciente visita a España, cuenta que la idea surgió porque un amigo, también

empresedor, tenía una web personal en la que ponía fotos y comentarios que intercambiaba con sus amigos y su familia. Necesitaba alguien que le ayudase a programar bien ese intercambio y le pidió ayuda. En seguida se dio cuenta de que aquello era algo especial, que se podía hacer mucho con ello. A partir de ahí, Seifer, que había participado ya en la creación de la primera red social de Internet, *Sex Degrees*, empezó a definir cómo debía ser el negocio: «Había muchas *sites* donde colgar las fotos de las vacaciones, de la boda... de fechas señaladas. Pero en 2002 la gente empezó a llevar teléfonos con cámara incorporada a cualquier sitio y cada vez más jóvenes utilizan pequeñas compactas con las que tomar instantáneas cotidianas: una sonrisa, un grafiti en el metro, un accidente de coche... La gente no sabe qué hacer con esas fotos personales y pensé que *Fotolog* podía ser el lugar donde compartirlas».

La empresa nació justo en el momento en el que empezaban a crecer los círculos de *blogs*; era una oportunidad, pero también estaba todo por definir. Vieron que quienes creaban sus *blogs* los abandonaban muy pronto porque no sabían qué escribir cada día o no tenían suficiente talento para hacerlo. Y pensaron que un sitio sencillo donde la gente pudiera compartir su mundo con sus fotos y recibir comentarios podría funcionar. Los *blogs* son generalmente mucho texto y pocas imágenes. Fotolog pretende tener más imágenes y algunas palabras. Después de todo, para la mayoría de la gente es más fácil ver algo interesante y luego comentar algo interesante. Algunos dicen que Fotolog es «un medio para escribir». La empresa piensa que la revolución de los *weblogs* no es solo acerca de escribir: «Es personal, estar continuamente publicando, independientemente si es hecho a través de palabras o imágenes».

La simplicidad por la que apostaron desde el principio se ha convertido en su principal seña de identidad y en la clave de su éxito para competir directamente con gigantes como Facebook o MySpace. No se limitan a añadir nuevas características, *gadgets* y herramientas simplemente porque otros lo estén haciendo. En su opinión, Facebook está cerca de un punto peligroso porque incluye muchas cosas que la gente no quiere utilizar. MySpace tuvo ese mismo problema hace dos años y, en parte, fue la razón por la que Facebook le superó. Por eso, en Fotolog han sido muy cuidadosos y son muy conscientes acerca de lo que es realmente importante añadir a la plataforma y lo que puede distraer a la gente. Creen que para tener éxito en Internet hay que recordar que más no es siempre mejor y que algunas veces simplificar o focalizar es realmente bueno.

Fotolog empezó a funcionar en EE.UU.; de ahí pasó a Brasil, Argentina, Chile, México... y de México, a España, que se ha convertido en el trampolín de la red para el resto de Europa (Italia, Portugal, Alemania, Polonia, Francia, Reino Unido...). No es de extrañar, por eso, que nuestro país se haya convertido en el objetivo prioritario para sus responsables. Sobre todo teniendo en cuenta que

los hispanos han demostrado ser unos verdaderos apasionados de este tipo de redes: el 70% de los usuarios de *Fotoblog* habla español.

Cumplido el reto de situarse entre las mayores redes sociales de Internet, sus creadores se centran ahora en rentabilizar mejor el negocio y adaptar su comunidad al entorno del móvil, donde tienen puestas sus expectativas de crecimiento: van a desarrollar más cosas a través del móvil para que la gente pueda enviar fotos y escribir mensajes de teléfono móvil. «Ese es el futuro», explica Adam Seifer.

Fuente: Reportaje de Pilar Alcázar publicado en *Emprendedores*, 2008.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son las características de la oportunidad de negocio que explota Fotolog?
2. ¿Puede considerarse Adam Seifer un emprendedor? Describa las características personales que hacen que sea o no un emprendedor.
3. ¿Puede considerarse Fotolog una empresa internacional de reciente creación? Proporcione argumentos a favor y en contra de tu respuesta.
4. Describa el proceso de internacionalización de Fotolog.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Los modelos tradicionales o gradualistas de internacionalización se centran en analizar cómo las empresas acumulan conocimientos sobre sus mercados foráneos a partir de la presencia física de las mismas en dichos mercados. Estos modelos consideran que la experiencia de la empresa en mercados internacionales es clave para entender cómo gestiona el conocimiento de los mismos. En este sentido, el conocimiento de los mercados se produce a partir del aprendizaje de la empresa derivado de la experiencia acumulada en el día a día de su actividad internacional, lo cual conlleva cierto tiempo. Sin embargo, las empresas internacionales de reciente creación no poseen experiencia derivada de su presencia física en mercados foráneos, por lo que esta no puede considerarse la principal fuente de información y de conocimiento tácito de dichos mercados, y, por lo tanto, no sirve como principal variable explicativa del crecimiento y de los resultados de estas empresas en los mercados internacionales. Esta realidad pone en evidencia la existencia de ventajas competitivas asociadas a la precocidad con la que se entra en mercados foráneos en relación con empresas locales. Por lo tanto, sería interesante investigar en qué casos la experiencia en mercados foráneos puede acarrear a la empresa consecuencias negativas que invaliden los efectos positivos de la misma.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2008), «La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas». *Working Paper*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Cuervo, A., Pérez, J. M., Ripollés, M., Sastre, M. A., Urbano, D. y Valdalisco J. M. (2005), «Nuevas empresas globales», *La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes*. Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.

Lecturas recomendadas

- Autio, E., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (2000), «Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth». *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 909-924. Este artículo analiza los efectos que sobre el crecimiento internacional tiene la precocidad.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. (1994), «Toward a theory of international new ventures». *Journal of International Business Studies*, 26(2), pp. 45-64. En este artículo se relata por primera vez la existencia de empresas internacionales de reciente creación y se argumenta la incapacidad de los enfoques gradualistas para explicar su comportamiento internacional. Además, también se proponen alternativas teóricas que facilitan la comprensión de este fenómeno empresarial.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005), «The internationalization of entrepreneurship». *Journal of International Business Studies*, 36(1), pp. 2-8. Este trabajo hace un repaso de los diez años de investigación en *International Entrepreneurship* y propone líneas futuras de investigación.
- Ripollés M., Menguzzato M. e Iborra M. (2002), «The internationalisation of new ventures». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3 (3), pp. 191-201. Este trabajo analiza las características de las redes sociales de las empresas internacionales de reciente creación en España.

Enlaces e instituciones de interés

- www.ances.com. Portal de la Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas Innovadoras (Ances).

Su objetivo es apoyar todas las iniciativas empresariales que supongan una innovación, especialmente las de las pymes. Ofrecen orientación profesional, formación empresarial, búsqueda de información y apoyo en la detección de nichos de mercados.

- www.camaras.org. Portal del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, en el que se encuentra información sobre el Instituto Cameral de Creación y Desarrollo de la Empresa. De acuerdo con un grupo de cien consultores, ofrece atención personalizada a los potenciales emprendedores para poner en marcha su proyecto.
- www.ceaje.es. Portal de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios, que ofrecen asesoramiento a los empresarios menores de cuarenta años para poner en marcha su negocio.
- www.emprendedores.es Portal de la revista *Emprendedores*, en la que se pueden encontrar ejemplos de emprendedores de éxito, opiniones de expertos sobre temas de interés para el emprendedor, información sobre nuevas oportunidades de negocio y comentarios sobre otros temas relacionados con la creación y dirección de empresas.
- www.ideas.upv.es. Portal temático del Instituto Ideas para la Creación y Desarrollo de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, que desde su creación en 1993 apoya la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica. Es un buen ejemplo de los servicios de apoyo a la creación de empresas que las principales universidades prestan a través de departamentos especializados.
- www.ipyme.org. Portal de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa, un organismo que dependen del Ministerio de Industria y vuelca su actividad en la pyme. Además de promover la iniciativa emprendedora y de asesorar sobre la elaboración del plan de empresa y de los trámites necesarios para crear un negocio, ofrece herramientas de autodiagnóstico para la gestión.
- www.ventanillaempresarial.org. Portal donde se informa de las ventanillas únicas Empresariales existentes en España, que son un buen punto de asesoramiento para crear una empresa y realizar los trámites administrativos necesarios.

Parte Tercera

Habilidades
estratégicas
para la gestión:
el manejo
de la relación
entre la empresa
y su entorno

Capítulo 13

La creación de empresas

SUMARIO DEL TEMA

1. La creación de una empresa como alternativa profesional.
2. La influencia en el entorno: generación de riqueza y empleo.
3. El espíritu emprendedor: características personales del creador de empresas.
4. Principales motivaciones y dificultades del emprendedor.
5. El plan de viabilidad.
 - 5.1. Aspectos formales.
 - 5.2. Estructura del plan de viabilidad.
6. El proceso de creación de una empresa y su crecimiento.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Objetivo general del capítulo:

- Acercar a los estudiantes la figura del emprendedor y la posibilidad de crear una empresa como alternativa profesional, generando empleo y riqueza en su entorno.

Objetivos específicos:

- Reflexionar sobre qué significa emprender.
- Presentar al lector las características personales y pautas de comportamiento del emprendedor.
- Conseguir que el lector analice su propio comportamiento para concluir si posee o no espíritu emprendedor.
- Mostrar la necesidad de la planificación para evaluar y hacer seguimiento de un proyecto empresarial.
- Comentar casos prácticos de emprendedores reales y creación de empresas.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

«Yo le digo de qué pasta estoy hecho»

Su primera empresa fue un pequeño horno en San Giovanni Lupatoto. Ahora es famoso en todo el mundo como el mago de los tortellini. Una historia de éxito del *made in Italy* contada por su protagonista.

«Me decían: 'querido Giovanni, ¿pero cómo lo has hecho?' Comencé con trece años, en el horno de la familia, donde trabajaba mi hermano mayor, Bruno. Éramos tres hermanos, y yo era el más pequeño. Iba mal en la escuela, y por ello mi madre, que no podía verme más por casa sin estudiar, me dijo: 'desde mañana ayudarás a tu hermano en el horno'. Entonces me nació una pasión irrefrenable por el pan. Creo que el pan es una señal de la existencia de lo divino, porque es el único alimento que comemos tres veces al día sin cansarnos nunca.

A los veinte años mi madre nos llamó a los tres y nos dijo: 'Chicos, no podéis vivir los tres de un horno solo. Buscad otros menesteres'. Mi hermano empezó a trabajar en una pastelería, y yo me especialicé en los *tortellini*, haciéndolos a mano. Al principio me echaba una mano mi novia, que después se convertiría en mi mujer. Yo hacía la masa, ella hacía el relleno, y los viernes y sábados yo los distribuía por las tiendas del pueblo, San Giovanni Lupatoto. Los inicios no fueron fáciles, ya que a principios de los años sesenta las mujeres hacían los *tortellini* a mano. Pero poco a poco la tradición se fue perdiendo, y de ahí ha nacido toda mi aventura empresarial.

Realmente no pensaba que llegaría a tanto. Cuando comencé, no pensaba en convertirme en un gran empresario. Ciertamente tenía una gran voluntad de construir alguna cosa mía, pero nunca habría pensa-

do facturar 180 millones de euros. Estaba orgulloso de mi independencia, eso sí, porque nunca he querido trabajar para ningún jefe, y esta característica independiente siempre la he tenido. Cada año veía crecer un poco la facturación de mi empresa, era otro paso adelante. Nunca he tenido ansias de grandeza, pero tampoco he puesto límites a la providencia: siempre estaba la voluntad de hacer un poquito más.

Me encuentro bien en mi personaje, pero no he perdido el sentido de la realidad. Cuando comencé a participar en mis *spots* publicitarios, no imaginé que fuera a ser tan famoso. Ciertamente era la respuesta al ataque comercial de las multinacionales: como habían visto que crecía el mercado de la pasta fresca entre el final de los años ochenta y el inicio de los noventa, todas querían entrar a hacerme competencia en los supermercados. Por ello he participado en mis *spots*, para decir directamente a mi consumidor: 'Mira, yo personalmente garantizo la calidad de mis productos'. Fue una intuición exitosa; hoy me conoce más del 95% de los italianos. Pero yo no he cambiado mis hábitos: hago la vida de siempre, veo a mis amigos, con los que hago largas comidas a base de platos típicos de la baja Verona, hago algún viajecillo. Pero tras pocos días tengo ya ganas de volver a mi pueblo y a mi empresa.

Amo mi tierra. Encuentro que Verona es una ciudad bellísima, así como el lago de Garda y los Dolomitas. Pero yo he nacido en la baja Verona, en la llanura, y estoy ligado con mis recuerdos a las tradiciones agrícolas de la campiña, a los largos veranos calurosos, a los paseos en bicicleta por las carreteras de tierra, a una vida simple, con pocos coches, menos difícil que la de hoy.

Adoro a mi familia. Mi hijo Gian Luca es hoy consejero delegado y dirige la empresa estupendamente. Yo ya le he delegado todo y siempre ha estado cerca de mí. Me he separado de mi mujer, con quien tengo una relación óptima de amistad. Ser abuelo es mi mayor felicidad, el milagro de una vida que continúa, del tiempo que pasa y se renueva. Tengo dos nietecitos: Giovanni Junior, llamado *Giovannino*, y María Sole, que es bellísima. Estoy seguro de que ambos trabajarán en mi empresa, haciendo *tortellini*. Garantizarán la continuidad empresarial, a la vez que la familiar.

En mi trattoría. No lo he dicho todavía; mi *trattoria* se llama Trattori de Giovanni Rana, y está delante del Arena, en la plaza Bra en Verona. Cuando estoy allí para comer, toda Verona pasa por delante y se para a saludarme. En el verano tenemos las mesas fuera, y es un verdadero espectáculo comer mientras la gente pasea por el *listón*, como llamamos nosotros a la calle delante del Arena, y oír internamente las óperas *Turandot* y *Carmen*.

El ciclismo: una pasión, una ocasión. He aceptado convertirme en presidente del Mundial de Ciclismo 2004 porque quería hacer un regalo y un servicio al territorio de Verona. El mundial de ciclismo, de hecho, es una ocasión excepcional para darle impulso al territorio, con una visibilidad que se extiende a todo el mundo. Se verá el lago, y también la ciudad. El mérito de todo es también de Teofilo Sanson, que se ha empeñado y ha traído el mundial a Verona por segunda vez en pocos años. Es un éxito de imagen extraordinario para la ciudad y yo estoy feliz de poder aportar, además de mis *tortellini*, algo a un noble deporte como el ciclismo» ●

Giovanni Rana.

1. LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMO ALTERNATIVA PROFESIONAL

A lo largo de los últimos años, la imagen del empresario ha evolucionado considerablemente debido a múltiples condicionantes: la coyuntura económica en que se desenvuelve, su capacidad de generar riqueza, su proyección social..., de manera que las connotaciones negativas que el término empresario tenía hace unas décadas han pasado a la historia.

Hoy en día, poner en marcha un proyecto empresarial es una alternativa profesional y de vida cada vez más frecuente, aunque las situaciones en las que cada cual decide poner en marcha su propia empresa son muy diversas. Hay personas que tienen una buena idea y creen que la pueden explotar con éxito; otras tienen una empresa familiar de la que hacerse cargo; a veces están trabajando para un tercero y, una vez conocido bien el trabajo, deciden realizarlo por cuenta propia; en ocasiones se opta por crear una empresa como alternativa al desempleo; por tanto, el perfil de los emprendedores, sus motivaciones y las dificultades que afrontan son cada vez más variados.

Emprendedurismo: fenómeno multidisciplinar de apoyo al emprendedor y a la creación de empresas.

Esta conciencia generalizada sobre las bondades de la creación de empresas y el apoyo a los emprendedores está siendo interiorizada por el conjunto de la sociedad lenta pero constantemente, especialmente entre la población más joven. Según diversos estudios llevados a cabo en universidades españolas, podemos hacer las siguientes afirmaciones:

- Los universitarios valoran preferentemente en los empresarios que «son personas dinámicas» y «ayudan al desarrollo económico del país».
- La mejora en la imagen del empresario explica que cada vez más universitarios deseen crear una empresa propia.
- El porcentaje de alumnos que manifiesta el deseo de crear su empresa al finalizar los estudios depende de la titulación que cursan y el tipo de centro universitario.

Vamos a emplear la palabra emprendedor, solo o como parte de un equipo, para todos aquellos individuos capaces de detectar oportunidades de negocio, que tienen la inquietud de poner en marcha proyectos propios asumiendo todos los riesgos que conllevan y cuya iniciativa permanente les lleva a ser generadores de ideas y de nuevos proyectos, los pongan finalmente en marcha o no.

Emprendedor: individuo capaz de detectar oportunidades de negocio, ponerlas en marcha asumiendo riesgo y cuya iniciativa le lleva a generar nuevas ideas y proyectos permanentemente.

Habitualmente el emprendedor es un gran incomprendido en su entorno más cercano, que inevitablemente intenta protegerlo de los riesgos personales, patrimoniales y profesionales que asume al crear su empresa. Desde que el emprendedor tiene una idea de negocio y decide llevarla adelante hasta convertirla en un proyecto viable, se enfrenta a obstáculos como la falta de cultura emprendedora a su alrededor, impedimentos familiares, falta de conocimientos y consecuente inseguridad en el terreno empresarial, o falta de recursos. El camino no es fácil.

Es importante destacar que no todos los emprendedores poseen los mismos conocimientos ni tienen las mismas carencias formativas en los inicios de su experiencia empresarial. Normalmente el emprendedor suele ser un experto en la ejecución de la actividad que va a llevar a cabo porque se ha formado en esa materia o ya ha desarrollado la actividad con anterioridad. Sin embargo, al poner en marcha su proyecto empresarial habrá numerosos aspectos sobre los que tendrá que formarse y desarrollar nuevas actitudes en su faceta de empresario ya que no solo se enfrenta al mercado, al diseño de productos o servicios, sino a tareas como la creación de redes comerciales, contratación de personal o las puramente administrativas.

Conscientes de ello, y gracias a la creciente mentalidad colectiva proempresas, numerosos agentes de nuestro entorno están dedicando gran cantidad de esfuerzos, medios y personal a dar apoyo a los emprendedores en la puesta en marcha y consolidación de sus proyectos. Así, desde la administración, las universidades, agrupaciones empresariales y numerosos colectivos (mujeres, inmigrantes, colegios profesionales...), se está facilitando a los emprendedores formación e información en varias materias:

- Burocracia (trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa).
- Importancia y realización del plan de negocio.
- Materias propias de la gestión empresarial (fiscalidad, contabilidad, asuntos laborales, búsqueda de vías de financiación, información sobre ayudas públicas y subvenciones...).
- Desarrollo de habilidades empresariales (liderazgo, técnicas de negociación, técnicas de presentación, gestión del tiempo...).

Pero el emprendedor no siempre crea su propia empresa en solitario. Cuando el emprendedor pone en marcha su proyecto empresarial en compañía, es muy importante conocer las capacidades y pautas de comportamiento de cada uno de los promotores, analizar la complementariedad

de sus perfiles e intentar distribuir tareas y responsabilidades en función de las características de cada uno de los miembros. Así se conseguirá que el total del esfuerzo sea mayor que la suma de las contribuciones individuales de cada uno.

2. LA INFLUENCIA EN EL ENTORNO: GENERACIÓN DE RIQUEZA Y EMPLEO

Consideramos el hecho de emprender no como un evento de un solo acto, sino como un proceso continuo en la cultura empresarial, a través del cual se identifican, analizan y ponen en marcha nuevas aventuras empresariales con el ánimo de obtener un beneficio.

Por definición, tanto en empresas ya existentes como de nueva creación, la actividad emprendedora en búsqueda de oportunidades de negocio facilitará la generación de riqueza.

Las grandes empresas han dejado de ser consideradas la fuente más importante de empleo, innovación y crecimiento, y se está reconociendo el importante papel que las pequeñas y medianas empresas juegan en el terreno económico, lo que nos permite afirmar que el emprendedurismo ha pasado a ser considerado uno de los fenómenos más influyentes y proactivos en el marco de la competitividad empresarial.

Como se ha explicado, el emprendedor que identifica oportunidades, combina recursos y crea nuevos servicios es el catalizador del proceso de creación de riqueza y valor. Sin embargo, el mayor o menor éxito empresarial que tenga no solo está condicionado por su formación, dedicación o el producto o servicio que venda.

El ambiente sociopolítico puede ser un factor poderoso para crear o destruir empresas en un país, como puede verse a través de los siguientes ejemplos:

- Los mercados se ralentizan en épocas de incertidumbre económica, lo que hace que las empresas consolidadas recorten sus inversiones y contengan el gasto, y que los emprendedores, si no cuentan con los apoyos

necesarios, esperen a poner en marcha sus proyectos en épocas de mayor bonanza.

- Cuando no se cumplen las cifras macroeconómicas esperadas, desde muchas administraciones se fomenta especialmente el emprendedurismo para reducir las tasas de desempleo y agilizar el movimiento de capitales.
- En países con economías inestables o en vías de desarrollo se está trabajando en la detección del talento emprendedor para ofrecerle el acceso a las redes económicas y sociales de economías desarrolladas.
- En las economías emergentes es especialmente complejo el acceso a la financiación necesaria para sacar adelante iniciativas empresariales.

Podemos apreciar que algunos factores inciden en el mayor o menor nivel de actividad emprendedora de un país, como son:

- Tener una cultura tradicionalmente emprendedora.
- Incorporar el fomento del espíritu emprendedor en el sistema educativo.
- Tener un marco institucional que apoye a la creación de empresas.

La actividad emprendedora en España ha evolucionado progresivamente hasta nuestros días. Sin embargo, sigue apreciándose el retraso con respecto a otros países, provocado entre otros motivos por la existencia de un sistema educativo tradicional que no ha fomentado la cultura emprendedora.

3. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR: CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL CREADOR DE EMPRESAS

Podemos afirmar que ni todos los emprendedores son empresarios (porque pueden no haber creado y explotado sus ideas de negocio a través de una empresa) ni todos los empresarios son emprendedores (porque se dejan llevar

por decisiones ajenas o las circunstancias de su entorno sin defender sus propias ideas, porque la empresa no sea suya aunque esté muy comprometido...). Así, se pone de manifiesto que existe un espíritu emprendedor que no

NEGOCIOS EN ACCIÓN 13.1

¿Es lo mismo ser empresario que ser emprendedor?

Hace diecisiete años puse en marcha mi propia empresa con un socio comprometido y pocos recursos. Los inicios fueron duros, pero pronto empezamos a vender, a tener clientes fieles, y en unos años logramos ser una empresa reconocida

en el sector y tener una plantilla de 65 personas. En unos años había pasado de ser un emprendedor creativo e innovador a un gestor de una empresa considerada grande en su entorno. Cuando llegó ese punto, decidí contratar a un director general independien-

te, porque me divierte más crear que gestionar. Me considero más emprendedor que empresario».

Juan José García,
director de MiniCopies, S.L.

todos los empresarios poseen y que está latente en numerosas actividades del día a día, más allá de la puesta en marcha de una empresa propia.

Profesionales del apoyo a emprendedores de todo el mundo se han cuestionado por qué algunos proyectos empresariales de los que se esperaban excelentes resultados no los alcanzan al ponerse en marcha la empresa y por qué otros no tan esperanzadores al ponerse en marcha funcionan mejor de lo previsto. ¿Qué factores pueden influir en este hecho?

Tras una extensa revisión de manuales y entrevistas a empresarios muy reconocidos poseedores de conocimiento y experiencia, recogemos los siguientes valores como destacables en los auténticos emprendedores de éxito:

dichas claves de éxito empresarial, David McClelland entrevistó y estudió a través de un cuestionario a emprendedores de todo el mundo que habían puesto en marcha con éxito sus ideas de negocio. Tomando como base a los empresarios consultados, pudo determinar que independientemente de la actividad a la que se dedicasen, del lugar del mundo en el que se encontrasen, su nivel socioeconómico, religión, cultura, sexo o raza, en todos ellos se repetían, en mayor o menor medida, una serie de pautas de comportamiento. Se puede afirmar por tanto, de acuerdo con sus estudios, que hay una serie de características personales clave que separan a los emprendedores triunfadores de los que no consiguen alcanzar el éxito con facilidad.

Perseverancia	Sacrificio	Ilusión	Independencia	Voluntad	Humildad
Curiosidad	Firmeza	Constancia	Atrevimiento	Liderazgo	Proactividad
Empeño	Superación	Coraje	Pasión	Formación	Optimismo
Cooperación	Adaptabilidad	Responsabilidad	Dinamismo	Autonomía	Versatilidad
Audacia	Flexibilidad	Entusiasmo	Personalidad	Integridad	Iniciativa
Empatía	Autenticidad	Ambición	Tenacidad	Independencia	Creatividad

Como se pone de manifiesto, la actitud y la capacidad emprendedora de la persona o personas que van a estar al frente de la empresa es un factor clave de éxito.

En numerosas ocasiones, se ha comprobado que una misma idea empresarial puede ser un éxito o un fracaso en función del emprendedor que la ponga en marcha, encontrándonos así con personas que pueden convertir en un éxito casi cualquier proyecto que inicien.

Esta reflexión llevó, entre otros, al profesor McClelland, psicólogo de la Universidad de Harvard (EEUU), a pensar que podía haber ciertas cualidades o capacidades comunes entre estos emprendedores de éxito, y que sería interesante detectarlas. Con el objeto de poder enumerar

Es frecuente oír calificativos como los que siguen al referirse a los emprendedores: inconformistas, exigentes, persistentes, ven la vida en clave de oportunidad, innovadores, trabajadores o arriesgados; pero siendo más rigurosos, enunciemos las conclusiones del profesor McClelland:

- Existen treinta comportamientos comunes en los emprendedores consultados que son clave en su éxito.
- Estos treinta comportamientos se agrupan en diez pautas de comportamiento emprendedor decisivas a la hora de iniciar la aventura empresarial, algunas de las cuales están correlacionadas.

Tabla 13.1 ● Pautas de comportamiento empendedor según el profesor McClelland

CONJUNTO DE PAUTAS DEL LOGRO

Búsqueda de oportunidades e iniciativa

- Actúas por ti mismo o antes de que las circunstancias te obliguen.
- Buscas nuevas líneas de productos/servicios para ampliar tu empresa.
- Te aprovechas de oportunidades poco usuales para hacer negocios y obtener recursos.

Correr riesgos calculados

- Calculas los riesgos intencionadamente y evalúas todas las alternativas.
- Actúas para reducir los riesgos o controlar los resultados.
- Te atraen las situaciones que conlleven un reto o un riesgo moderado.

Exigir eficiencia y calidad

- Te esfuerzas por hacer las cosas mejor, más rápido o más barato.
- Te aseguras del cumplimiento de las normas y requisitos de calidad.
- Usas procedimientos para asegurar la finalización de los trabajos cumpliendo los requisitos establecidos.

Persistencia

- Reaccionas ante grandes desafíos.
- Ante un reto u obstáculo haces todo lo necesario o cambias de estrategia para superarlo.
- Asumes toda la responsabilidad en la consecución de tus metas y objetivos.

Cumplimiento

- Recurre a sacrificios personales o te esfuerzas extraordinariamente para realizar un trabajo.
- Colaboras con tus empleados o te pones en su lugar si es necesario para terminar un trabajo.
- Te preocupas por mantener satisfechos a tus clientes y valoras la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.

CONJUNTO DE PAUTAS DE LA PLANIFICACIÓN

Búsqueda de información

- Te informas personalmente sobre clientes, proveedores y la competencia.
- Investigas cómo fabricar un producto u ofrecer un servicio de la mejor de las formas posibles.
- Consultas a expertos técnicos y comerciales.

Fijar metas

- Fijas metas y objetivos que tienen significado personal y que implican un reto.
- Tienes una visión clara y específica de lo que quieres a largo plazo.
- Te fijas objetivos medibles a corto plazo.

Planificación sistemática y seguimiento

- Planificas las tareas grandes en subtareas con plazos de finalización.
- Haces un seguimiento de tus planes para revisar tus resultados y valorar las nuevas condiciones del entorno.
- Mantienes registros de tus actividades y te apoyas en ellos en la toma de decisiones.

CONJUNTO DE PAUTAS DEL PODER

Persuasión y redes de apoyo

- Haces uso de estrategias para influenciar y persuadir a otros.
- Te apoyas en personas clave para conseguir tus objetivos.
- Desarrollas o mantienes una red de contactos de negocios.

Autoconfianza e independencia

- Buscas autonomía del control, las reglas y normas y de otras personas.
- Crees en tu objetivo aunque encuentres oposición o los resultados sean desanimantes.
- Confías en ti mismo para terminar una tarea difícil o enfrentarte a un reto.

- Dichas pautas (y sus correspondientes comportamientos) están agrupadas en tres grandes grupos, como puede verse a continuación: pautas del logro, de la planificación y del poder.

María Dolores Garzón¹ ha realizado un análisis empírico haciendo llegar una adaptación del cuestionario de McClelland a una muestra de 1.190 emprendedores. La adaptación empleada consiste en un test de 57 preguntas con el que se enfrenta al emprendedor a 57 situaciones empresariales posibles, y se le ofrecen tres alternativas de actuación a cada una. En función de las acciones que el emprendedor adopte se obtiene un perfil de las pautas de comportamiento emprendedor establecidas por McClelland, y a cada pauta se le asigna un valor de los siguientes: 0, 20, 40, 60, 80 y 100. Una puntuación alta significa que la pauta de comportamiento se pone en práctica frecuentemente. Una puntuación baja significa que la pauta de comportamiento no se suele poner en práctica. Posteriormente el perfil obtenido de cada emprendedor se puede comparar gráficamente con los perfiles de sus socios, al igual que se puede obtener un perfil promedio de la muestra con el que establecer comparaciones.

Las pautas de comportamiento de cada emprendedor se pueden analizar tanto de manera individual como observando las correlaciones entre ellas, y sea cual sea la valoración

que se obtenga de cada una se pueden diseñar acciones específicas para trabajarlas. Por ejemplo, si un emprendedor obtiene una puntuación muy baja en la pauta fijar metas, deberá practicar y esforzarse, ya que según McClelland debería ser la que se pudiese en práctica con mayor frecuencia. De este modo, se puede diseñar un plan formativo específico para cada emprendedor, con el fin de mejorar sus puntos más débiles y enfatizar sus fortalezas.

Cabe destacar que el emprendedor evoluciona con el paso del tiempo, ya que las mediciones de estas pautas en los emprendedores no son iguales antes y después de haber creado una empresa, sino que varían desde que se trabaja sobre una idea hasta cuando se interacciona con el resto de agentes del entorno.

Este hecho se puede observar a continuación comparando los gráficos de las pautas de comportamiento arrojados por los emprendedores antes de poner en marcha sus empresas (*Gráficos 13.1 y 13.2*) y los gráficos de los emprendedores una vez que pasan a ser empresarios y poseen experiencia real en el mercado.

Los resultados para los emprendedores antes de tener empresas propias muestran que planificación sistemática y seguimiento es la pauta que arroja mejores valores, poniéndose en práctica en algo más del 60% de las ocasiones. Sin embargo, búsqueda de oportunidades e iniciativa es la pauta de comportamiento en la que los

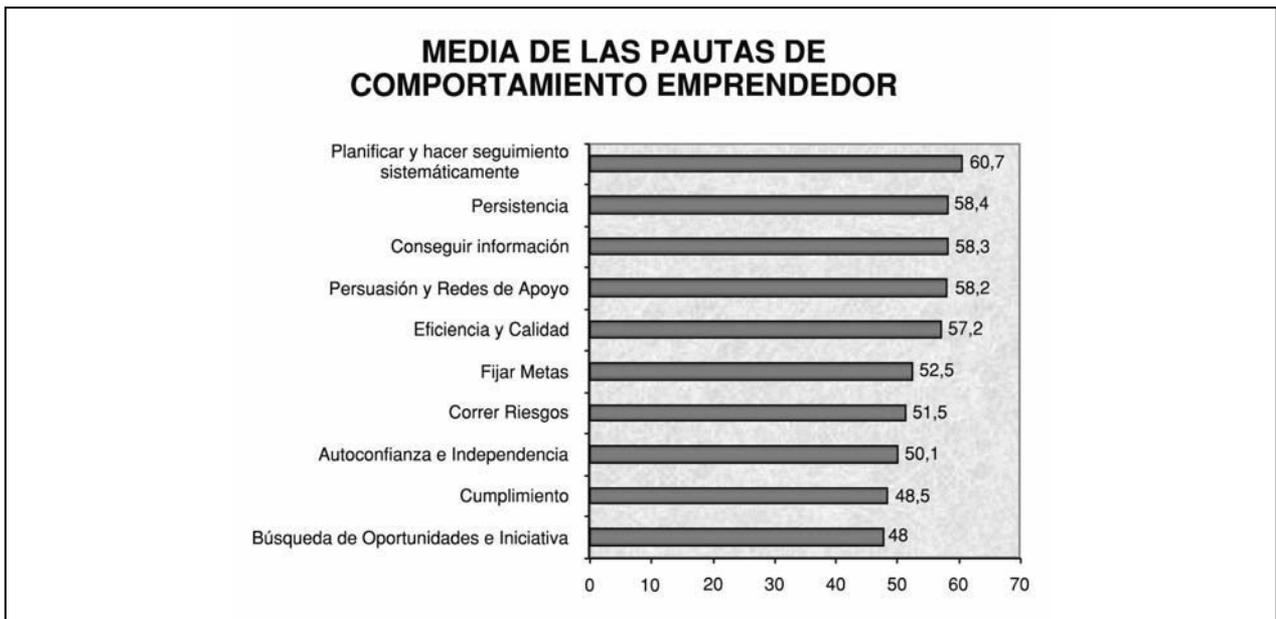


Gráfico 13.1 ● Media de las pautas de comportamiento emprendedor.

¹ Garzón, M.D. (2005), «Las pautas de comportamiento emprendedor como base para el diseño de planes formativos para emprendedores». En el libro de ponencias *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. Universitat de Valencia, Valencia, pp. 433-445.

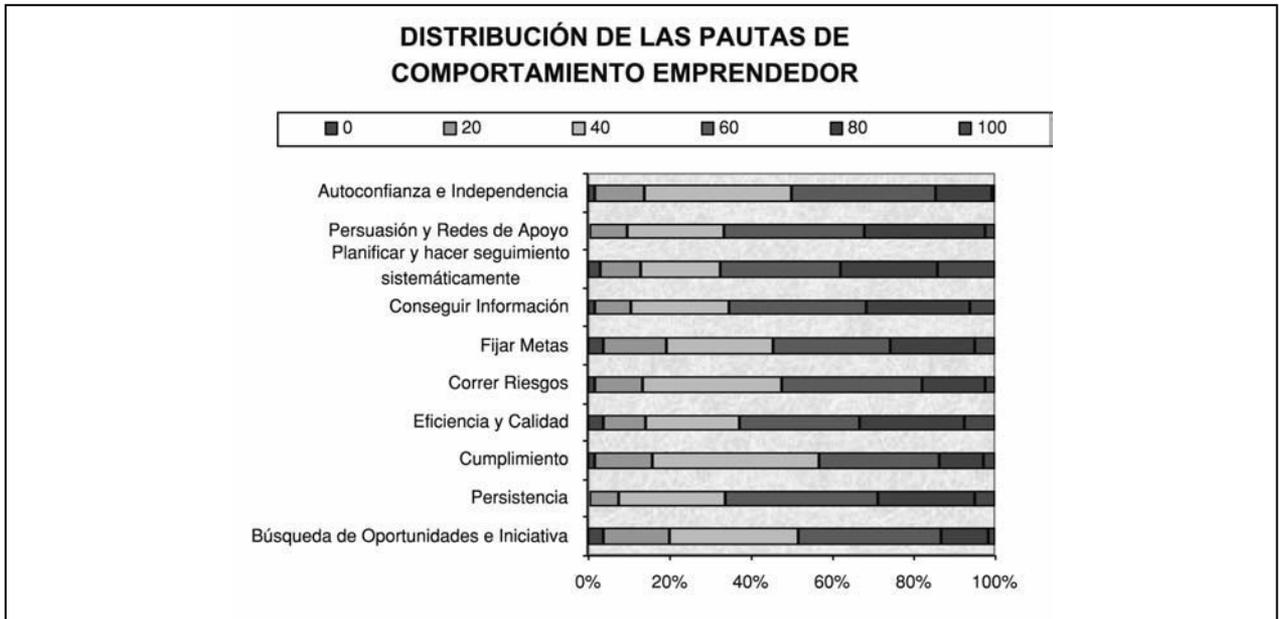


Gráfico 13.2 ● Distribución de las pautas de comportamiento emprendedor.

emprendedores obtienen peores resultados, ya que no la ponen en práctica más que en el 48% de las ocasiones.

En el gráfico 13.2 podemos observar cómo se distribuye cada una de las pautas de comportamiento emprendedor de los emprendedores sin empresa. Se puede ver que las pautas que se ponen en práctica con mayor frecuencia

son persuasión y redes de apoyo, planificación sistemática y seguimiento, búsqueda de información, exigir eficiencia y calidad y persistencia, ya que muestran una distribución de 60 a 100 mayor que de 0 a 40.

En los gráficos 13.3 y 13.4 se muestran las medias de las pautas de comportamiento de los empresarios encuestados.

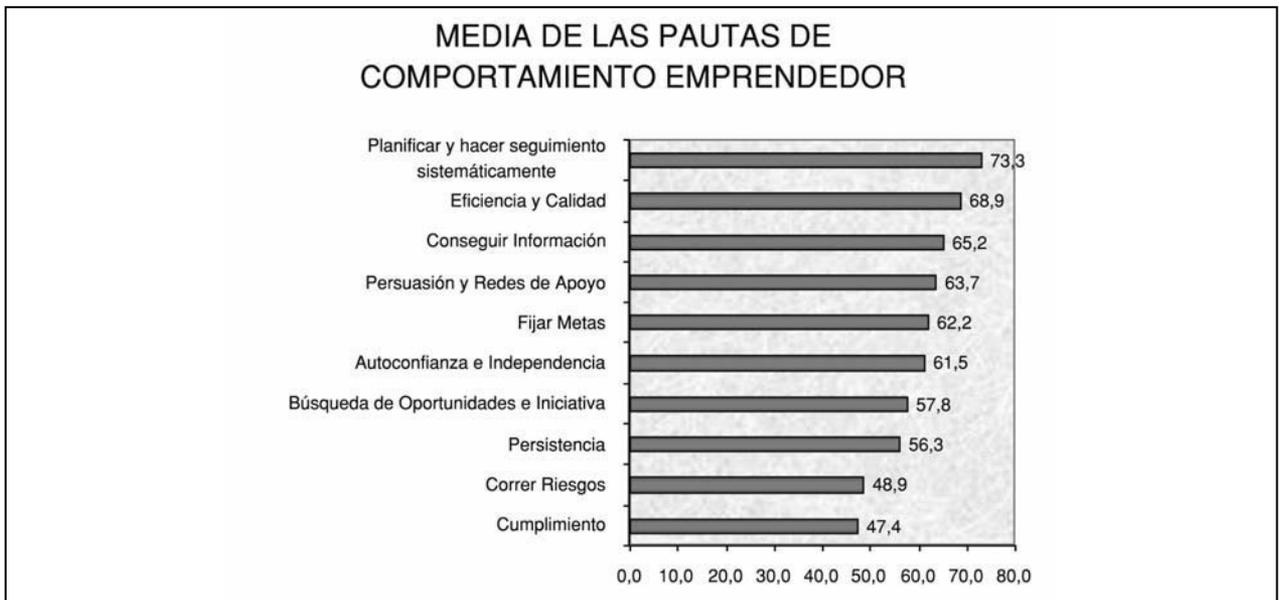


Gráfico 13.3 ● Media de las pautas de comportamiento emprendedor.

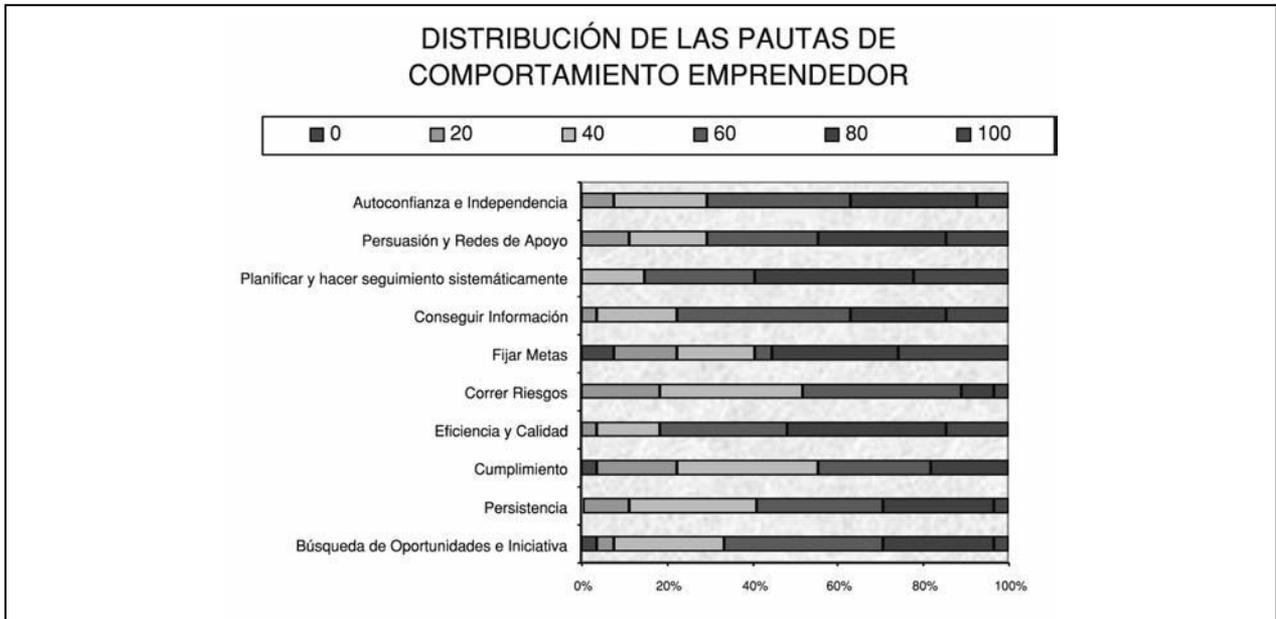


Gráfico 13.4 ● Distribución de las pautas de comportamiento emprendedor.

Los resultados muestran que planificación sistemática y seguimiento es la pauta que arroja mejores valores, poniéndose en práctica en más del 73,3% de las ocasiones. Sin embargo, cumplimiento es la pauta de comportamiento en la que los emprendedores obtienen peores resultados, ya que no la ponen en práctica más que en el 47,5% de las ocasiones. Fijar metas no obtiene la puntuación más alta porque tan solo se pone en práctica en el 62,2% de las ocasiones.

En el gráfico 13.4 se observa cómo se distribuyen las pautas de comportamiento emprendedor entre los empresarios. Las pautas que se ponen en práctica con menor frecuencia son correr riesgos y cumplimiento, ya que son las únicas que muestran una distribución de 0 a 40 mayor que de 60 a 100.

Como conclusión a este análisis por separado de los dos tipos de emprendedores, se puede afirmar que la puesta en práctica de las pautas por un mismo empresario variará en función de factores como la experiencia.

A continuación se va a presentar una comparación de los perfiles de ambos colectivos y un análisis de las desviaciones entre ellos. Vistas las coincidencias y desviaciones en las pautas de comportamiento de ambos grupos, se identifican aquellas actitudes sobre las que los emprendedores que se plantean poner en marcha su propia empresa deben trabajar para asegurarse el éxito como empresarios.

Tras el análisis estadístico pertinente, se concluye que las cuatro pautas en las que se aprecian diferencias impor-

tantes en los emprendedores antes y después de haber comenzado su andadura empresarial son: búsqueda de oportunidades e iniciativa, eficiencia y calidad, planificación sistemática y seguimiento y autoconfianza e independencia.

A continuación analizamos gráficamente cada una de las pautas en las que se han encontrado diferencias significativas:

En el gráfico 13.5, se puede observar cómo para la pauta búsqueda de oportunidades e iniciativa los emprendedores han puntuado más que los empresarios en las puntuaciones de 0, 20, 40 y 80. Sin embargo, los empresarios han puntuado más en los valores 60 y 100. Por ello, se puede concluir que esta pauta de comportamiento es característica del empresario.

En el gráfico 13.6 se aprecian mayores diferencias entre ambos grupos para la pauta de comportamiento eficiencia y calidad. Claramente las puntuaciones positivas (iguales o superiores al 60) son más abundantes en los empresarios, no existiendo casi puntuaciones por debajo de 40. Por tanto, podemos concluir que la pauta eficiencia y calidad también es un rasgo característico del empresario.

En el gráfico 13.7, que muestra la distribución de la pauta planificación sistemática y seguimiento, nuevamente las puntuaciones por encima de 60 son más numerosas en el colectivo de los empresarios, no existiendo puntuaciones por debajo de 40. Sin embargo, el porcentaje de puntua-

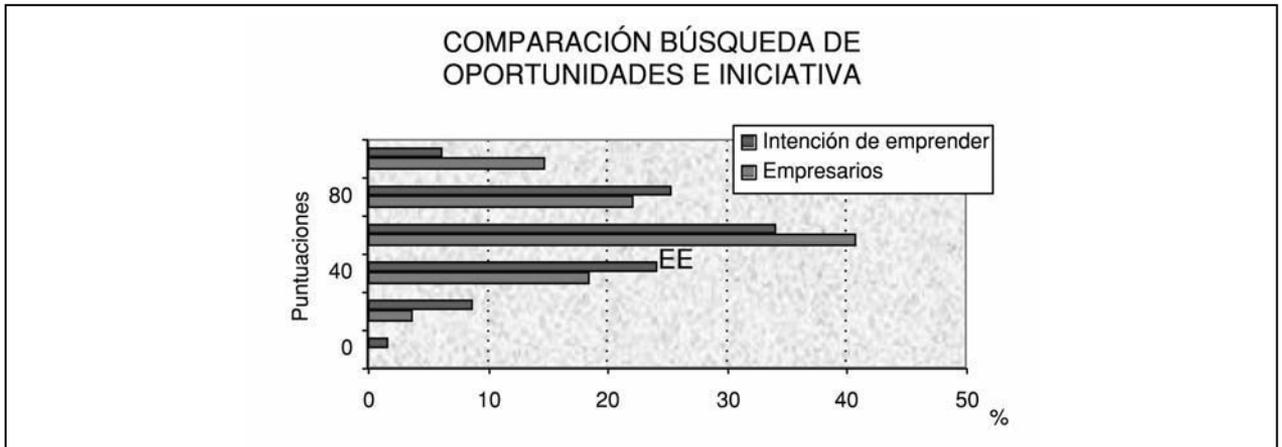


Gráfico 13.5 ● Comparación búsqueda de oportunidades e iniciativas.

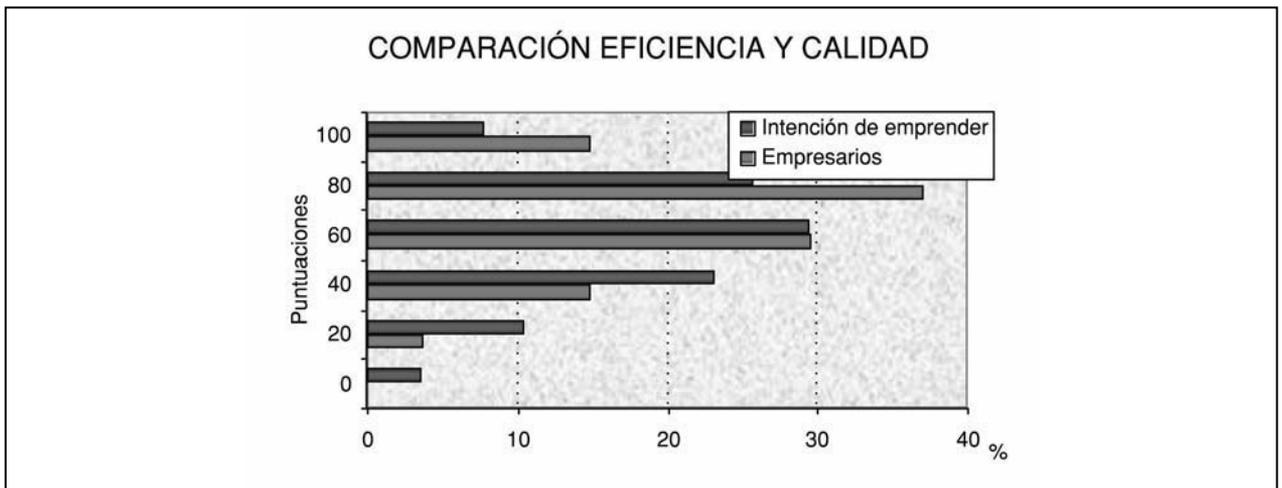


Gráfico 13.6 ● Comparación, eficiencia y calidad.

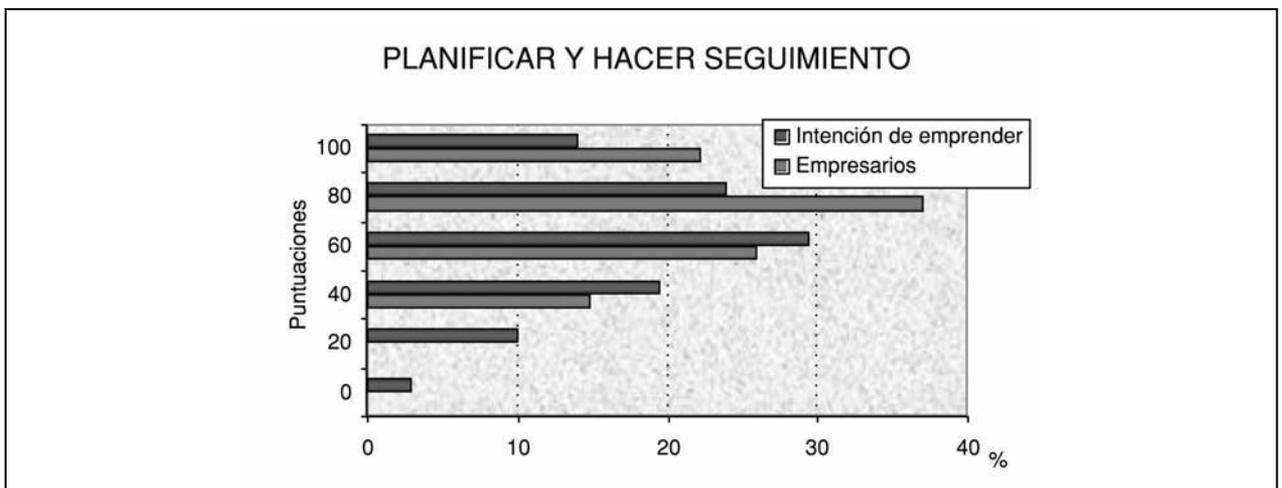


Gráfico 13.7 ● Planificar y hacer seguimiento.

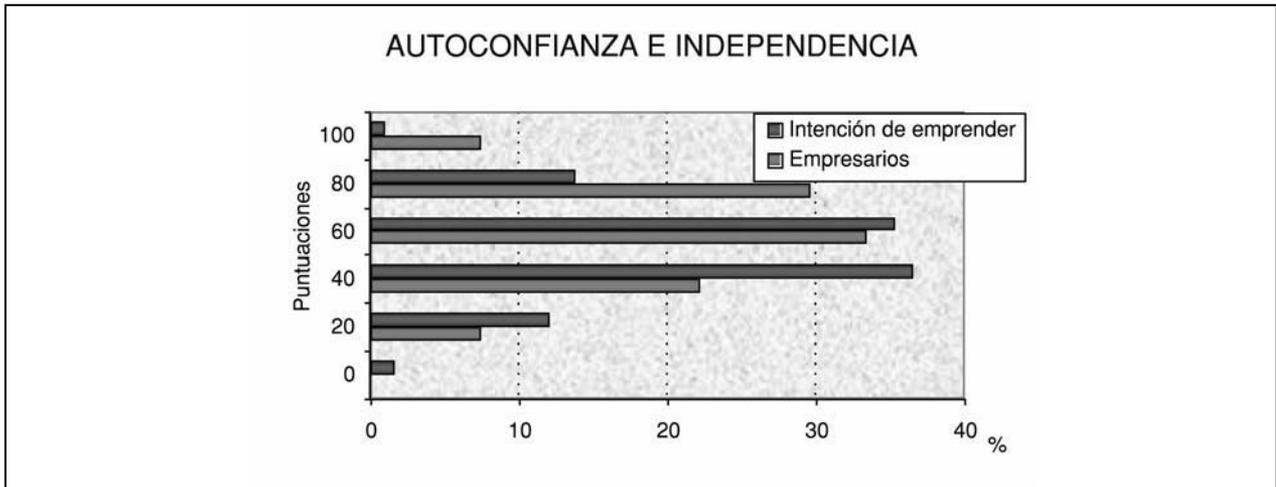


Gráfico 13.8 ● Autoconfianza e independencia.

ción 60 es similar en ambos grupos; por tanto, podríamos concluir que esta pauta es importante para ambos perfiles.

Por último, el gráfico 13.8 evalúa la autoconfianza e independencia de los dos grupos. Se puede ver cómo los empresarios acumulan sus puntuaciones entre el 60 y el 80, mientras que los emprendedores las acumulan entre el 40 y el 60. Una vez más, esta pauta parece ser más importante para el grupo de empresarios que para el grupo de emprendedores.

Gráficamente se puede comprobar que en las cuatro pautas analizadas, la distribución de color azul (correspondiente a los empresarios) se concentra en los valores más altos de la escala de puntuaciones. Las distribuciones del resto de pautas de comportamiento no presenta diferencias significativas entre empresarios y emprendedores, por lo que podemos concluir que no son rasgos definitorios del carácter del empresario.

4. PRINCIPALES MOTIVACIONES Y DIFICULTADES DEL EMPRENDEDOR

En el primer apartado de este capítulo hemos afirmado que el perfil de los emprendedores, las motivaciones que les llevan a poner en marcha sus proyectos empresariales y las dificultades a las que han de hacer frente son muy variados.

Afirmamos que la personalidad proactiva está directamente vinculada al emprendedurismo, pero, ¿proactiva por qué motivo? ¿Cuál es la razón última que lleva a alguien a poner en marcha su propia empresa? ¿Cuál es su motivo y cuál su motivación?

Algunos de los motivos más frecuentes recogidos por la bibliografía consultada son:

1. «Tengo una idea que va a ser un éxito».
2. «Ganar más dinero que trabajando para otro».
3. «No quiero tener jefes, quiero tener libertad e independencia».
4. «Busco mayor y mejor desarrollo profesional».
5. «Quiero dedicarme a lo que realmente me gusta».
6. «Tengo iniciativa para llevar adelante mis propios proyectos».
7. «Quiero decidir sobre mi propio futuro».
8. «No quiero trasladarme a vivir a otro lugar por trabajo».
9. «Estoy en paro y necesito salir adelante».
10. «Poder conciliar mejor mi vida personal con la profesional».
11. «Tener más tiempo libre y flexibilidad de horarios».
12. «Me lo tengo que demostrar a mi mismo y a quienes me rodean».
13. «En mi familia hay otros/as empresarios/as».
14. «Para estar socialmente bien visto».
15. «Ayudar a crear riqueza, empleo y mejoras en mi entorno».

Como ejemplo real, en un análisis empírico de la autora titulado *Motivaciones y diferencias al conciliar vida personal y profesional: un estudio empírico de empresa-*

rios y empresarias de la Comunidad Valenciana, se analizan las motivaciones que impulsan a ochenta empresarios y empresarias a crear sus propias empresas.

En el gráfico 13.9 se aprecia claramente que las diez motivaciones más importantes que llevan a la muestra a emprender se dividen en tres grupos:

- El primero de ellos comprende la búsqueda de un mayor y mejor desarrollo profesional, la iniciativa para llevar adelante los proyectos personales y la capacidad para decidir sobre el propio futuro.
- El segundo grupo comprende el ánimo de crear riqueza en el entorno, no tener jefes y ganar más dinero.
- El tercer grupo recoge el resto de motivaciones que apenas han sido votadas en primer lugar.

Las motivaciones que en más ocasiones han sido consideradas como la primera en importancia han sido la búsqueda de un mayor y mejor desarrollo profesional (27,5%) y la iniciativa para llevar adelante los proyectos personales (22,5%).

Cualquiera de estos y otros motivos son legítimos para emprender. Entre los enumerados, observamos que algunos aluden a cuestiones profesionales, otros buscan salvavidas en situaciones difíciles (el desempleo, traslados, la

familia), otros buscan una vida más cómoda que acabe con molestias actuales (el jefe, madrugar), algunos se mueven por la imagen, la tradición o lo que se espera de ellos.

Los emprendedores que se muevan exclusivamente por alguno estos motivos pueden tener éxito, aunque no es muy probable porque a casi todos ellos les falta el componente fundamental: la pasión por emprender.

El emprendedor *de verdad* es un especialista en complicarse la vida, disfruta moviéndose con seguridad en la incertidumbre empresarial, con su empresa hace una apuesta vital y no solo profesional. La motivación y la energía hacen mucho más probable que la empresa funcione y sea exitosa. Es muy gráfica la siguiente reflexión de otro empresario entrevistado: «Hay momentos en los que crees hundirte, y en esos momentos solo cuentas con tu esfuerzo y tu motivación para empujar con fuerza hacia arriba después de tocar fondo».

Y no sucede solo en compañías de nueva creación, sino que las grandes organizaciones están cada día más concienciadas de la importancia de inculcar en sus plantillas un espíritu emprendedor, reclutando personas involucradas e ilusionadas en la organización, que aporten sugerencias de mejora, ideas, nuevas líneas de negocio..., y con ello mantener una posición competitiva sostenible en el tiempo.

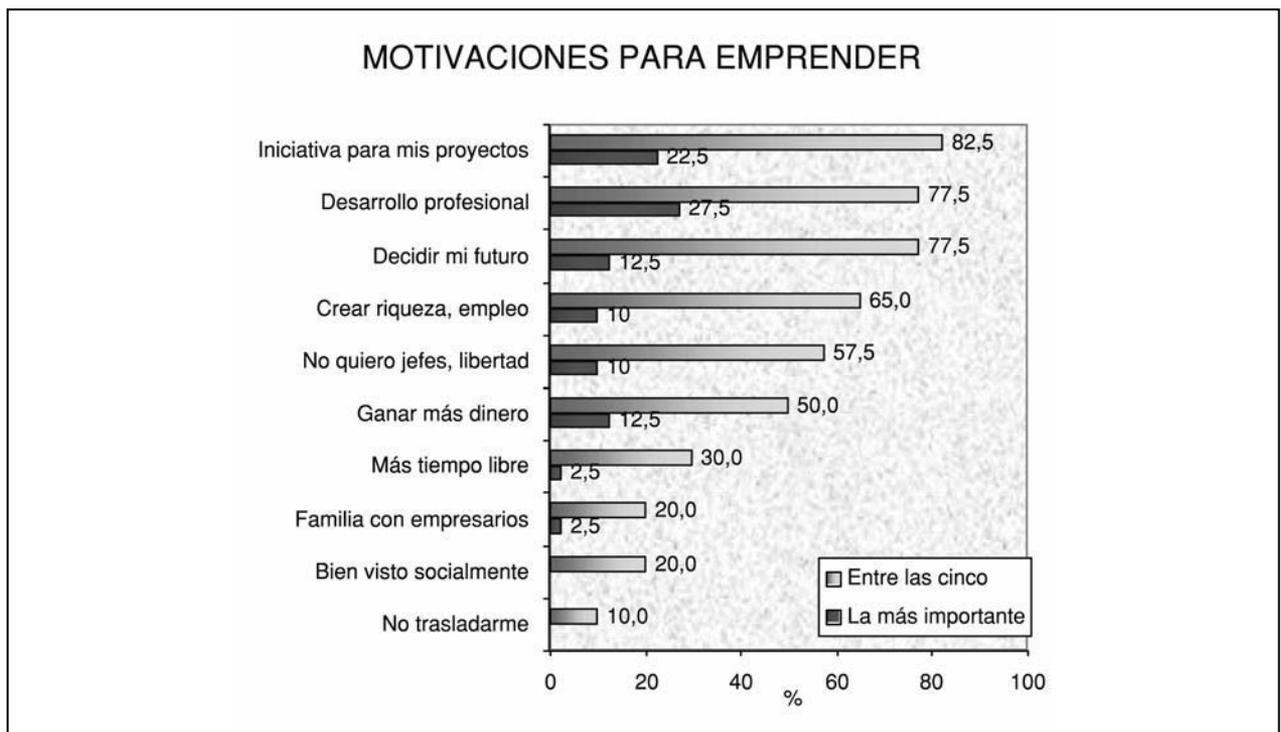


Gráfico 13.9 ● Motivaciones para emprender.

Veamos ahora la otra cara de la moneda, ¿cuáles son las principales dificultades que afrontan los emprendedores a la hora de crear y hacer crecer su empresa?

El profesor Fernando Trías de Bes² en su *Libro Negro del Emprendedor* hace la siguiente reflexión: «He aquí una analogía imperfecta: sabiendo por qué otros triunfan podrá usted evitar el fracaso. Mentira. Para evitar el fracaso hay que saber por qué se suele fracasar».

De nuevo, son muchas y muy diversas las causas a las que se puede achacar el fracaso de una empresa, y con ello la frustración del emprendedor, pero en la mayoría de los casos las razones no suelen ser la falta de conocimientos técnicos, de liderazgo o de capacidad organizativa.

A continuación se relacionan algunas causas del fracaso de las definidas por el profesor Trías de Bes en la obra mencionada:

1. No realizar un estudio de viabilidad detallado.
2. No disponer de los recursos necesarios.
3. No realizar un estudio de mercado.
4. No haber definido bien el modelo de negocio.
5. No conocer en profundidad el sector de actividad.
6. Asociarse con las personas equivocadas.
7. No saber gestionar el crecimiento.
8. Dificultades para conciliar vida personal y profesional.

En esta lista encontramos motivos que aluden a la idea, a los socios y a la situación familiar del emprendedor. Pero de nuevo falta un factor necesario, la ilusión. Gracias a ella, cuando el emprendedor pasa por momentos difíciles es capaz de reinventarse a sí mismo y su negocio en lugar de hundirse. A nuestro alrededor podemos ver emprendedores que cuando han pasado por épocas difíciles han hecho un gran esfuerzo de creatividad y persistencia, llegando a reorientar sus estrategias hasta el extremo de cambiar de sector de actividad, aprovechando los recursos y capacidades de que disponían.

La Teoría de Recursos y Capacidades nos dice que las diferencias de rentabilidad entre las empresas no se deben exclusivamente a las condiciones del sector, sino también a los recursos y capacidades que cada una de ellas tenga.

Estrategia empresarial: definición de acciones y asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas y objetivos a largo plazo de una empresa.

Los recursos de una empresa (tangibles, intangibles o humanos) no son productivos ni competitivos por sí mismos; solo confieren un potencial de acción. Es necesario que la empresa integre a través de sus recursos humanos las capacidades organizativas para coordinarlos, combinarlos y explotarlos.

Por tanto, dos empresas con recursos similares dentro de un sector pueden obtener resultados muy dispares gracias a las capacidades para gestionarlos que posean. Como ejemplo se pueden estudiar las empresas del sector juguetero, muchas de las cuales se han visto abocadas a cesar la actividad en épocas de crisis, mientras que otras han diversificado su actividad y actualmente se dedican a la inyección de plásticos.

Diversificación: estrategia mediante la cual se decide desarrollar nuevos productos, tanto para los clientes que ya tiene la empresa, como para nuevos tipos de clientes.

La ilusión y la pasión son el motor del emprendedor, agudizan su ingenio y le dotan de perseverancia. Por eso, tanto en las motivaciones como en las dificultades, en lo bueno y en lo malo, la empresa alcanzará sus fines en gran medida gracias a los aspectos humanos.

Que un proyecto empresarial fracase es una posibilidad que hay que contemplar desde su inicio. Para el auténtico emprendedor el verdadero fracaso no es cerrar. El verdadero fracaso habría sido el no haberlo intentado.

5. EL PLAN DE VIABILIDAD

El plan de viabilidad (también llamado plan de negocio o plan de empresa) es el documento en el que los emprendedores que pretenden crear una empresa deben:

- Identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio que desean explotar.
- Analizar su viabilidad técnica, económica y financiera.

² En su obra *El libro negro del emprendedor*, Fernando Trías de Bes explica que un día tecleó en Google «factores clave del éxito» y la búsqueda arrojó 20.900 entradas. Luego tecleó «factores clave del fracaso» y obtuvo solo dos entradas. En este libro el autor analiza catorce factores clave del fracaso que explican por qué muchas aventuras empresariales nunca llegan a consolidarse.

- Desarrollar los procedimientos y estrategias necesarios para convertirla en un proyecto empresarial.

Así, el plan de viabilidad se convierte en una herramienta indispensable tanto para el desarrollo o lanzamiento de una nueva empresa (*start up*), como para el análisis de nuevas inversiones corporativas, dando lugar así a una doble finalidad.

Plan de viabilidad: documento que recoge todos los detalles de la puesta en marcha de un proyecto, para poder analizarlo y determinar si es viable o no en los ámbitos técnico, económico y financiero.

Por una parte, como herramienta *de uso interno* permite analizar exhaustivamente el mercado, posicionar la empresa en él, definir las acciones estratégicas de cada área de la empresa, evaluar los resultados globales y/o parciales de la misma, y medir las desviaciones frente a las consideraciones de partida. Del mismo modo, cuando los emprendedores ponen en marcha sus empresas, se sienten más seguros y con mayor control ante la toma de decisiones por el hecho de haber desarrollado el plan de empresa.

Por otra parte, como herramienta *estratégica* es la tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos, organismos públicos o inversores. A estos agentes es frecuente entregarles en primer lugar una versión reducida del plan de viabilidad, llamada resumen ejecutivo, cuyo contenido veremos posteriormente.

5.1. Aspectos formales

Antes de comenzar con la redacción del plan de viabilidad, y para asegurarse de que el documento contiene toda la información necesaria, el equipo emprendedor debe formularse las siguientes preguntas:

- Quién: nombre de la empresa, marca del producto/servicio, promotores...
- Qué: actividad, productos/servicios, cuotas de mercado, márgenes, plazos...
- Por qué: no se debe olvidar que el fin último de una empresa es generar beneficios.
- Dónde: el ámbito de actuación determinará nuestros recursos y canales de distribución que necesitamos.
- Cuándo: inicio de actividad, planificación, estacionalidad, obsolescencia, tiempo necesario para los trámites...

- Cuánto: inversiones, facturación, resultados, ratios, dividendos...

A la hora de elaborar el plan de viabilidad existe una gran libertad de acción, aunque es conveniente seguir algunas normas referentes a los aspectos formales, como son:

- Vocabulario: el lenguaje que se emplee debe ser entendible por todos aquellos que puedan acceder a él (asesores, banqueros, inversores, proveedores...), por lo que debe hacerse un esfuerzo por acercar la terminología a todos los colectivos, especialmente en sectores como las telecomunicaciones, Internet, biotecnología, nanotecnología...
- La información debe ser actual, ya que la velocidad de los cambios en todos los sectores obliga a una permanente revisión del plan de viabilidad, y veraz. No se debe hacer previsiones muy optimistas, que, en caso de no alcanzarse, pueden convertir el proyecto en no viable y generar una gran frustración al emprendedor. De cara a bancos o inversores tampoco se debe caer en la tentación de *retocar* las cifras, ya que generarán en ellos unas expectativas de negocio que, si no se consiguen, harán parecer el proyecto menos interesante y al emprendedor menos capaz de llevarlo adelante con éxito.

5.2. Estructura del plan de viabilidad

Con respecto a la estructura interna del documento hay bastante flexibilidad, pero la mayoría de los proyectos sigue una sistemática común, similar a la que se presenta en el siguiente esquema:

0. Resumen ejecutivo. Documento de entre dos y cuatro páginas con el que se pretende despertar el interés por el proyecto y que, a través de breves pinceladas, se conozcan:
 - La idea de negocio.
 - El equipo emprendedor.
 - Historia y logros alcanzados, qué se pretende.
 - Si se busca inversión, a qué se va a dedicar.
 - Principales ratios financieros.

Resumen ejecutivo: documento en el que se presentan brevemente los aspectos más relevantes del proyecto con el fin de obtener una visión general del mismo y despertar el interés por él.

Aquellos que se muestren interesados en el proyecto a través de este documento, querrán profundizar en el plan de negocio, cuyo formato se desarrolla a continuación.

1. Introducción al negocio y el equipo emprendedor. Recoge los datos de:
 - La empresa ya constituida o el proyecto del que se trate.
 - Presenta al equipo promotor con su historial profesional.
 - Incluye un breve resumen del proyecto que se va a exponer en el documento (la creación de una empresa, el lanzamiento de una nueva línea de negocio, un proceso de expansión o internacionalización...) y las bases sobre las que se sustenta.
2. Descripción del negocio. Debe:
 - Decidir la estrategia a seguir.
 - Describir detalladamente en qué consiste el proyecto.
 - Posicionar nuestro producto o servicio en el mercado.
3. Estudio de mercado. Es crucial porque nos permite prever la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, así como determinar si hay mercado para nuestro producto o servicio. Su elaboración es ardua por la cantidad de información que es necesario recabar. El estudio de mercado comprende:
 - Previsiones y potencial de crecimiento del sector.
 - Tamaño actual y evolución del mercado.
 - Identificación y clasificación del cliente potencial.
 - Análisis de la competencia y sus productos.
 - Análisis de las barreras de entrada actuales y futuras.
 - Influencia de la administración pública.
4. Plan estratégico. Debemos definir:
 - La misión, visión y los objetivos estratégicos de nuestro proyecto. Para definir los objetivos analizaremos nuestra matriz DAFO de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (se explicará en detalle en el capítulo siguiente) y definiremos objetivos para cada área o departamento, desglosando para cada uno de ellos acciones concretas, responsables de las mismas, y tiempos de ejecución.
 - Los principales riesgos del proyecto, su alcance, posibles consecuencias, valoración y fórmulas de mitigación (el llamado *plan B*).
5. Plan de producción o servucción (proceso de elaboración de un servicio). Al desgranar el proceso productivo se debe hacer referencia a:
 - Ciclo operativo (unidades, personal, cualificación, turnos y coste).
 - Localización geográfica de las instalaciones (por qué, coste, normativas aplicables, accesibilidad, cercanía a materias primas y otros).
 - Instalaciones necesarias (descripción, financiación, equipamiento y coste).
 - Equipos necesarios para el proceso de producción o prestación del servicio (característica, capacidad, coste, *timing*, duración y amortización).
 - Estrategia del proceso productivo (decidir si hay subcontratación, y en su caso motivos, descripción y coste).
 - Descripción del control de calidad y el control de inventarios.
 - Plan de compras (materiales, *stock*, proveedores y condiciones de las compras).
6. Plan comercial y de marketing. Fijaremos:
 - La estrategia comercial global (analizando al cliente final).
 - La estrategia de ventas (con objetivos en unidades y euros).
 - La estrategia de precios y cobros.
 - El equipo de ventas (composición, contratación, cualificación, estimaciones de ventas y márgenes).
 - Fórmulas de promoción y publicidad.
 - Servicio postventa y garantías.
 - Política de distribución (canales, descuentos y márgenes del canal).
7. Organización y recursos humanos. Es necesario:
 - Describir los puestos de responsabilidad, perfiles requeridos y enumeración de sus funciones.
 - Para cada persona con responsabilidad, describir su experiencia, especialización y logros alcanzados, así como fórmulas e importes de su remuneración.
 - En cuanto al personal de línea, recoger las categorías salariales, tareas comprendidas en cada una de ellas, convenio laboral, fórmulas de contratación, número de trabajadores por categoría y puesto, así como remuneración para cada grupo.
 - Decidir si por el volumen de la empresa es necesario contar con una división de recursos humanos o incluso representación sindical.

8. Estructura legal de la empresa. No existe una forma jurídica ideal a la que acogerse, sino que se decidirá para cada empresa; del mismo modo, cada forma jurídica determinará ciertas ventajas, además de conllevar determinadas obligaciones a la empresa. Algunos aspectos que hay tener en cuenta son:
- Número de socios, capital social, responsabilidad de los socios, régimen fiscal o régimen de afiliación de los trabajadores, para decidir una forma jurídica u otra.
 - Detallar los nombres y porcentajes de participación de los socios.
 - Servicios de asesoría contratados a terceros con especialidad y coste.
 - Trámites administrativos y legales necesario para la puesta en marcha de la empresa o lanzamiento del proyecto.
9. Plan económico-financiero. Es uno de los elementos básicos del plan de viabilidad. Su finalidad es evaluar el potencial económico de un proyecto y presentar alternativas viables para su financiación. Necesariamente hay que:
- Hacer alusión a las hipótesis de partida.
 - Describir la estructura de capital.
 - Preparar algunos estados financieros previsionales: tesorería del primer año desglosada mes a mes, fondo de maniobra, punto de equilibrio, necesidades y fórmulas de financiación, balances y cuenta de resultados a tres o cinco años con desglose mensual del primer año, origen y aplicación de fondos.
 - Principales conclusiones.
 - Análisis de los ratios financieros más apropiados para el proyecto.
 - Valoración de la empresa.
10. Conclusiones. Es el momento de reforzar nuestros argumentos frente al destinatario del documento (un inversor, una entidad financiera, el jurado de un concurso...), por lo que no debemos escatimar esfuerzos en reflejar la viabilidad y rentabilidad de nuestro proyecto. En el caso de que el proyecto no sea viable, este estudio habrá sido de gran utilidad, porque nos evitará un fracaso seguro y nos permitirá capacidad de reacción, revisión y modificación de errores.

6. EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA Y SU CRECIMIENTO

Como hemos visto, para que un proyecto empresarial tenga éxito y permanezca en el tiempo, no solo necesita ser viable, sino que requiere que el emprendedor o equipo que lo ponga en marcha desarrolle ciertas habilidades empresariales y características personales. Por tanto, cuando el emprendedor arranca su andadura empresarial, su mayor adaptación debe realizarse desde el punto de vista interno desarrollando nuevas pautas de comportamiento, actitudes y aprendizajes.

En un primer momento, el candidato a empresario debe autoanalizarse para ver si está preparado para crear su propia empresa, ya que los emprendedores, con su energía y a menudo enamorados y cegados por su idea, en ocasiones se olvidan de pensar en grandes asuntos, como los objetivos, las estrategias, sus capacidades y si existe mercado para su producto o servicio.

Una vez que el emprendedor da el paso adelante y decide convertirse en empresario, es probable que sobreviva a los primeros años de vida. Pero, ¿qué pasa después? Solo hay dos opciones: que la empresa no vaya bien y tarde o temprano el empresario decida cerrarla o en el mejor de los casos que la empresa sigue adelante y llegue la hora de que inicie la gestión de su crecimiento. Para ello el empresario y su equipo analizarán si es nece-

sario mejorar sus productos o servicios, si lo mejorable son sus procesos, si deben buscar nuevas líneas de negocio y, en definitiva, estar abiertos a la observación de su sector y a afrontar los cambios que sean necesarios.

Efectivamente, todo emprendedor debe asumir que el mercado es cambiante y que su empresa debe estar preparada para ir evolucionando con él y dentro de él. La estructura empresarial de un negocio que factura 100 no puede ser la misma que las de un negocio que factura 200, ni 300 ni 1.000. A medida que la empresa va creciendo, en ella tendrán que cambiar los procesos, las fórmulas de financiación, las personas, sus cualificaciones y funciones, y puede incluso que varíe el perfil del cliente al que se orienta.

En numerosas ocasiones los emprendedores están mucho más asustados cuando afrontan el crecimiento que

Gestión del crecimiento: gestión de los procesos que conlleva el aumento de la estructura empresarial, tales como la financiación, localización, aumento de plantilla o negociación con proveedores.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 13.1

LOS EMPRENDEDORES DEBEN...

1. Evaluar sus fortalezas y debilidades (afán de superación, espíritu de iniciativa, aceptación del riesgo, autonomía, capacidad de trabajo y de decisión, responsabilidad, entusiasmo, constancia, tenacidad, paciencia).
2. Probar su voluntad de emprender haciendo balance entre sus deseos (reconocimiento, dinero, satisfacción, patrimonio, independencia) y sus inquietudes (estar a la altura, sacrificar la vida privada, trabajar más, asumir riesgos, fracasar).
3. Determinar sus capacidades empresariales (comerciales, técnicas, humanas, financieras).
4. Buscar los apoyos necesarios (familiar, profesional, financiero).
5. Determinar su capacidad financiera (ahorros, patrimonio, deudas y garantías, ayudas y subvenciones, acceso a inversores).
6. Aumentar su potencial de éxito y reducir el riesgo de fracaso (analizando bien su coherencia con el proyecto, fortaleciendo sus capacidades, trabajando en red y con sinergias, dejándose orientar por profesionales con más experiencia).
7. Decidir la creación de la empresa (motivación, voluntad, capacidad, apoyos, fondos y un proyecto bien definido).

la puesta en marcha. Para crecer con mayor de seguridad, es necesario recurrir a lo planificado, analizar qué desviaciones (buenas y malas) estamos teniendo y decidir las acciones necesarias.

Algunas reflexiones adicionales en torno a la gestión del crecimiento:

- La empresa no tiene por qué estar constantemente creciendo, lo importante es que crezca bien y eficientemente. Pongamos un ejemplo: la empresa X hace una importante inversión en el departamento comercial y tiene la fortuna de incrementar mucho su cartera de clientes. Con la nueva carga de trabajo, es necesario que invierta en compras, también en su departamento de producción y seguramente en el de recursos humanos, pero tiene la mala suerte de que en la nueva oleada de clientes, el mayor porcentaje de ellos son morosos o cuesta más tiempo y dinero cobrarles. En esta situación, la empresa tendrá que recurrir a nuevas fórmulas financieras que le permitan afrontar la producción y los costes fijos sin tener ingresos por ventas, y llegar así a la situación paradójica en la que la empresa vende mucho más, tiene mucho más trabajo y aumenta su volumen de negocio pero gana menos

dinero. En este caso, es necesario reflexionar internamente, trabajar sobre diferentes escenarios y, seguramente, la decisión del empresario será filtrar a los clientes, quedándose solo con los que aporten margen, y reducir de nuevo el tamaño de la empresa hasta el punto óptimo en el que se obtenga el máximo beneficio. El fin de la empresa no es vender más, sino ganar más dinero.

- Del mismo modo, el emprendedor debe intentar conseguir esos beneficios en el menor tiempo posible. Cuando se trabajan las previsiones a uno, tres o cinco años vista, vemos que el empresario suele conformarse con no generar beneficios desde el primer momento. Es cierto que en algunos casos es inevitable que sea así, pero en muchos otros simplemente hace falta que el empresario y su equipo reflexionen más y mejor sobre su modelo de negocio y se planteen objetivos lo más pronto posible.
- Y por último, el empresario debe perseguir que los beneficios sean sostenibles en el tiempo, controlando los riesgos inherentes a dicho crecimiento.

Para concluir este punto, podemos afirmar que emprender es fácil, lo difícil es gestionar el crecimiento.

RESUMEN

El emprendedor, solo o como parte de un equipo, es el individuo capaz de detectar oportunidades de negocio, que tiene la inquietud de poner en marcha proyectos propios asumiendo todos los riesgos que conllevan y cuya iniciativa permanente le lleva a ser generador de ideas y nuevos proyectos, los ponga finalmente en marcha o no.

Actualmente, poner en marcha un proyecto empresarial propio es una alternativa profesional y de vida cada vez más frecuente. Los *detonantes* para emprender pueden ser muchos, y es por ello que el perfil de los emprendedores, sus motivaciones y las dificultades que afrontan son muy variados.

El emprendedor que identifica oportunidades, combina recursos y crea nuevos servicios es el catalizador del proceso de creación de riqueza y valor. Como consecuencia, las pequeñas y medianas empresas han pasado a ser una importante fuente de empleo, innovación y crecimiento, y el emprendedurismo ha pasado a ser considerado el fenómeno más influyente y proactivo en el marco de la competitividad empresarial.

¿Por qué algunos proyectos empresariales de los que se esperaban excelentes resultados no los alcanzan y otros no tan esperanzadores al ponerse en marcha funcionan mejor de lo previsto? Uno de los factores clave es la actitud y la capacidad emprendedora de la persona que va a liderar la empresa, el llamado *espíritu emprendedor* que no todos los empresarios poseen y que está latente en numerosas actividades del día a día, más allá de la puesta en marcha de una empresa propia.

La idea de negocio es necesaria, pero no suficiente. La ilusión y la pasión, son el motor del emprendedor, agudizan su ingenio y le dotan de perseverancia. Del mismo modo, son muchas las causas a las que se puede achacar el fracaso de una empresa, pero en la mayoría de los casos las razones no suelen ser la falta de conocimientos técnicos,

de liderazgo o de capacidad organizativa, sino la falta de dicha ilusión.

Sin embargo, y a pesar de la relevancia de los aspectos humanos, es aconsejable que todo emprendedor desarrolle un plan de viabilidad de su empresa, no solo en el lanzamiento de una nueva empresa, sino también en el análisis de nuevas inversiones corporativas, dando lugar así a una doble finalidad:

- Su uso interno: es la principal herramienta de planificación y control.
- Su uso externo: es la tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos, organismos públicos, inversores...

El plan de viabilidad es también de gran ayuda a la hora de gestionar el crecimiento de la empresa, ya que a medida que la empresa va creciendo es crucial hacer un análisis de las desviaciones ocurridas con respecto a las previsiones. Tomando como base las conclusiones que se extraigan, en la empresa habrá que adaptar procesos, fórmulas de financiación, personas y funciones. El emprendedor siempre debe tener presente que la empresa es un elemento vivo.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Señale la respuesta correcta:

1. El emprendedor...
 - Siempre es el jefe de la empresa.
 - Siempre es creativo.
 - Siempre constituye su propia empresa.
2. El emprendedor debe:
 - Apoyarse en personas clave.
 - Dejarse guiar solo por su intuición.
 - Tener estudios superiores.
3. Una buena idea:
 - No es suficiente para crear una empresa.
 - Tiene una sola forma de ponerse en práctica.
 - Siempre tendrá éxito.
4. El principal objetivo de una empresa es:
 - Satisfacer una necesidad del mercado.
 - Generar empleo y mejoras en su entorno.
 - Generar beneficios a los socios.
5. El plan de viabilidad:
 - Debe ser breve y conciso.
 - Solo se hace al crear la empresa.
 - Da seguridad al emprendedor.
6. El plan de viabilidad:
 - Debe ser optimista para interesar a los inversores.
 - Debe explicar el modelo de negocio.
 - Debe centrarse en los aspectos económicos de la empresa.
7. ¿Cuál de estas dos frases es cierta?
 - Todo empresario es emprendedor y todo emprendedor es empresario.
 - Ni todo empresario es emprendedor ni todo emprendedor es empresario.
8. El espíritu emprendedor:
 - Se refleja en todas las áreas de la vida.
 - No se puede aplicar trabajando para un tercero.
 - Es más frecuente en hombres que en mujeres.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

1. ¿Hacer un buen plan de viabilidad garantiza el éxito empresarial?
2. ¿El emprendedor nace o se hace?
3. ¿Las empresas siempre deben crecer?

EJERCICIOS

1. ¿Te definirías como emprendedor/a? Identifica situaciones en las que lo hayas sido alguna vez.
2. Revisa las pautas de comportamiento emprendedor definidas por el profesor McClelland y, tomándolas como referencia, analiza cuáles son tus puntos más fuertes y más débiles como emprendedor/a.
3. Identifica la idea de negocio que te gustaría explotar a través de tu propia empresa.

CASO FINAL DE TEMA

Aitana Hierro, una emprendedora orgullosa

Aitana Hierro puede ser considerada una empresaria de éxito que ha llegado adonde quería. Hoy, a sus 47 años de edad, afirma haber alcanzado sus objetivos profesionales, aunque reconoce que el camino ha sido mucho más duro de lo que pensaba.

Confiesa que siempre fue una niña inquieta y curiosa, ávida por conocer el porqué de cada cosa: «A medida que me hacía mayor, mis inquietudes iban a más. Ya no me conformaba con conocer el por qué de todo lo que me rodeaba, sino que iba más allá e inventaba aquellas cosas que echaba en falta. Nunca habría imaginado que el resto de mi vida también lo iba a dedicar a detectar necesidades e intentar satisfacerlas».

Sus calificaciones como estudiante nunca fueron brillantes porque Aitana se dedicaba a muchas otras actividades: vendía apuntes a sus compañeros, era delegada de clase, organizaba viajes y fiestas, y los fines de semana trabajaba como azafata o canguro cuidando niños.

En la universidad estudió ingeniería industrial, y pronto descubrió que estaba hecha para el mundo de la empresa: «Cuando hablábamos de nuestro futuro y nos preguntábamos qué queríamos hacer al acabar la carrera, me sorprendía ver que algunos compañeros no lo sabían. Del resto, la gran mayoría quería trabajar para terceros y ganar un buen sueldo. Otros optaron por ser funcionarios y tener un sueldo no muy alto pero gran flexibilidad laboral. Solo cuatro o cinco personas, como yo, estábamos interesados en liderar un proyecto propio, dedicarle toda nuestra energía y nuestro tiempo, y a ser posible, ganar mucho dinero pero a largo plazo».

Casi al final de sus estudios, con veintitrés años, decidió pasar de la teoría a la práctica y se asoció con tres de

sus mejores amigos para poner en marcha una empresa dedicada al control de calidad de procesos productivos. «No teníamos dinero ni experiencia, pero estábamos llenos de entusiasmo y ganas de aprender. Nunca habíamos estado en una empresa y desconocíamos gran parte de las tareas que debíamos llevar a cabo al convertirnos en empresarios. Todos queríamos trabajar en el control de calidad, pero alguien debía encargarse de la administración, ir a los bancos, contratar empleados, salir a vender... Ahí llegaron nuestras primeras discusiones entre socios. Finalmente fui yo la que tuvo que aprender sobre esas materias leyendo libros, asistiendo a cursos y consultando a profesionales, para hacerlas de la mejor manera posible».

Los inicios fueron muy difíciles. Durante los tres primeros años trabajaban incluso los fines de semana, y lo poco que ganaban lo reinvertían en la empresa. Si querían salir a cenar o si necesitaban ropa, tenían que pedir dinero a sus padres, y por supuesto en sus casas nadie les entendía: ¿por qué seguir trabajando tanto sin ganar nada... después de tres años?

Pero entonces cerraron un par de buenos contratos, con una fuerte empresa automovilística y un gran grupo del sector de la alimentación. «Con la firma de los dos contratos todo cambió: empezamos a ganar dinero, dejamos de pasar angustias aunque trabajábamos muchas horas y los dos clientes grandes fueron tractores de otras empresas más pequeñas que empezaron a contratarnos. Parecía que se acababan los problemas y empezaba la recompensa a tanto esfuerzo. Sin embargo, llegaron problemas más difíciles de resolver».

Cada uno de los socios reaccionó de forma diferente al cubrir sus necesidades básicas, y Aitana, que entonces era la directora general de la empresa, tuvo que afrontar pro-

blemas relacionados con las personas, no con el mercado. «Cuando empezó a irnos bien, los socios nos fuimos dividiendo en dos bloques: por una parte, teníamos diferentes visiones de la empresa a largo plazo, ya que dos de los socios preferían vidas más tranquilas, quedarnos solo con los dos clientes grandes, no seguir reinvertiendo en la empresa y, por tanto, no seguir creciendo; por otra parte, el otro socio y yo considerábamos que nuestra contribución en los primeros años había sido mucho mayor y mejor que las suyas, y por tanto merecíamos sueldos mayores que los suyos y mayores porcentajes de la sociedad que ellos; era lo justo».

«Tras un largo proceso de negociación», continúa Aitana, «conseguimos llegar a una buena solución: ellos dos abandonaban la empresa con un buen pacto de salida, entraba en el capital un socio financiero, y entre los tres comprábamos su 50% del capital».

Esa compra-venta de participaciones supuso un gran paso adelante. Los tres socios hicieron un extenso plan estratégico, y tras analizar su viabilidad decidieron dar un nuevo enfoque a la compañía. Se abrieron nuevas líneas de negocio, comenzaron un proceso de expansión nacional, y tres años después, la empresa contaba con cincuenta personas en plantilla. Aitana tenía 32 años.

«Pero toda mi vida no podía seguir girando en torno al trabajo. Llevaba años casada y había llegado el momento de decidir si quería tener mi propia familia. Por suerte, me sentí muy respaldada por mis socios cuando les anuncié que iba a ser madre, y descubrí que una de las grandes ventajas de tener tu propia empresa es que te facilita la flexibilidad que necesitas para conciliar tu trabajo con tener hijos». Aitana sonríe al recordar cómo compaginaba sus roles de empresaria y de madre cuando su hijo era un bebé: «Fue una época agotadora, pero ahora la recuerdo con cariño. Tuve una reunión de trabajo en el mismo hospital el día que di a luz, cuando estaba en casa trabajaba a distancia mientras mi hijo dormía, a veces me llevaba el carrito a la oficina, e incluso a reuniones con gente de confianza, como el director del banco».

Entonces llegó una importante crisis económica global y perdieron a su principal cliente, que suponía casi la mitad de su facturación. De nuevo tuvieron que dise-

ñar y planificar una estrategia para su empresa: «La peor parte de esta nueva crisis era que nos veíamos obligados a ser muy creativos y muy rápidamente, o tendríamos que dejar sin trabajo a treinta personas. De nuevo el trabajo fue muy duro, y tomar decisiones resultó muy difícil».

Los socios de Aitana proponían un giro radical en la actividad de la empresa con el que Aitana no se sentía cómoda. Esta vez sin discusiones, los tres socios negociaron y decidieron que Aitana vendiese su porcentaje del capital y cesase su relación laboral con la empresa. «Abandonar el proyecto por el que había luchado tanto fue muy doloroso, pero creo que fue la mejor opción para todos. Cuando lo asimilé, me di cuenta de que podría hacer muchas otras cosas que hasta el momento no había podido hacer y que para mí eran importantes».

Hace tres años Aitana escribió un libro de breves relatos para emprendedores, en los que intenta transmitir todo lo que ella aprendió luchando. Parte de su patrimonio lo dedica a invertir en pequeños proyectos empresariales durante sus primeras etapas de vida. En ellos aporta recursos, consejos, orientación, contactos y la energía que siempre le ha caracterizado.

«A estas alturas de mi vida estoy muy orgullosa del camino andado. Creo que he cumplido los deseos de la joven estudiante llena de curiosidad que hizo de la empresa su mundo. Disfruto mucho estando ahora al otro lado, contando mis experiencias y prestando ayuda a los jóvenes que empiezan de la manera que habría necesitado que me ayudaran a mí. Me veo reflejada en muchos de ellos, tenemos una sintonía especial».

Preguntas para el alumno:

1. Identifique las características personales de Aitana que han contribuido a su éxito.
2. Explique las relaciones de Aitana con sus distintos socios analizando por qué han sido tan diferentes.
3. ¿Por qué crisis ha pasado Aitana en su trayectoria profesional? Aporte su opinión sobre cómo las ha superado.
4. ¿Cree que Aitana sigue siendo emprendedora?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

Nueno, Pedro (2005), *Emprendiendo. Hacia el 2010*. Deusto. Estudio profundo y ameno del proceso de crear empresas, que se aborda desde una perspectiva humana, realista y también rigurosa. Describe el

ciclo vital de la empresa y analiza numerosos casos reales.

Trías de Bes, F. (2007), *El libro negro del emprendedor*. Empresa Activa. Analiza los factores clave de fracaso empresarial para que el emprendedor los reconozca y evite así incurrir en ellos.

Lecturas recomendadas

Bermejo, M. y De la Vega, I. (2003), *Crea tu propia empresa*. McGraw-Hill. La obra pretende ayudar a los empresarios y nuevos empresarios en la creación de nuevos negocios, así como a los directivos empresariales en su manejo de nuevos proyectos de crecimiento y diversificación.

Genescà E. *et.al.* (2003), *Creación de empresas, 'entrepreneurship': homenaje a José M^a Veciana Vergés*. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

McClelland, D. C. (1961) *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. El autor profundiza en este y otros manuales sobre las teorías del comportamiento humano y la motivación.

Enlaces e instituciones de interés

www.cdti.es. Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).

www.impiva.es. Instituto de la Pequeña y Mediana Industria de la Generalitat Valenciana.

www.injuve.mtas.es. Instituto de la Juventud.

www.mityc. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

www.mtas.es/mujer. Instituto de la Mujer.

www.neotec.cdti.es. Neotec: Plataforma de Creación y Consolidación de Empresas Tecnológicas.

www.raitec.es. Red andaluza de innovación tecnológica.

www.aprendeemprender.com. Aprende a Emprender.

www.barcelonactiva.es. Ayuntamiento de Barcelona.

www.camaravalencia.com. Proporcionan un espacio físico para tu empresa.

www.emprendedorxxi.com. Web de emprendedores de La Caixa.

www.ideas.upv.es. Instituto Ideas de la Universidad Politécnica de Valencia.

Capítulo 14

Estrategia y competitividad de la empresa

SUMARIO DEL TEMA

1. Concepto de estrategia empresarial.
 - 1.1. Razones para la dirección estratégica.
 - 1.2. Elementos de la estrategia, la empresa y su entorno.
 - 1.3. Concepto de unidad estratégica de negocio.
 - 1.4. Los niveles de decisión y la jerarquía estratégica.
2. Paradigmas estratégicos.
 - 2.1. El posicionamiento estratégico.
 - 2.2. Los recursos y las capacidades.
 - 2.3. La elección del negocio, el sector y el segmento.
3. El proceso estratégico.
 - 3.1. La misión y las metas estratégicas.
 - 3.2. El análisis estratégico: externo e interno.
 - 3.3. Las decisiones estratégicas: estrategias genéricas.
 - 3.3. El plan estratégico: objetivos, programas y presupuestos.
4. La dirección estratégica.
5. El concepto de competitividad.
 - 5.1. La ventaja absoluta, la ventaja comparativa y la ventaja competitiva.
 - 5.2. La medida de la competitividad.
 - 5.3. Tipos de ventaja competitiva.
6. Factores determinantes de la competitividad empresarial.
 - 6.1. Las ventajas derivadas de las imperfecciones del mercado.
 - 6.2. Las competencias distintivas como fuentes de ventaja competitiva.
 - 6.3. Las ventajas comparativas procedentes del entorno.
7. La ventaja competitiva desde un punto de vista dinámico.
 - 7.1. Experiencia y ventaja competitiva.
 - 7.2. Sostenibilidad de la ventaja competitiva.
 - 7.3. Necesidad de la innovación.
8. Estrategias de éxito para el siglo XXI.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Este capítulo le ayudará a entender:

1. Qué es la estrategia empresarial y qué papel que juega en el éxito de la empresa.
2. La necesidad de tener un plan estratégico.
3. Los diferentes paradigmas estratégicos y su utilidad.
4. La importancia de la elección del sector y el segmento de clientes de acuerdo con su atractivo.
5. Cómo se desarrollan el proceso estratégico y sus distintas fases.
6. Qué elementos afectan los rendimientos empresariales y cómo se desarrolla el análisis estratégico.
7. Cuáles son las estrategias genéricas y cómo configuran las principales decisiones estratégicas.
8. Cómo se confecciona y realiza el plan estratégico.
9. En qué consiste la dirección estratégica y cómo se establecen en la práctica las estrategias empresariales.
10. Qué es la competitividad y cómo se mide.
11. Qué es la ventaja competitiva y cuáles son los factores que la determinan.
12. Cómo se comporta la ventaja competitiva a lo largo del tiempo y de qué manera puede mantenerse.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Ficosa, de microempresa familiar y multinacional

Los industriales catalanes, Josep M^a Pujol y Josep M^a Tarragó, fundaron en 1949 un pequeño taller en el barrio barcelonés del Clot dedicado a fabricar recambios de cable para mandos, en el que trabajaban tres personas. Desde entonces la empresa no ha dejado de crecer, adaptándose a los diversos cambios del entorno que han ido acaeciendo. En su primera etapa, además del cable, la empresa fabricaba limpiaparabrisas, retrovisores, parasoles y otros accesorios para la industria del automóvil. Su mercado estaba compuesto exclusivamente por las empresas establecidas en el territorio español: Pegaso, Seat, Fasa Renault, Citroën, Barreiros, Avia e Imosa. En aquel entonces Ficosa centró su estrategia en proporcionar unos productos de buena calidad, que diseña-

ban sus clientes, y consiguió una posición de liderazgo en varios de sus productos aprovechando el proteccionismo de aquella época que le aislaba de la competencia internacional.

En los setenta la cartera de clientes se amplía con Ford, Mercedes Benz, Peugeot y Nissan, al establecerse estas empresas en la Península, y se inicia la internacionalización con el establecimiento de una factoría en Oporto. La creciente dimensión de las operaciones de la empresa hace que en 1976 se transforme en una compañía *holding*, organizada por unidades independientes, que son gestionadas por directores generales con autonomía plena solo limitada por el presupuesto quinquenal. Esta estructura dio al grupo una flexibilidad y rapidez de respuesta que fue la clave de su éxito. Su plantilla

total era de unos seiscientos empleados y exportaba menos de un 3% de la producción.

En los ochenta la situación sufrió cambios radicales. Los fabricantes de automóviles interiores fabricaban ya para toda Europa y sus decisiones de compra de accesorios se llevaban a cabo en sus centrales europeas, por lo que se entra en competencia con los proveedores europeos. El proteccionismo arancelario se acababa por momentos, sobre todo después de la entrada en la entonces Comunidad Económica Europea; se imponía, pues, irremediamente el salto a Europa. La empresa cambió su nombre en 1987 por el de Ficosa Internacional y se acercó a los grandes fabricantes europeos de automóviles, Volkswagen, Opel, Ford, Peugeot y Renault, abriendo centros técnico-

comerciales en Gran Bretaña, Italia, Alemania y Francia. En estos centros ingenieros residentes conocedores de las peculiaridades constructivas de cada país diseñaban los productos de acuerdo con las especificaciones exigidas por los clientes. A finales de la década la plantilla era ya de 1.200 empleados y se exportaba el 24% de la producción.

La recesión de principios de los noventa supuso un freno en la venta de coches y sus fabricantes, presionados por el recorte de beneficios, trasladaron esta presión a la reducción de sus costes, el 70% de los cuales lo representaban las compras a sus proveedores. Esto obligó a concentrar algunas líneas de producción de la empresa y a redimensionar o cerrar algunas de sus factorías. La industria automovilística se concentró, Ford compró Volvo, y Renault Nissan, Daimler y Chrysler se fusionaron, y General Motors y Fiat intercambiaron acciones. En esta época los clientes empezaron a pedir a sus proveedores más valor añadido en I+D, exigiéndoles total responsabilidad en la innovación de los accesorios. La tendencia al coche global llevó a Ficosa a su globalización buscando masa crítica suficiente para conseguir un crecimiento en capacidad tecnológica y una mejor eficiencia operativa. La empresa da el salto a otros continentes y a la Europa del este, se instala en EUA, México, Brasil, Argentina, la India, Polonia y Turquía, y compra la alemana Metallwarenfabrik Wilke y la italiana Magneti-Marelli. En esta época se generaban en el extranjero el 60% de las ventas.

Ya en el actual siglo XXI la empresa profesionaliza su consejo de administración y de acuerdo con este desarrolla un plan estratégico basado en dos grandes líneas. La primera persigue el crecimiento y la consolidación de su internacionalización, que se concreta abriendo una oficina técnico-comercial en Japón y participando en empresas del ramo en Rumania, Corea y China. La segunda línea tiene como objetivo el refuerzo de la actividad de I+D+I y se materializa con la construcción del Centro Tecnológico Pujol i Tarragó, en Mollet del Vallés, donde trabajan cuatrocientos ingenieros (el centro concentra y coordina todas las actividades de investigación y desarrollo del grupo), y con la creación de la empresa Advanced Automotive Atennas, asociándose con Fractus una empresa de investigación de la Universitat Politècnica de Catalunya. En 2005 su cifra de negocio consolidada ascendía a 825 millones de euros. No obstante, la crisis económica internacional desatada en 2007 por los errores cometidos por el sistema financiero global, la subida del precio del petróleo debido al incremento de su demanda y, a escala nacional, los excesos en la construcción representa una formidable amenaza que oscurece el futuro en el final de esta década.

Ficosa ha trabajado en un sector que se volvía cada vez más competitivo y exigente. A la vez que iba ampliando el horizonte de sus mercados la empresa se fijaba como objetivo ser uno de los tres mejores proveedores en cada una de las líneas

de negocio en las que operaba. Pero siempre ha tratado de unir los objetivos fijados con el compromiso con las personas que la integran, buscando la recolocación de los empleados superfluos. Desde el inicio su filosofía se ha basado en la descentralización en diversas unidades independientes, ya que, según sus fundadores, «sin libertad no hay responsabilidad», pero altamente coordinadas, de manera que ninguna pudiera quedar aislada del resto. Otros de sus principios fundamentales han sido la cercanía al cliente como método para conseguir su total satisfacción y el progreso sobre dos vectores básicos, la excelencia organizativa del proceso y la mejora continua de las personas.

La apuesta por la innovación como motor del crecimiento le hizo pasar de fabricar algunos accesorios a producir sistemas de cambios de marcha, de frenos y de estacionamiento, tanto manuales como automáticos, *pedalizers*, limpiafaros, apoyos lumbares y, últimamente, sistemas electrónicos de telemando, visión y seguridad sin cables apoyados en su investigación sobre la tecnología fractal para la miniaturización de antenas, evolucionando de ser fabricantes de piezas y productos a ser expertos en funciones y sistemas. Para ello destina cada año un 4% de su facturación a la I+D+I.

Ficosa International confía en que con estas orientaciones, su energía vital y su espíritu de superación logre sobrepasar con éxito los difíciles retos que le depara un futuro un tanto incierto. ●

1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Es bastante probable que el lector ya haya oído hablar de estrategia en el campo empresarial, pero para entender correctamente de qué se trata se ha de comenzar por definir con claridad el concepto. Se puede decir que la estrategia es el proceso por el que una empresa define sus objetivos a largo plazo, decide y planifica la manera en que ha de conseguirlos y, en consecuencia, ejecuta las

medidas y acciones necesarias para ello, teniendo siempre en cuenta los recursos de que dispone y las características de su entorno (mercados, instituciones, etc.).

De esta definición ya podemos deducir que se trata de una actividad un tanto compleja, pues implica, en principio, saber qué es lo que quiere ser y lo que quiere conseguir la empresa, y, además, conocer con bastante detalle

la situación del sector en que opera, los agentes que en él intervienen y sus comportamientos esperados. Después, teniendo presente toda esta información, tomar las decisiones acertadas y organizarlas temporalmente en un plan coherente para, por último, poner en práctica estas decisiones emitiendo las órdenes oportunas y controlando su realización y los resultados obtenidos.

1.1. Razones para la dirección estratégica

Una vez que tenemos una cierta idea de lo que es la estrategia empresarial, lo primero que nos viene a la mente es: ¿para qué necesita una empresa tener una estrategia?

A poco que indagemos, nos damos cuenta de que cualquier ser vivo u organización tiene su estrategia, es decir, procesa información propia y de su entorno para tomar las decisiones adecuadas con el fin de conseguir sus propósitos básicos de supervivencia y crecimiento. Por tanto, todas las empresas tienen su estrategia.

Pero esta, en casi todos los seres vivos y en una buena parte de las empresas, es una estrategia inconsciente. Hacer de la estrategia un proceso consciente tiene grandes ventajas. El hecho de reflexionar sobre el futuro de la empresa, sobre sus componentes y elementos, sobre sus relaciones con el entorno y plantearse la toma de decisiones inteligentemente y de acuerdo con las situaciones advertidas es algo que nos acerca al éxito.

Además, si se hace por escrito, al poner negro sobre blanco lo que se pretende hacer y cómo conseguirlo, se puede analizar el proyecto, con lo que se está en disposición de descubrir sus fallos e incoherencias antes de que estos nos lleven a resultados contrarios a los deseados. Cuanta más experiencia se acumula en este menester más sencillo resulta encontrar el camino adecuado para conseguir triunfar en el mundo de los negocios.

1.2. Elementos de la estrategia, la empresa y su entorno

Tal y como se ha definido la estrategia se aprecia que el sujeto activo de la misma es la propia empresa y que esta debe tener un buen conocimiento de sí misma, de sus propósitos y de sus recursos disponibles. Es importante que los miembros de la empresa, propietarios, directivos y trabajadores, participen, cada uno desde su puesto, en la elaboración de la estrategia de la empresa, así como lograr que exista una congruencia entre los objetivos particulares de cada miembro de la empresa y los generales de esta como organización.

Pero la empresa se encuentra inmersa en su entorno¹ y el comportamiento de cada entidad que lo componen con-

diciona su estrategia. A efectos de su análisis el entorno se suele dividir en microentorno² y macroentorno³.

En todo caso, la relación entre una empresa y su entorno siempre es dinámica, ya que, en definitiva, la estrategia no es más que la organización de esa relación para obtener, de la mejor manera posible, los objetivos perseguidos por la empresa.

1.3. Concepto de unidad estratégica de negocio

Cuando observamos el variopinto mundo empresarial vemos desde pequeñas empresas de unas pocas líneas de producto o de uno solo hasta empresas transnacionales con numerosas familias de productos realizados en diversas factorías repartidas por todo el ancho mundo. Una pregunta que nos podemos hacer es: ¿sobre que entidad se debe estudiar, decidir y aplicar la estrategia?

En las pequeñas empresas la cuestión está clara: en sí mismas ellas son una única unidad. Pero las empresas medianamente grandes suelen estructurarse en diversas unidades empresariales que desde el punto de vista estratégico se denominan unidades estratégicas de negocio. Una UEN es una unidad organizativa que reúne todas, o la mayoría, de las funciones empresariales básicas y tiene amplia capacidad de decisión, es decir, dirige y coordina las actividades relativas a un producto, servicio o gama de ellos destinados a satisfacer un determinado tipo de necesidades de los clientes o de un área geográfica del mercado.

Las distintas UEN de una gran empresa pueden organizarse como divisiones de esta, como empresas participadas, como componentes de un *holding* o de cualquier forma que produzca una relación estable entre ellas. Como es lógico pensar, las estrategias de las diversas UEN deben de estar coordinadas y ser complementarias.

1.4. Los niveles de decisión y la jerarquía estratégica

Dentro de cada unidad estratégica la alta dirección ha de tomar decisiones que determinarán las líneas fundamen-

¹ Entorno: conjunto de elementos exteriores a la empresa pero con capacidad para influir en su actividad o en sus resultados.

² Microentorno: es la parte más cercana del entorno y de contacto cotidiano con la empresa. Está formado por: clientes, canales de venta, competidores, proveedores, colaboradores, etc.

³ Macroentorno: es la parte más lejana del entorno, afecta a la empresa de forma más general y a largo plazo. Lo forman: administraciones públicas, sindicatos, patronales e instituciones.

tales de lo que debe hacer la empresa, pero para poder realizarlo los directivos de cada departamento de la empresa también han de tomar otras decisiones, de menor rango, relativas a cómo lograr lo que la alta dirección les pide; por último cada empleado al ponerse manos a la obra para realizar su trabajo también ha de tomar algunas decisiones más concretas para efectuarlo correctamente.

De acuerdo con esta realidad, los objetivos y las decisiones adecuadas para conseguirlos se pueden clasificar en tres rangos o niveles: estratégicos, tácticos u operativos. Los primeros afectan más a los aspectos competitivos y los últimos a los aspectos funcionales de la actividad.

Pero si la empresa es una UEN que forma parte de un grupo mayor, este tendrá una estrategia corporativa⁴. La empresa que ejerza como matriz del grupo tiene la responsabilidad de decidir la estrategia corporativa, efectuar

Niveles de los objetivos

- **Objetivos estratégicos:** definen lo qué ha de hacerse y conseguirse.
- **Objetivos tácticos:** definen el cómo debe hacerse y conseguirse.
- **Objetivos operativos:** definen los pasos de la ejecución.

la coordinación de las estrategias competitivas de las otras empresas del grupo, fijarles los objetivos generales y asignarles o requerirles una buena parte de sus recursos financieros. En este caso lo que para una empresa del grupo es estratégico para el grupo en sí puede ser táctico.

2. PARADIGMAS ESTRATÉGICOS

En la primera mitad del siglo XX se empezó a pensar en prever y planificar el futuro de la empresa y en su segunda mitad se añadió a este proceso la perspectiva estratégica. Desde entonces, la preocupación de los investigadores que han tratado el tema se ha centrado en descubrir los elementos fundamentales que determinan el éxito empresarial y las relaciones entre ellos. Para ello han ido elaborando distintos modelos o paradigmas cuyo objetivo final es ayudar a las empresas a decidir su estrategia.

El primer paradigma que tuvo un cierto éxito fue el llamado DAFO (o FODA, si se quiere poner primero los aspectos positivos), atendiendo a las iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Consiste en determinar cuáles son, en ese negocio, los factores clave del éxito⁵ y, conforme a ellos, analizar la empresa con el fin de descubrir cuáles son sus fortalezas y debilidades para ponerlas en relación con las oportunidades y amenazas observadas en el análisis del entorno. La estrategia, obviamente, consistirá en eliminar las debilidades más peligrosas desarrollando fortalezas que permitan aprovechar mejor las oportunidades y afrontar con garantías las amenazas.

Posteriormente, los paradigmas han seguido dos líneas de pensamiento diferente, paralelas pero no necesariamente contrapuestas, sino más bien complementarias.

2.1. El posicionamiento estratégico

Esta línea de pensamiento se fundamenta en la idea de que la estrategia es una posición dentro del sector al que

Las cinco fuerzas competitivas del sector:

- **La amenaza de entrada de nuevos competidores.**
- **La amenaza de productos sustitutos.**
- **El poder de negociación de los proveedores.**
- **El poder de negociación de los clientes.**
- **La rivalidad y estrategia de los competidores.**

pertenece la empresa que se ha de conquistar o mantener. El paradigma más elaborado es el llamado de las cinco fuerzas de Michael E. Porter. Se basa en el análisis de las características estratégicamente relevantes del sector o entorno competitivo próximo, que se verá con detalle en el próximo capítulo.

El modelo se completa con el análisis de la cadena de valor⁶ de la empresa, en el que se distingue entre las actividades primarias, generadoras directas de valor: operaciones, logística externa e interna, marketing y ventas, y servicios, y las actividades de soporte, necesarias para la

⁴ Estrategia corporativa: estrategia global de una organización formada por una o un conjunto de empresas relacionadas por vínculos de capital.

⁵ Factores clave del éxito: son aquellas actividades o áreas de actividad que es necesario realizar correctamente para poder alcanzar el éxito.

⁶ Cadena de valor: serie de actividades elementales consideradas por su capacidad de crear el valor del producto o servicio de la empresa.

existencia de la empresa: abastecimientos, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

La empresa debe elegir una estrategia genérica⁷ dependiendo del tipo de ventaja competitiva que pueda desarrollar (diferenciación o bajos costes) y del ámbito competitivo que abarque (amplio o focalizado). De acuerdo con esta estrategia genérica ha de configurar su cadena de valor para obtener un mayor diferencial entre la utilidad ofrecida al cliente y el coste incurrido al obtenerla.

2.2. Los recursos y las capacidades

Esta otra línea del pensamiento estratégico se basa en la idea de que para alcanzar el éxito siempre es necesario conseguir algunos recursos especiales y desarrollar algunas habilidades básicas que sean difícilmente obtenibles o imitables por los competidores. Un paradigma interesante en esta línea es el de Gary Hamel y C. K. Prahalad, fundamentado en la idea de las competencias esenciales, que son aquellas que realizan una contribución altamente

significativa al valor del producto final o a la eficiencia con la que este valor es entregado al cliente, y que proporcionan una base para entrar en nuevos negocios y mercados. El interés no se centra en las capacidades de una manera absoluta, sino en aquellas que son más eficaces comparadas con las desarrolladas por otras empresas competidoras.

De entre los recursos tangibles e intangibles y las capacidades o habilidad para utilizar los recursos, que posee la empresa algunos son determinantes de la ventaja competitiva; en ese caso se convierten en activos estratégicos que juegan un papel motor y contribuyen a singularizarla.

Estas fuerzas motrices o competencias esenciales suelen consistir en una compleja y armonizada combinación de tecnologías y destrezas de producción y de organización, resultantes del aprendizaje colectivo de la empresa y, por tanto, difíciles de adquirir o copiar por la competencia. La estrategia, desde este punto de vista, consiste en conocer cuáles son las competencias esenciales de la organización y descubrir los producto o servicios y mercados donde aquellas serán determinantes del éxito empresarial.

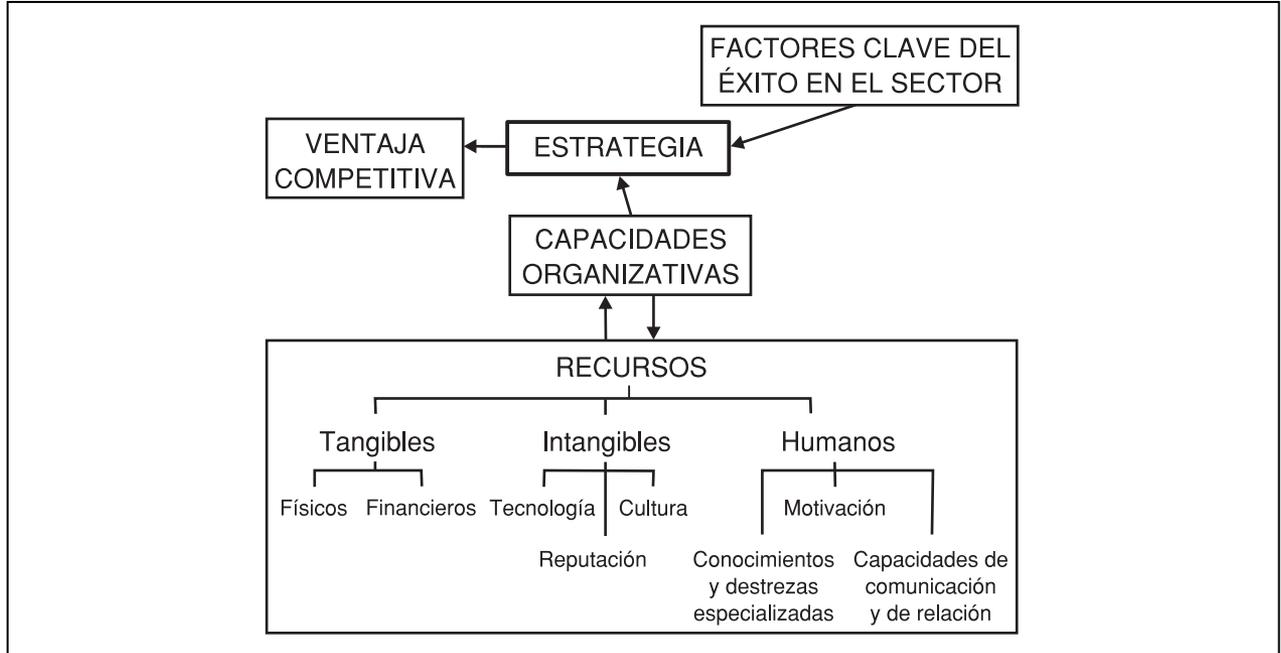


Figura 14.1 ● Según R. M. Grant.

⁷ Estrategia genérica: cada uno de los cuatro tipos generales de estrategia que se puede seguir al elegir una ventaja competitiva en costes o en diferenciación y un ámbito amplio o estrecho.

2.3. La elección del negocio, el sector y el segmento

Los dos tipos de paradigmas estratégicos vistos en los puntos anteriores más que opuestos son complementarios. En ambos una cuestión fundamental es la elección del sector⁸, y dentro de él el segmento de clientes⁹ y el tipo de negocio, en el que se quiere competir. La diferencia entre ambos está en el punto de partida: mientras que en uno primero se busca un sector con características atractivas y después se reconfigura la empresa para poder sacarles partido, en el otro se parte del análisis de la empresa y en función de sus competencias sobresalientes se busca el sector donde estas sean fundamentales para tener éxito. Nada se opone, sin embargo, a utilizar los dos simultáneamente.

La definición del sector se puede hacer de una forma ancha, como por ejemplo, el sector alimentario, o de for-

ma más estrecha, que para el ejemplo anterior sería el sector (o subsector) lácteo, pero incluso en este último caso aún se puede analizar con más detalle distinguiendo dentro de él distintos segmentos de clientes con diferentes características (en nuestro ejemplo, lactantes, niños, adolescentes, adultos y tercera edad). Los procedimientos de segmentación estratégica se han desarrollado paralelamente a los diversos paradigmas estratégicos, siendo su primer paso la elección de las variables de segmentación, en nuestro ejemplo la edad.

Además de la elección del o de los segmentos que se quieren servir, la empresa también ha de elegir si quiere abarcar todos o muchos de los procesos productivos necesarios para obtener su producto o servicio (empresa integral), o solo uno o unos pocos de ellos y subcontratar el resto a otras empresas (empresa especializada y *outsourcing*).

3. EL PROCESO ESTRATÉGICO

Las empresas que han decidido hacer de la estrategia una actividad consciente siguen un proceso estructurado en una serie de fases. Existe un acuerdo bastante generalizado sobre cuáles son estas fases y cómo deben desarrollarse. En líneas generales se puede decir que el proceso estratégico consta de dos partes fundamentales: la formulación de la estrategia, que tiene como finalidad confeccionar un plan estratégico específico adecuado a la situación actual de la empresa, y la dirección estratégica, cuyo cometido principal es la ejecución y seguimiento del plan previamente establecido.

La implantación del proceso estratégico en empresas en las que anteriormente no se realizaba ninguna actividad estratégica formalizada merece una especial atención. En efecto, ha de procederse de una forma cuidadosa y paulatina, pero firme y eficaz, de manera que se consiga la participación de todos y cada uno de los empleados de la empresa, sobre todo de sus directivos y mandos intermedios. El proceso estratégico no dará sus óptimos resultados hasta que lleve realizándose dos o tres años, en los que se habrá ido generalizando, ampliando y perfeccionando.

3.1. La misión y las metas estratégicas

Como fase previa o inicial del proceso estratégico resulta conveniente realizar una reflexión sobre las intenciones a largo plazo de la empresa. Para ello deben tomarse en consideración algunos aspectos anímicos de la colectividad que constituye la empresa, la mayoría de los cuales

forman parte de su cultura corporativa. Uno de ellos es la visión, perspectiva o imagen del futuro deseado, descrita en tiempo presente y detallando cómo serán en aquel momento la empresa y las relaciones con su entorno. Otro aspecto que hay que considerar son los principios impulsores, ideas sobre las líneas generales de actuación o ideas fuerza, que nacen directamente del conjunto de valores éticos, creencias y actitudes compartidos por los miembros de la empresa, los cuales definen su personalidad y orientan su quehacer diario.

Esta fase se suele concretar en otro aspecto, la definición de la misión. La misión es la expresión del propósito general o razón de ser de la empresa, aquello que quiere hacer y conseguir, el negocio en el que está. Se debe redactar desde el punto de vista del cliente al que dirige sus productos, explicitando el valor principal que aporta al mercado, el compromiso con la satisfacción de los clientes, la redistribución social de los beneficios y la atención a las carreras profesionales de sus empleados. La misión es tributaria de la historia de la empresa, pero debe ser motivadora y capaz de dotar de coherencia su actuación futura.

De la misión, y teniendo en cuenta el resultado de la fase de análisis, se deducirán los objetivos principales de

⁸ Sector industrial: conjunto de empresas que producen un bien o servicio de características similares en cuanto a su tecnología y prestaciones.

⁹ Segmento de clientes: grupo de usuarios del producto con los mismos gustos, necesidades y actitudes de compra.

la empresa, llamados corrientemente metas estratégicas, que deben estar acompañadas de los correspondientes indicadores o magnitudes mesurables para poder comprobar en el futuro su grado de cumplimiento (este apartado será explicado con más detalle en el tema 18).

3.2. El análisis estratégico: externo e interno

El siguiente paso consiste en realizar un análisis detallado de todas las cuestiones que puedan afectar de manera importante la estrategia de la empresa. Es lógico dividir este análisis en dos partes: el externo, relativo a aquellos elementos que conforman el entorno próximo (o arena competitiva) y el entorno lejano o general, y el análisis interno, concerniente a los elementos que componen la empresa y sobre los que esta tiene un elevado grado de control y, por ello, decisiones estratégicas que tomar.

En el externo se analiza en primer lugar el mercado en el que vende sus productos la empresa, partiendo de una segmentación de los consumidores finales, sus gustos y las necesidades cubiertas por los productos, los canales de distribución y los clientes cuando son distintos de los consumidores, como suele ocurrir en las empresas industriales, teniendo en cuenta su poder de negociación¹⁰, la concentración, etc. En segundo lugar se realiza el análisis de los competidores y el grado de rivalidad existente, y se continúa analizando el poder de negociación de los proveedores de los principales *inputs*, todo lo cual da una buena idea de la estructura del sector, hilera productiva¹¹ o *cluster*¹² en el que nos encontramos. Se completa el análisis con aspectos de tipo más dinámico, como las amenazas de entrada de nuevas empresas competidoras o la aparición de productos sustitutivos.

En el interno se empieza por el análisis del producto, de su coste de producción y del valor que este proporciona a los propios clientes partiendo de la evaluación de sus atributos por aquellos para, a continuación, pasar al análisis de las actividades de la cadena de valor comparando la contribución de cada una de ellas al valor final del producto con el coste de realizarlas. Luego se procede al análisis económico-financiero y al análisis funcional de los departamentos y puestos de trabajo de la empresa, para llegar al análisis de recursos y capacidades, con el fin de descubrir aquellos que representan activos estratégicos, o sea, competencias esenciales o distintivas. Finalmente se resume esta información realizando el perfil estratégico de la empresa y, si es posible, un *benchmarking*¹³ que compare este perfil con el de las principales empresas competidoras.

3.3. Las decisiones estratégicas: estrategias genéricas

Llegados a este punto, y de acuerdo con toda la información acumulada, se deben tomar las principales decisiones estratégicas. Estas conciernen fundamentalmente al posicionamiento que la empresa desea tener en su mercado, que puede ser de líder, seguidor del líder, competidor mediano o pequeño competidor, y, de acuerdo con él, la estrategia genérica que se ha de seguir. Esta tiene dos dimensiones: la fuente de la ventaja competitiva, que puede ser el liderazgo en costes cuando se tienen los más bajos del sector y se compite en precios, y el liderazgo en diferenciación, cuando se tiene el producto de mayor calidad total; y el ámbito de empresa y de mercado, que puede ser amplio, abarcando todas o casi todas las operaciones productivas y todos o casi todos los segmentos de clientes y mercados geográficos, o bien estrecho, focalizándose en solo uno, o bien de unos pocos de ellos.

Conforme a estas primeras decisiones se trazarán las grandes líneas maestras para planificar el desarrollo y el crecimiento de la empresa, decidiendo si se opta por la especialización dentro del mismo negocio, por la integración vertical aguas arriba o aguas abajo de la hilera productiva, o por la diversificación concéntrica o en conglomerado o no relacional, o bien si se opta por un crecimiento externo a base de fusiones, absorciones y adquisiciones. Cualquiera de ellas conllevará la asignación de importantes flujos de fondos para atender a las nuevas inversiones reales o financieras. Para facilitar este tipo de decisiones algunas grandes consultoras norteamericanas, como Boston Consulting Group, McKinsey o Arthur D. Little, desarrollaron métodos basados en las matrices o portafolios de cartera de actividades.

3.4. El plan estratégico: objetivos, programas y presupuestos

Una vez que se han tomado las grandes decisiones estratégicas se ha de seguir decidiendo hasta completar el plan

¹⁰ Poder de negociación: capacidad de una empresa o grupo de ellas para imponer el precio deseado a sus productos.

¹¹ Hilera productiva: serie de empresas con relaciones proveedor-cliente que van desde las materias primas hasta los productos acabados listos para el consumo.

¹² *Cluster*: conjunto de empresas de diversos sectores e instituciones públicas o privadas con fuertes relaciones comerciales, de gestión, informativas o de investigación que se concentran en una comarca o región.

¹³ *Benchmarking*: procedimiento por el que dos o más empresas comparten su información interna para comparar sus métodos de gestión y los resultados con ellos obtenidos.

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS	
		VENTAJA COMPETITIVA	
		BAJOS COSTES	DIFERENCIACIÓN
ÁMBITO	AMPLIO	LIDERAZGO EN COSTES	LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN
	ESTRECHO	FOCALIZADO EN COSTES	FOCALIZADO EN DIFERENCIACIÓN

Figura 14.2 ● Estrategias genéricas.

estratégico. Para ello, de la misión y la estrategia genérica se deducen las metas estratégicas y se procede a desplegar estas en objetivos de menor rango o tácticos y operacionales, configurando el árbol de objetivos de la empresa, todos ellos acompañados de los correspondientes indicadores numéricos, que, como sabemos, son magnitudes susceptibles de ser medidas y de los que se deberá fijar el valor central deseado y el intervalo de desviación aceptable, dentro del cual se considerará un resultado normal. Por otro lado se deben considerar los fondos económicos que se necesitarán para realizar todos los objetivos del árbol y los flujos que la consecución de estos producirá, es decir, el presupuesto.

Para confeccionar el plan se deben de priorizar en una escala temporal todos los objetivos, teniendo en cuenta los recursos necesarios para realizarlos, con lo cual tendremos un programa. Si, además, a cada punto de este programa (objetivos con sus indicadores ordenados temporalmente, con fechas de inicio y consecución) se le adjunta la relación de recursos materiales y humanos que se deberán utilizar, junto con el presupuesto de ingresos, gastos e inversiones, y la persona responsable de su ejecución, obtenemos el armazón del plan estratégico. Téngase en cuenta que no se puede hablar propiamente de un plan estratégico si no cuenta con estos elementos: programa cronológico de objetivos con sus indicadores, presupuesto y otros recursos asignados, y personas responsables de su cumplimiento.

4. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El proceso estratégico no finaliza con la redacción del plan; una vez confeccionado debe ser aprobado por la alta dirección de la empresa y comunicado a los diferentes responsables de su ejecución. A partir de este momento comienza la fase de dirección estratégica, cuyo principal instrumento, pero no único, es el plan. Se dirige estratégicamente dando las órdenes oportunas para el inicio de las actividades, para que los recursos estén disponibles en el instante preciso, coordinando las distintas operaciones, conduciendo y motivando a

los empleados, y proporcionándoles y reclamándoles la información necesaria.

De acuerdo con esta información se realiza el control estratégico. Esta actividad cierra el proceso estratégico y se lleva a cabo observando los valores que van tomando los indicadores y cuidando de que estos se encuentren siempre dentro del intervalo de desviación aceptable. Si así ocurre, se sigue con las tareas rutinarias, pero si un indicador se sale de sus márgenes, el responsable del objetivo medido por el indicador debe redactar una expli-

cación de las causas de esta anomalía y de las medidas que deben tomarse para corregirla. El cuadro de mando integral¹⁴ de R. S. Kaplan y D. P. Norton es un instrumento que facilita esta tarea y también la de la planificación, dotando a ambas de un elevado grado de coherencia.

Pero la dirección estratégica no consiste únicamente en un seguimiento ciego del plan, puesto que pueden ocurrir sucesos imprevisibles que modifiquen sustancialmente la situación esperada y aconsejen una actuación diferente a la planificada. El plan se deberá hacer flexible, de manera que sea fácilmente modificable si las circunstancias lo requieren, y, además, la empresa deberá establecer un sistema de alerta prospectiva que le advierta rápidamente de los cambios importantes en su entorno, a la vez que dote de una buena agilidad a sus procesos de toma de decisiones. La planificación se transforma así en un proceso recurrente y continuo, *online*, de manera que, si la situación lo exige, incluso pueda desecharse totalmente un plan ya aprobado y rápidamente confeccionar otro alternativo.

Henry Mintzberg y James Brian Quinn afirman que todas las estrategias tienen dos componentes: uno es la estrategia deliberada dirigida a realizar intenciones previamente definidas siguiendo algunas de las múltiples metodologías de la planificación estratégica y regida por

los responsables jerárquicos de la empresa; frente a esta se encuentra el otro componente, la estrategia emergente, que se genera a través de pautas de decisión no guiadas, espontáneas e intuitivas, adoptadas de manera incremental y anárquica por el colectivo formado por todos los individuos que trabajan en la empresa, basadas en el deseo de ahorrarse errores más que en el de conseguir un propósito concreto.

Las funciones del director estratégico son, pues, en primer lugar, reconocer la emergencia de este tipo de procesos estratégicos; en segundo lugar, juzgar si estas estrategias emergentes son convenientes para conseguir los fines de la empresa, y, por último, intervenir para dejarlas o no, según sea el caso, establecerse espontáneamente hasta que impregnen toda la organización, teniendo cuidado de no obligarlas a una consistencia prematura ni ahogarlas con la imposición de las estrategias del otro tipo, las preconcebidas.

Puesto que este proceso estratégico se fundamenta en las rutinas organizativas¹⁵ y en los procesos mentales que ocurren dentro de las cabezas del estratega colectivo, es fácil comprender que están fuertemente condicionados por los componentes culturales específicos de cada empresa, y es precisamente esta especificidad la que permite la construcción de ventajas competitivas sólidas y duraderas.

5. EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

Como en numerosas ocasiones vemos que a la estrategia se la suele apellidar como estrategia competitiva, se puede suponer que estos son dos conceptos muy próximos. En efecto, la estrategia es un arte o técnica compuesto por la armonización de diversas metodologías, mientras que la competitividad es la cualidad que se obtiene como resultado de aplicar acertadamente este arte.

El tablero donde se dirime el juego de la estrategia empresarial es el mercado; por ello, es en el mercado donde se ha de buscar el efecto de una buena estrategia, es decir, la competitividad. Casi todas las definiciones de competitividad reflejan este hecho resaltando que es una

cualidad relativa respecto a los logros del resto de competidores. Podemos definir la competitividad como hace Manuel Castells, pero teniendo en cuenta que la empresa desea ser más competitiva para aumentar su rentabilidad.

Se ha de advertir que la competitividad es una cualidad que puede predicarse a distintos niveles. El sujeto agente de la competitividad puede ser todo el sistema productivo de un país y, de hecho, las primeras aplicaciones que se hicieron del concepto se referían a la competitividad agregada de algunos países. Pronto se vio, sin embargo, que este ámbito era demasiado amplio y no permitía demasiada agudeza en los análisis, por lo que se prefirió el sector o el *cluster* (conjunto de sectores relacionados) como objeto de referencia. También se puede aplicar el concepto, sobre todo desde la perspectiva estratégica, en el ámbito de una sola empresa, que es el que vamos a considerar preferentemente en este capítulo.

Definición de competitividad

Competitividad es la capacidad de un agente para ganar partes de mercado en relación con otros agentes y, asimismo, la capacidad de mantener su cuota relativa de mercado en un mercado en expansión.

Manuel Castells

¹⁴ Cuadro de mando integral: instrumento de control que consta de diversos indicadores de gestión dispuestos en cuatro o cinco perspectivas, explicitando sus relaciones causa-efecto.

¹⁵ Rutinas organizativas: procedimientos de gestión que han dado buen resultado y se siguen aplicando automáticamente.

5.1. La ventaja absoluta, la ventaja comparativa y la ventaja competitiva

En la base de cualquier planteamiento estratégico está el conseguir una ventaja sobre los competidores para, sobre esta base, incrementar la propia competitividad. Aunque aun no se le diera ese nombre, la preocupación por la competitividad comenzó muy pronto en la ciencia económica. Ya a principios del siglo XIX David Ricardo definió los conceptos de ventaja absoluta y de ventaja comparativa.

Aunque no tenga ventaja absoluta en ninguna producción, un agente puede especializarse en aquella en la que tenga ventaja comparativa. La menor ventaja absoluta implica una menor retribución de los factores productivos, por lo que la ventaja comparativa se traduce en unos costes menores por ser menores los precios de los recursos, aunque se consumieran en mayor cantidad en el caso de no tener ventaja absoluta.

Ventaja absoluta: es la capacidad que tiene un agente de producir un bien o servicio con menor consumo de recursos por unidad producida que sus rivales.

Ventaja comparativa: capacidad de producir un bien con una relación en el consumo unitario de recursos con respecto al consumo unitario de los demás bienes menor que la que tienen sus competidores.

Pero actualmente la competencia se realiza mucho más en calidad y otras cualidades de diferenciación que en precios, por lo que en la segunda mitad del siglo XX, Ansoff definió el concepto de ventaja competitiva que después popularizó Michael Porter. La ventaja competitiva se concibe así como el valor superior que la empresa es

Valor de uso: evaluación monetaria de la utilidad percibida por el usuario del bien.

Valor de cambio: precio más otros costes de transacción.

Valor de producción: coste total unitario en que la empresa incurre al producir el bien.

Para que un bien sea económicamente factible ha de ocurrir que: $v. uso > v. cambio > v. Producción$.

capaz de crear para sus clientes como consecuencia de las características diferenciales de sus productos con respecto a los de sus competidores, lo que, en definitiva, se manifiesta en un menor precio o en atributos exclusivos, que finalmente suponen un incremento del excedente del consumidor a la vez que una mayor rentabilidad para la empresa.

5.2. La medida de la competitividad

Puesto que la competitividad es la cualidad que produce el éxito estratégico, es lógico que se piense en medirla por medio de los resultados obtenidos por la empresa. El primero es los beneficios económicos obtenidos con los que se remunera el capital, dados como porcentaje anual sobre el valor de este y comparados con los que obtienen las empresas competidoras. En esta línea también se debe considerar la retribución del trabajo a través del salario medio de los empleados comparado con el del sector. Sin embargo, las empresas a veces pueden obtener altos beneficios debido a situaciones dominantes del mercado, favoritismos de las administraciones públicas u otras situaciones privilegiadas que nada tienen que ver con la verdadera competitividad, por lo que algunos investigadores recelan de la idoneidad de estos indicadores como medida de la competitividad.

Otra manera de medir la competitividad puede ser mediante el rendimiento del proceso productivo. La magnitud adecuada en este caso es la productividad, dada como ratio entre los *outputs* obtenidos y los *inputs* consumidos en dicho proceso, pero es difícil de calcular, ya que la heterogeneidad de unos y otros hace imposible su suma como unidades físicas, y al hacerlo en unidades monetarias se ha de pasar por los precios de mercado que con su inestabilidad pueden producir alteraciones en la medida no debidas a cambios en la competitividad.

En lo que sí hay bastante acuerdo es en la utilización del vector de crecimiento¹⁶ como medida del incremento de competitividad. En este caso el indicador fundamental es la variación de la cuota de mercado, ratio entre las cantidades de producto vendido por la empresa y el total vendido en los mercados en los que esta actúa, dadas en unidades físicas o monetarias.

5.3. Tipos de ventaja competitiva

Conseguir una buena ventaja competitiva es el requisito del éxito estratégico, pero esta se basa en el valor total

¹⁶ Vector de crecimiento: concepto que se refiere a las diversas dimensiones que puede tener el crecimiento empresarial (mercados, productos, activos, financiación, alianzas, etc.).

recibido por los clientes, y puesto que este es la diferencia entre el valor positivo aportado por el producto y el coste que tiene para el cliente obtenerlo, es decir, principalmente el precio, solo hay dos maneras de incrementarlo: aumentar el valor del producto o disminuir su coste. Cuál de las dos se vaya a emplear es una decisión que depende de la empresa, pero también del tipo de producto solicitado por los clientes del mercado servido por esta.

Si el producto es homogéneo, y los clientes no necesitan ni solicitan ningún atributo especial de él, o la empresa desea ofrecer un producto estándar, lo único se que puede hacer para aumentar el valor total recibido por el cliente es disminuir su precio disminuyendo su coste de producción. En este caso si la empresa lo hace mejor que sus competidores habrá construido una ventaja competitiva en costes, que es uno de los tipos posibles.

En el caso de que sea posible la diferenciación¹⁷ del producto la empresa podrá construir su ventaja competitiva sobre el valor percibido por los clientes debido a atributos exclusivos de su producto. Este es el tipo de ventaja en diferenciación, pero deberá vigilar que los atributos que entrega sean los que desea el cliente, y por los que está dispuesto a pagar un precio superior al del producto estándar, y no otros.

Hay, pues, dos tipos básicos de ventaja competitiva: ventaja en costes y ventaja en diferenciación. La empresa deberá elegir habitualmente uno de ellos, pues si pretende conseguir los dos simultáneamente, lo más probable es que no acabe de convencer a ningún tipo de cliente, ni al que desea el precio más bajo ni al que desea exclusividad.

6. FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La cuestión pertinente es dilucidar de qué manera se puede llegar a producir este mayor valor que se desea entregar al cliente o, dicho de otra manera, determinar cuáles son y dónde pueden estar las fuentes de las que emana la ventaja competitiva que, en definitiva, son las causas que proporcionan a las empresas un poder de mercado superior al de sus contrincantes. Esta investigación es la base de cualquier buen planteamiento estratégico y el eje sobre el que girará la propia futura competitividad empresarial; se comprende, pues, que a su estudio se le deba dedicar una especial atención.

Todas las empresas buscan denodadamente los factores determinantes de su competitividad futura y, al hacerlo, pueden mirar en dos direcciones: hacia adentro, buscando qué cuestiones de las que les distinguen de sus rivales pueden aprovechar para sacarles ventaja en alguno de los mercados en los que concurren o pueden concurrir, o bien, mirar hacia fuera buscando qué mercados tienen características aprovechables por la empresa, dadas las competencias que esta ya posee o puede desarrollar, para basar su éxito competitivo.

6.1. Las ventajas derivadas de las imperfecciones del mercado

La típica manera de encontrar fuentes externas de ventaja competitiva radica en explorar las imperfecciones del mercado¹⁸. La teoría económica neoclásica nos advierte de que en un mercado de competencia perfecta no es posible, a largo plazo, obtener beneficios económicos extraordinarios, o sea, los precios a la larga se ajustan a

Características del mercado de competencia perfecta:

- **Muchos compradores y muchos vendedores.**
- **Nadie puede unilateralmente alterar el precio.**
- **No hay barreras de entrada ni de salida.**
- **Transparencia o información perfecta.**
- **El producto es uniforme, no diferenciado.**

los costes y los beneficios contables solo llegan a cubrir una retribución normal del capital. Los únicos mercados, pues, que pueden ejercer un atractivo para el capital son aquellos que presenten alguna imperfección. Constituyen imperfecciones del mercado aquellas circunstancias que vulneran las estrictas condiciones de la competencia perfecta: multiplicidad de compradores y vendedores sin que ninguno de ellos tenga individualmente poder de mercado, libertad de entrada y salida, información perfecta y homogeneidad del producto.

Una de las imperfecciones más comunes la constituye la falta de transparencia del mercado, o sea, la existencia de trabas a la circulación de la información a través de él. Si una empresa desarrolla una innovación, que le permita

¹⁷ Diferenciación del producto: diferencias en cuanto a apariencia, prestaciones o servicios asociados que se pueden adscribir a un mismo tipo de productos.

¹⁸ Imperfecciones del mercado: incumplimiento de cualquiera de las cinco condiciones necesarias para que la competencia pueda caracterizarse como perfecta.

aumentar las prestaciones del producto o servicio, o disminuir su coste de producción, solo podrá construir sobre ella una ventaja competitiva si los competidores no tienen acceso a la información necesaria para implantarla. En el momento en que todos puedan imitarla o adquirirla dejará de ser una ventaja competitiva para convertirse en un estándar del mercado sin valor estratégico.

Las barreras de entrada que limitan el acceso al mercado a posibles competidores potenciales son siempre un elemento que hace atractivo el mercado para aquellas empresas que ya están en él o que pueden saltar esas barreras. La posesión exclusiva de un recurso específico, la propiedad o un contrato a largo plazo sobre una fuente de aprovisionamiento de una materia prima, o el dominio de una tecnología privativa, protegida por una patente o simplemente por el secreto, son circunstancias muy favorables para basar en ellas el desarrollo de una ventaja competitiva sobre las empresas que no la posean.

6.1.1. Las ventajas competitivas asociadas al tamaño

Entre las barreras de entrada, unas de las más apreciadas por las grandes empresas son aquellas asociadas a la necesidad de un elevado volumen de producción. Este tipo es, de todas las barreras de entrada, el que más fácilmente provoca una situación de oligopolio en la que la competencia, sin necesidad de llegar a una colusión explícita, puede atenuarse (*competencia entre caballeros*)¹⁹ y generalmente no se realiza en precios, con lo que no se erosionan los márgenes de beneficios y estos superan abundantemente la retribución normal del capital.

Se pueden desarrollar economías de escala²⁰ si la tecnología del proceso productivo permite reducir significativamente los costes de las operaciones pero a cambio se exige un elevado volumen de producción y ventas para

conseguirlo; de esta manera es posible construir una ventaja competitiva por liderazgo en costes. Las economías de extensión,²¹ producidas cuando se tiene una amplia gama de productos y muchos de estos comparten operaciones y costes, producen el mismo efecto. En ambos casos se necesita un gran volumen de empresa y cuantiosas inversiones, pero reunir las ingentes cantidades de capital que tales inversiones requieren solo está al alcance de muy pocos grupos de inversores, por lo que esta es una gran barrera que impide la entrada de las empresas pequeñas o medianas.

6.1.2. Las ventajas competitivas intrínsecas al producto o servicio

Lo que le da al producto o servicio su dimensión estratégica es su utilidad o capacidad para satisfacer una necesidad del cliente, necesidad que puede ser física o psicológica, real o imaginada. Un producto no homogéneo, cuyos atributos diferenciales acierten a encajar con los deseos del consumidor, constituye una imperfección del mercado significativamente estratégica. Por lo tanto, un diseño cuidadoso del producto, con una acertada elección de sus atributos, ofrece múltiples posibilidades de radicar en él la ventaja competitiva.

Cuando existe una cierta dificultad para apreciar la calidad del producto por parte del consumidor cobra mucha importancia su marca, ya que este no tiene más remedio que fiarse de la capacidad que tiene la empresa que la ostenta para entregarle el valor que él desea. También resulta importante la marca cuando la empresa consigue transmitir a través de ella una adecuada imagen de la excelencia de sus productos. Es por estas razones por lo que la marca con la que se asocia un determinado producto o gama de productos constituye una poderosa imperfección del mercado, generadora de ventaja competitiva.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 14.1

La construcción de aviones de pasajeros de gran tamaño necesita amplias economías de esca-

la, la empresa Airbus solo fue posible por la agrupación de varias grandes empresas en un consorcio, y la im-

portante y decidida ayuda de la Comunidad Económica Europea. ●

¹⁹ Competencia entre caballeros: competencia que se realiza de forma suave, sin verdadera voluntad de arrebatar cuota de mercado a los competidores.

²⁰ Economías de escala: disminución de los costes por unidad de producto cuando se aumenta la cantidad o volumen de producción por efecto de la especialización de máquinas y personas.

²¹ Economías de extensión: disminución de los costes unitarios al aumentar la gama de productos por el hecho de compartir algunos costes comunes entre ellos.

6.2. Las competencias distintivas como fuentes de ventaja competitiva

Las fuentes internas de ventaja competitiva están relacionadas con la mejora de la productividad, ya que esta consiste en conseguir una mayor cantidad y valor del producto o servicio con un menor consumo de recursos y, por ende, menores costes. Pero como las ventajas siempre lo son en comparación con lo que hacen los otros competidores, las empresas deben tratar de aumentar su productividad a partir de la mejora continua de sus tecnologías para obtener un mejor diseño y fabricabilidad²² de sus productos, además de la implantación de nuevas formas de competir, generalmente aumentando el valor total de sus productos por medio de los servicios a ellos asociados: información, entrega, entrenamiento, montaje, mantenimiento, etc.

La posibilidad de conseguir estas ventajas de origen interno se halla en el desarrollo de competencias distintivas basadas en la posesión de activos estratégicos, es decir, recursos y capacidades de especial significación estratégica. Actualmente los más importantes responden a dos tipos: los activos intangibles, sobre todo los que tienen que ver con la información, y los recursos humanos, si se consigue que se desarrollen capacidades individuales y grupales, especialmente las habilidades directivas, relacionales y de coordinación, es decir, todo lo que ahora se llama *capital intelectual*²³.

6.2.1. Las ventajas competitivas derivadas del diseño organizativo

Dentro de las competencias distintivas generadoras de ventaja competitiva son de especial importancia las que tienen relación con el diseño organizativo de la empresa. El tamaño de la empresa, por ejemplo, es una cuestión importante. En los mercados de los productos de moda pueden cobrar cierta ventaja las empresas pequeñas, muy ágiles, con pocos directivos muy en contacto con los trabajadores y con los clientes. Sin embargo, en los mercados de productos muy estandarizados y con tecnologías maduras las grandes empresas, muy bien estructuradas y con rígidos controles, suelen ser las que tienen mayor ventaja.

Las capacidades con relevancia estratégica lo son colectivamente de la organización, más allá de las habilidades de los empleados individualmente considerados. Su esencia son las rutinas organizativas desarrolladas en la empresa como buenas prácticas fruto de la experiencia en la coordinación de las actividades, y su consecuencia un buen sistema de información y un ágil sistema de toma de decisiones que proporcionan una gran capacidad de respuesta para adaptarse con rapidez a los cambios del

entorno, capacidad absolutamente necesaria cuando estos son turbulentos.

6.3. Las ventajas comparativas procedentes del entorno

Además de los mercados, el resto del entorno en el que se desenvuelven las empresas también puede proporcionar fuentes de ventaja comparativa. La abundancia de determinados recursos, porque se poseen en mayor cantidad que en otros lugares o porque se tienen en cantidad normal pero están poco utilizados o se utilizan más racionalmente, hace que en unos sitios los precios sean comparativamente menores que en otros, proporcionando a las empresas radicadas en ellos una ventaja estratégica importante.

El exceso de mano de obra subempleada en los países en vías de desarrollo, con bajo nivel de vida y, por tanto, bajos salarios, les da a estos países una ventaja comparativa en las producciones intensivas en el factor trabajo debido al exiguo coste de este. Sin embargo, los países desarrollados, que tienen muchos centros de investigación y desarrollo, institutos tecnológicos, universidades y otras instituciones científicas, tienen menores los costes de transacción²⁴ de la tecnología y por ello pueden desarrollar ventajas comparativas en aquellas producciones intensivas en recursos tecnológicos.

6.3.1. Competitividad y territorio: recursos compartidos

El territorio no solo es fuente de ventaja comparativa proporcionando recursos con menores costes, sino que también lo es de ventaja competitiva, colaborando a que las empresas puedan entregar un mayor valor a sus clientes. Si las administraciones públicas han hecho bien sus deberes y han invertido convenientemente en las necesarias infraestructuras de transporte y comunicaciones, se mejoran notablemente las condiciones de la logística externa y las empresas pueden incrementar su calidad total disminuyendo considerablemente los plazos de entrega con el mismo o menor coste.

²² Fabricabilidad: posibilidad o facilidad de fabricación con menor coste.

²³ Capital intelectual: acumulación de capacidades personales en el conjunto de empleados de una empresa que mejoran su rendimiento, sobretudo las referidas a las relaciones personales internas y externas, la organización, la coordinación, la comunicación de la información, etc.

²⁴ Costes de transacción: otros costes diferentes del precio asociados a la compra o adquisición de un bien, servicio, tecnología o conocimiento.

Cuando en un territorio se concentran muchas empresas de un mismo sector y de sectores afines y conexos, a pesar de la intensa rivalidad que se da en esa zona, todas salen ganando, pues se generan las llamadas *economías de aglomeración*²⁵. Estas se deben a la existencia de abundantes recursos compartidos: mano de obra especializada en cualquier tipo de trabajo propio del sector, subcontratistas de operaciones peculiares; proveedores de todo tipo de insumos que montan grandes almacenes desde los que sirven *just in time* y toda una serie de enti-

dades de apoyo, asesoras, financieras, científicas y tecnológicas.

Pero el factor más influyente en la competitividad de un territorio con economías de aglomeración es el descomunal desarrollo de los flujos de información que se da entre empresas, proveedores, clientes, entidades colaboradoras y administraciones públicas, facilitado por la proximidad geográfica, las vivencias de una historia compartida, la identidad cultural y la congruencia de metas de progreso social y económico.

7. LA VENTAJA COMPETITIVA DESDE UN PUNTO DE VISTA DINÁMICO

La inclusión del factor tiempo en los planteamientos estratégicos de la competitividad es una cuestión absolutamente necesaria. Nada en el mundo empresarial ni en la competencia de los mercados es estático. Mucho menos a partir de la última cuarta parte del siglo pasado, en el que la generalización del fenómeno de la globalización, con su incesante trasiego de mercancías, capitales y masas de trabajadores e informaciones de todo tipo, ha producido un entorno sumamente turbulento²⁶.

Una de las primeras consideraciones de la importancia de la dimensión temporal en la explicación de los fenómenos empresariales fue el establecimiento del concepto de ciclo de vida, que con sus fases de nacimiento, infancia, juventud, madurez y decadencia o revitalización fue aplicado primeramente al producto, pero inmediatamente se vio la conveniencia de aplicarlo a la propia empresa, los sectores e incluso las tecnologías.

7.1. Experiencia y ventaja competitiva

La acumulación de experiencia con el paso del tiempo es un factor esencial como fuente de ventaja competitiva. En un estudio sobre los costes incurridos en la fabricación de aviones se comprobó que el coste del valor añadido (coste de producción excluyendo las compras) disminuía en un porcentaje constante (entre un 20% y un 30%) cada vez que la producción acumulada se duplicaba. Más tarde se confirmó que este era un efecto generalizable a casi todas las producciones y se conceptualizó el efecto experiencia como una ecuación en la que el coste unitario era una función geoméricamente decreciente del volumen de producción acumulado desde la primera unidad producida, función que se hacía lineal tomando como variable independiente el logaritmo de la producción acumulada.

Se comprende entonces el hecho de que muchas empresas puedan mantenerse competitivas a largo plazo acumulando experiencia, y las dificultades de las que

quieran ingresar en un nuevo sector para ellas desconocido si, aunque tengan cuantiosos recursos financieros, no tienen experiencia acumulada. Algunas empresas veteranas han utilizado la curva de la experiencia como método de cálculo para fijar sus precios en función, no de sus costes actuales, sino de los más bajos, que tendrán cuando surta efecto la mayor experiencia acumulada producida por el aumento de su cuota de mercado debida precisamente a esos precios calculados, ya que estos serán inferiores a los de la competencia.

7.2. Sostenibilidad de la ventaja competitiva

Para que las ventajas competitivas sean relevantes en el ámbito estratégico es necesario que sean sostenibles a largo plazo, en principio porque cualquier planteamiento estratégico lo debe ser a largo plazo: se debe aspirar a ganar la guerra, no solo unas cuantas batallas. Pero, además, porque las costosas inversiones que normalmente imponen los planes estratégicos solo pueden rentabilizarse con los buenos resultados si son obtenidos a largo plazo.

Es natural que las empresas competidoras cuando ven que otra ha logrado un éxito competitivo intenten imitarla copiando la manera como lo ha conseguido; si lo logran, lo que era la ventaja competitiva, que fundamentaba el éxito, deja de serlo. Lo que hace que una ventaja sea sostenible a largo plazo, y por tanto realmente competitiva, es la dificultad en su *apropiabilidad* por parte de

²⁵ Economías de aglomeración: disminución de los costes por el hecho de la concentración en un espacio geográficamente reducido de muchas empresas similares.

²⁶ Entorno turbulento: entorno muy variable y difícil de predecir.

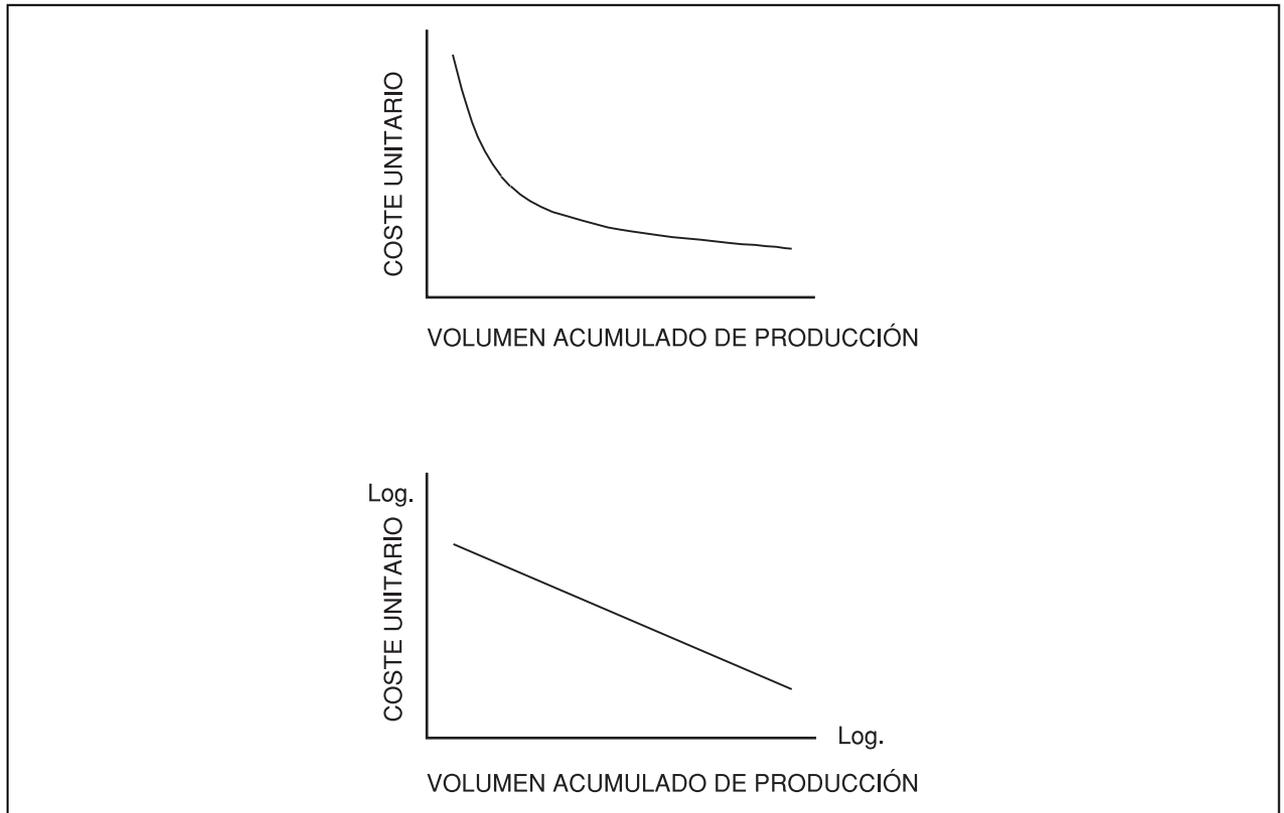


Figura 14.3 ● El efecto experiencia.

los competidores. Las ventajas competitivas basadas en imperfecciones estructurales del mercado, o en competencias enraizadas en la cultura de la empresa y que son el resultado de su historia particular, suelen ser difícilmente apropiables por parte de las empresas competidoras y, por ello, muy sostenibles a largo plazo.

7.3. Necesidad de la innovación

En realidad no hay ninguna ventaja competitiva que sea sostenible indefinidamente. Todas ellas, tanto si son debidas a la estructura del sector como a la cultura de la empresa, se van erosionando con el paso del tiempo. Por ello, la única manera de mantener un liderazgo competitivo es dedicando un esfuerzo suficiente a la innovación. J. A. Schumpeter definió la innovación como aquella invención que es aceptada por el mercado, dándole así su

auténtica dimensión económica. En un sentido amplio las innovaciones no solo se circunscriben al ámbito tecnológico de proceso o de producto, sino que también alcanzan los aspectos organizativos de la gestión, las finanzas o el marketing.

La innovación supone una ruptura en las condiciones de la competencia y una puesta a cero de la acumulación de experiencia. Después de una innovación se inicia una nueva carrera por el éxito en la que la empresa innovadora parte en cabeza y, si acierta en su estrategia, ostenta un liderazgo que podrá continuar hasta que otra nueva innovación deje obsoleta la anterior. Si esta innovación más reciente es realizada por la misma empresa, esta continuara manteniendo su posición de líder. Los beneficios proporcionados por este liderazgo le compensarán por el esfuerzo y el riesgo que cualquier innovación lleva consigo.

8. ESTRATEGIAS DE ÉXITO PARA EL SIGLO XXI

La entrada de cada vez más competidores procedentes de los países en vías de desarrollo en casi todos los sectores industriales y los vaivenes más o menos pronunciados de los ciclos económicos hacen prever que la turbulencia del entorno competitivo va a ser una característica estructural que se mantendrá indefinidamente. Ante este panorama las empresas no tienen más remedio que plantearse seriamente todos los aspectos de la estrategia competitiva o sucumbir ante la agresividad de la competencia.

En este siglo XXI las empresas de los países con una industrialización ya asentada no pueden seguir compitiendo en precios a base de mano de obra barata. Para subsistir

estas empresas deberán formar a sus empleados e invertir para acelerar la automatización de los procesos productivos con el fin de disminuir la incidencia del coste de la mano de obra y aumentar la calidad y fiabilidad de los productos, y mejorar el diseño de los mismos para atacar los segmentos altos del mercado ofreciendo prestaciones novedosas y exclusivas, y aumentar el valor añadido del producto físico con toda clase de servicios refinados a gusto del cliente. En los países de industrialización incipiente las empresas deberán mejorar la financiación, la organización de sus procesos productivos y la relación con sus empleados, para poder disminuir aun más sus costes y precios.

RESUMEN

La perspectiva estratégica es una cuestión fundamental en la gestión de cualquier tipo de empresa, ya que el éxito de esta depende de la aplicación de una adecuada estrategia. El primer paso en la definición de la estrategia consiste en saber, de manera consciente, qué es lo que se quiere conseguir, es decir cuál es la misión de la empresa y cuáles son sus principales metas a alcanzar. El segundo paso para poder tomar buenas decisiones estratégicas es tener suficiente información sobre la propia empresa y sobre su entorno. De acuerdo con esta información se han de tomar las decisiones más generales sobre el tipo de ventaja competitiva y los ámbitos con y en los que se quiere competir. Los paradigmas estratégicos elaborados por diferentes autores advierten qué cuestiones son importantes y sobre las que se ha de requerir información, a la vez que aconsejan y ayudan en la toma de decisiones. Los paradigmas más actuales son el del posicionamiento estratégico de M. Porter y el de recursos y capacidades de G. Hamel y C. K. Prahalad. Con las metas y objetivos decididos, su programación temporal, los recursos a emplear y los responsables de cada una de ellas se da el tercer paso, la confección del plan estratégico. Pero el plan no sirve de nada sin una dirección estratégica que empiece por su implantación, sigue con su ejecución y acaba con el control estratégico. Para llevar a cabo estos

últimos pasos el cuadro de mando integral es un modelo adecuado.

La competitividad es la cualidad de una empresa o de la mayoría de empresas de un determinado sector de un país que han logrado mantener el éxito estratégico a largo plazo. Este se consigue desarrollando y manteniendo ventajas competitivas superiores a las que poseen los competidores. Las ventajas competitivas se fundamentan bien en determinadas características del mercado, sus barreras de entrada o la diferenciación del producto, o del entorno, la suficiencia de sus infraestructuras y su política industrial, o bien hay que buscarlas en las competencias distintivas de la empresa, aquellos recursos y capacidades que posee de forma exclusiva o más destacada. La experiencia es un factor primordial para su mantenimiento; las empresas con mayor actividad la acumulan en mayor grado logrando así mantener la delantera durante largos períodos. Pero ninguna ventaja competitiva es sostenible a muy largo plazo, por lo que cualquier empresa competitiva está abocada a innovar constantemente para renovarlas y seguir siendo líderes. En la actualidad el entorno se hace cada vez más turbulento y la competencia se agudiza hasta extremos insospechados, para tener éxito en su gestión, las empresas, han de contar con las estrategias mejor adaptadas a la evolución de sus entornos competitivos.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Fundamentalmente la estrategia relaciona dinámicamente:
 - a. Los empresarios con los trabajadores.
 - b. Los directivos con la empresa.
 - c. La empresa con su entorno.
 - d. El microentorno con el macroentorno.
2. ¿Cuál de ellas es una unidad estratégica de negocio?
 - a. Una gran empresa multinacional.
 - b. Una pyme de alta tecnología.
 - c. Una división con capacidad de decisión y gestión.
 - d. Cualquiera de las tres anteriores.
3. La cadena de valor es:
 - a. Una serie de acontecimientos valiosos para la empresa.
 - b. El conjunto de actividades que confieren valor al producto.
 - c. El precio más alto que puede conseguirse con un producto.
 - d. Las decisiones que encadenan el valor de la empresa.
4. Los recursos y capacidades estratégicos:
 - a. Deben de estar al alcance de todas las empresas.
 - b. Casi siempre encarecen el producto.
 - c. Son independientes de la historia de la empresa.
 - d. Proporcionan una base para entrar en nuevos negocios y mercados.
5. ¿Qué es la misión de la empresa?
 - a. El propósito general o razón de ser de la empresa.
 - b. El más alto valor ético de la cultura corporativa de la empresa.
 - c. La imagen actual del futuro deseado por la empresa.
6. El conjunto de deberes y responsabilidades sociales de la empresa.
 - a. Se realiza intencionalmente.
 - b. Surge de manera espontánea.
 - c. Aparece de forma deliberada.
 - d. Se adopta toda de una vez.
7. De las siguientes afirmaciones, ¿cuál de ellas es falsa?
 - a. Cualquier agente ha de tener ventaja absoluta en la producción de algún bien.
 - b. Cualquier agente ha de tener ventaja comparativa en la producción de algún bien.
 - c. Cualquier agente puede adquirir ventaja competitiva en la producción de algún bien.
 - d. Cualquier agente puede desarrollar a la vez ventajas comparativas y competitivas.
8. ¿En qué condición se puede basar una ventaja competitiva?
 - a. En unas altas barreras de salida.
 - b. En la posesión exclusiva de una gran cantidad de dinero.
 - c. En la posesión exclusiva de una tecnología.
 - d. En una buena homogeneidad del producto.
9. ¿Por qué la innovación es tan importante desde el punto de vista estratégico?
 - a. Porque da al que la posee una posición de monopolista.
 - b. Porque supone una ruptura que pone en cabeza de la carrera estratégica a su poseedor.
 - c. Porque anula la experiencia acumulada por los competidores.
 - d. Por las tres razones anteriores.

DESARROLLO DE HABILIDADES

1. Si todas las empresas fueran expertas en estrategia, ¿cómo sería posible competir con éxito?
2. ¿Existe contradicción entre los deseos de las empresas de obtener mayores beneficios y los de los consumidores de obtener los productos más baratos? ¿En qué condiciones?
3. ¿Cómo va a afectar a la competitividad futura la gestión global de los recursos naturales del planeta?
4. En las estrategias del futuro, ¿qué va a tener mayor relevancia la competición o la cooperación?
5. Elija una empresa de la que pueda obtener suficiente información y analice sus éxitos y fracasos pasados y

las estrategias que los han hecho posibles. Analice su situación actual y de acuerdo con las previsiones más probables sobre su futuro decídase a definir cuáles

deberían ser las grandes líneas de su estrategia de porvenir.

CASO FINAL DE TEMA

Nokia de Finlandia, el gigante de un enano*

¿Puede un pequeño país engendrar una enorme empresa multinacional? El caso de Nokia da una respuesta afirmativa a esta pregunta, pero, además, cuando se entra en detalles se observa que una buena parte del éxito competitivo de esta empresa se debe a que, antes de lanzarse a la conquista del mundo, nació y creció en Finlandia. En la interrelación entre la empresa y el país (su primer entorno) reside mucha de la explicación de su fabulosa competitividad actual. Si podrá o no, y cómo, mantener su estrategia triunfante en un futuro, que se entrevé muy incierto, es la pregunta que ahora mismo deben estar haciéndose sus principales directivos.

Finlandia es un pequeño país situado al norte de la Europa oriental, con una personalidad nacional diferenciada y una lengua propia, el finés, que pertenece a una familia no indoeuropea, la finoúgrica, compartida con los estonios, magiares e inuits. Durante seis siglos estuvo sometida al gran imperio nórdico de Suecia, del cual le queda como reliquia una respetada minoría sueca. A principios del siglo XIX fue cedida a Rusia, de la que se independizó en 1917 aprovechando el marasmo producido por la revolución bolchevique. En la II Guerra Mundial la Unión Soviética invadió y se anexionó su región fronteriza de Karelia. Después de esta, durante la llamada guerra fría, Finlandia siguió siendo independiente y mantuvo una posición neutral entre los dos bloques, similar a la de Austria, pero con el fin de aquella (la caída del muro de Berlín en 1989), se integró rápidamente en la Unión Europea en 1995 y, a pesar de haber formado parte de la EFTA, competidora de la CEE (antecesora de la UE), fue el primer país nórdico en integrarse en la zona euro.

Con 336.700 km² y 5,3 millones de habitantes, Finlandia es un extenso país con una baja densidad de población (15,7 hab./km²), la cual se concentra mayoritariamente en unas pocas ciudades del sur. La capital, Helsinki, está a la misma latitud que Groenlandia o el sur de Alaska, y su vasto territorio, tachonado por una infinidad de lagos, alberga una vegetación de tipo taiga al sur y de tundra en el extremo norte. Con estas características no es de extrañar que hasta el pasado siglo haya sido un país pobre, remoto y rural. Pero a partir de la independencia su economía empezó a resurgir, muy lentamente al principio, pues en 1950 su PIB por hora trabajada era inferior a la

mitad del de Estados Unidos y en 1970 ya estaba a menos de treinta puntos porcentuales por debajo. Como en tantos otros países, la explotación de sus recursos naturales fue su primera fuente de riqueza.

Desde los años cincuenta hasta los ochenta el comercio internacional finlandés estuvo dominado por la URSS, por el sistema de trueque, generalmente a cambio de petróleo. También exportaba a Suecia y a Alemania. La creciente demanda de productos de madera y también de pulpa y papel, de los que sus innumerables bosques le proveen abundantemente, favoreció la creación de estos dos *clusters* finlandeses potentes que en 1970 representaban el 16% y el 40% de sus exportaciones. La imperiosa necesidad de contar con buenos transbordadores y rompehielos, dada su peculiar geografía, tuvo como resultado otro *cluster* fuerte, el de la construcción naval especializada, que en el mismo año representaba el 23% de su comercio exterior.

La política económica finlandesa de aquella época seguía los mismos patrones que los otros estados nórdicos europeos: un gran sector público bastante intervencionista, sobre todo en las áreas de bienestar social y, por tanto, un creciente déficit público, a pesar de la alta presión fiscal, que obligaba a devaluar la moneda como mínimo una vez cada década. No obstante, esta política proporcionó al país uno de los mejores sistemas educativos del mundo (aun hoy el último informe Pisa ha considerado a Finlandia como el país más adelantado en educación) con una veintena de universidades que acogen a una población de alumnos que representa el 5% de su número total de habitantes.

La banca tenía un comportamiento similar a la de los países germánicos, con fuertes lazos con el sector corporativo que estaba dominado por grandes grupos financieros. Uno de estos se formó en el año 1967 cuando la fábrica finlandesa de cable Suomen Kaapelitehdas, la de caucho Suomen Gummi-tehdas y un aserradero que contaba con más de cien años de existencia, llamado Nokia, se fusionaron, adoptando el nombre de este último.

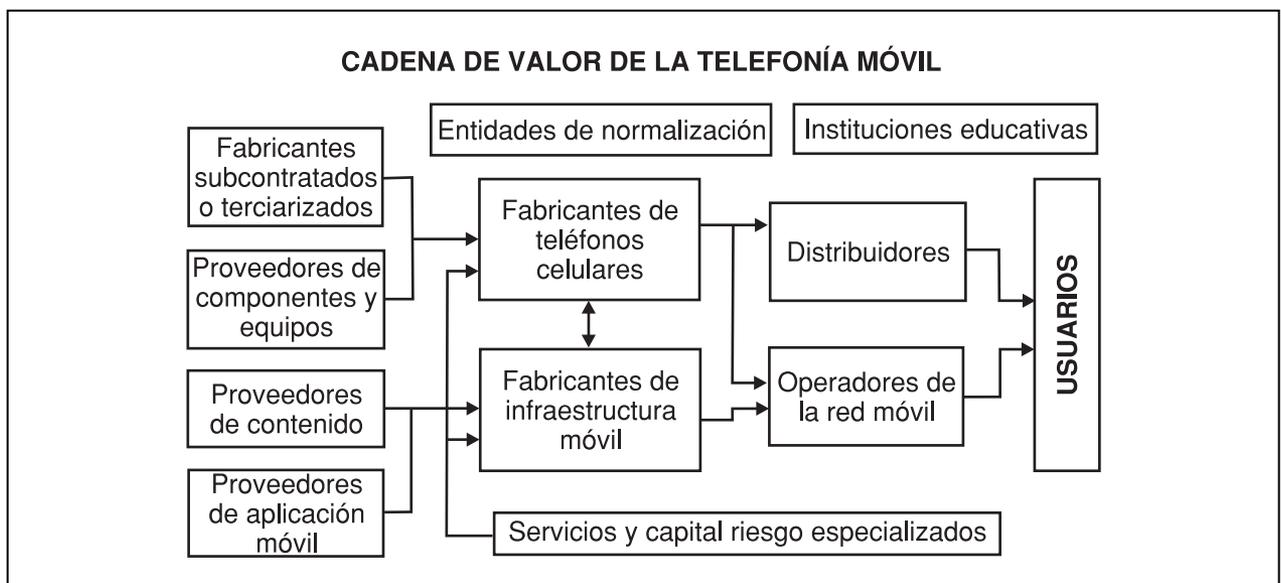
La red telefónica finlandesa nunca llegó a estar monopolizada por el estado. A partir de la independencia se formó la empresa Pública de Telefonía y Telegrafía, PTT, para gestionar la red dejada por Rusia, pero para hacerle

* Fuente: basado, parcialmente, en el caso «Finlandia y Nokia», de la «Harvard Business School», escrito por Porter y Sölvell (2007).

frente los operadores telefónicos privados fundaron la Asociación de Compañías Telefónicas que llegó a agrupar a más de ochocientas compañías. Una compañía regional fabricante de radios y televisores, Salora, inició en 1964 el desarrollo de la radiofonía y telefonía móvil después de conseguir un pedido de aparatos con altas prestaciones para la Armada Finlandesa. En los setenta Nokia se interesó por este sector al comprender que en un país con una población tan dispersa la telefonía inalámbrica tenía mucho más futuro que la fabricación de cable telefónico, pero viendo que el mercado finlandés era pequeño y sus recursos escasos decidió crear una empresa conjunta (*joint venture*), Teleferno, con la compañía estatal Televa la cual venía de la fusión de Valtion Sähköpaja, el laboratorio de radio del Ministerio de Defensa y la unidad de investigación y desarrollo de la PTT. Teleferno produjo su primera central telefónica digital en 1982, casi al mismo tiempo que lo hiciera Ericsson, Alcatel, ITT y Siemens, siendo en estos años el producto de exportación de Nokia con más éxito de ventas. En la misma época las PTT escandinavas junto con la finesa lanzaron el proyecto de red automática de Telefonía Móvil Nórdica, NMT, cuya norma, adoptada por el Benelux y Suiza, lideró numerosos mercados extranjeros. Nokia y Salora crearon la empresa Mobira para desarrollar y comercializar esta tecnología. Paralelamente, Nokia empezó a fortalecer sus operaciones internacionales con la adquisición de compañías electrónicas como la alemana de televisores Standard Elektrik Lorenz's o la sueca de computadores personales Luxor; con ello llegó a liderar el mercado de electrónica de consumo de la región nórdica. Por medio de una alianza con Tandy Corporation entró en los mercados de Corea y Estados Unidos. Al final de los

ochenta una serie de fusiones reunieron a Nokia, Salora, Teleferno y Televa, con el nombre de la primera.

Los noventa empezaron con una crisis que Finlandia sufrió profundamente, la subida de tipos de interés provocada por la reunificación de Alemania y la caída drástica de las exportaciones a la URSS debido a su desaparición, junto a la bajada mundial de los precios de la pulpa y del papel hicieron tambalearse su economía otrora boyante. El gobierno reaccionó rápidamente, se recortó el gasto público y con él la carga impositiva, se paró el crecimiento salarial y el de los beneficios y se adaptó la política monetaria a un objetivo de control de la inflación, con lo que al tercer año la recuperación era palpable. Se continuó con la liberación del mercado de capitales y con la fuerte apuesta por las inversiones en ciencia y tecnología, pasando en esta década de un gasto en I+D del 1,8% al 3,2% del PIB, de cuyo aumento la mayor parte correspondió a la participación empresarial. La Ley de Desarrollo Regional al traspasar responsabilidades económicas a las regiones contribuyó a reavivar la economía nacional. El documento *Una estrategia industrial nacional* del Ministerio de Comercio e Industria aclaraba el papel del gobierno como suministrador de un marco favorable a la competitividad, enfatizaba la importancia de la acumulación y transferencia de conocimiento y de la cooperación interorganizacional, a la vez que cambiaba la actitud hacia la competencia a favor de una mayor rivalidad. Las exportaciones se redirigían hacia el este y junto a los grandes clusters aparecía el de la electrónica que llegó a conseguir el 30% de aquellas, llegando a verse el teléfono móvil como «el símbolo nacional de Finlandia», mientras que un estudiante finlandés, Linus Torvalds, desarrollaba el sistema operativo Linux.



En los momentos de crisis Nokia estuvo a punto de desaparecer cuando sus propietarios consideraron la posibilidad de venderla a Ericsson. Pero se recuperó obteniendo nuevos capitales a través de su cotización en la Bolsa de Nueva York. Atendiendo a la estructura de la cadena de valor del *cluster* de la telefonía móvil se organizó en tres grandes divisiones: Teléfonos Celulares Nokia, con el 72% de los ingresos; Redes Nokia, con el 25%, y Nokia Ventures, para nuevas oportunidades de negocio, con el 3% restante. Paralelamente se impulsó una cultura corporativa basada en cuatro valores fundamentales: la satisfacción del cliente, el logro, el aprendizaje continuo y el respeto al individuo, que hizo que Nokia se viera como la encarnación del espíritu finlandés: pragmático, honesto, tranquilo y cumplidor. De esta manera pudo adaptarse al cambio a la segunda generación de sistemas, que ya eran analógicos y estuvieron liderados por el estándar GSM (69% de los subscriptores mundiales) fruto de una alianza Paneuropea para competir contra los japoneses y americanos. Bajo este estándar Nokia-Mobira desarrolló sistemas y aparatos en colaboración con AEG y Alcatel. La competencia del sector se centró en tres empresas líderes globales: Nokia, con el 31% del mercado mundial en teléfonos móviles y el 10% en infraestructura; la sueca Ericsson, con el 10% y el 30% respectivamente, y la americana Motorola, con el 15% y el 13%.

El nuevo siglo amaneció con un estancamiento en las ventas internacionales que amenaza con convertirse en una caída a partir de 2008 debido a los efectos de la crisis económica mundial. Y más cambios tecnológicos: los sistemas de tercera generación liderados por la europea WCDMA, que ha formado una *familia global* permitiendo que los teléfonos se usen en todo el mundo; la lucha entre el siste-

ma de conectividad *bluetooth*, desarrollado entre otros por Nokia, y el *wifi*; el desarrollo de los asistentes personales digitales (PDA) y los ordenadores de bolsillo (*palmtops*), y el Foro WAP (Protocolo de Aplicación Inalámbrica), iniciado por Ericsson, Motorola, Nokia y Phone, que permite el acceso a servicios de Internet e introduce un nuevo grupo de competidores/colaboradores en el juego, los grandes operadores de la red, como Google o Yahoo, que no quieren renunciar a su parte en el negocio. Apple irrumpe en la telefonía móvil con el iPhone, adaptación a esta del iPod, y Nokia decide colaborar con ella en el desarrollo del servicio Ovi que será la réplica al iTunes.

Ante este panorama no ha de extrañar que tanto Finlandia como Nokia, que en 2000 tenía unas ventas de 30,4 mil millones de euros en más de 130 países (exporta el 98%), con unos beneficios operativos sobre estas del 19%, daba trabajo a 60.289 personas, el 40% de ellas en Finlandia, y tenía diecinueve instalaciones de fabricación en diez países y unidades de investigación y desarrollo en catorce países (aunque la mitad de su I+D se realiza en Finlandia), estén altamente preocupados y se hagan algunas de estas preguntas:

- ¿Cuáles son las principales decisiones estratégicas que han llevado a Nokia al éxito?
- ¿En qué ha ayudado Finlandia a que Nokia consiguiera el liderazgo internacional?
- ¿Qué líneas de comportamiento se deben mantener y cuáles se deben cambiar?
- ¿En qué ha de innovar Nokia para mantener su posición de líder mundial?
- ¿Cómo puede Finlandia seguir ayudando a Nokia en su éxito internacional?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Dalmau Porta, J. I. (1999), *Competitividad y estrategia. Apuntes*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Senent i Moreno, J. J. (2005), *Anàlisi industrial i de la competitivitat*. Editorial de la Universitat Politècnica de València, València.

Lecturas recomendadas

- Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review. (Trad. cast. Harvard-Deusto Business Review 4º trimestre 1990).
- Hamel, G. (1998), *Innovación estratégica y creación de valor. ¿Que catalizará el surgimiento de nuevas estra-*

tegias viables en una empresa complaciente con su éxito? Harvard Deusto Business Review, mayo-junio 1998, (84), pp. 6-13.

- Porter, M. (1996), *What is strategy?* Harvard Deusto Business Review, diciembre de 1996.

Enlaces e instituciones de interés

- International Institute for Management Development (IMD). World Competitiveness Yearbook (WCY): <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>
- World Economic Forum (WEF). The Global Competitiveness Report (GCR). www.weforum.org/en/initiatives/gcr/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm
- www.gcr.weforum.org.

Capítulo 15

El entorno empresarial y la información externa

SUMARIO DEL TEMA

1. El entorno de la empresa y sus tipologías.
2. El metaentorno o entorno supranacional.
3. El macroentorno o entorno general de la empresa.
 - 3.1. Elementos del macroentorno.
 - 3.2. Entorno general y globalización.
4. El microentorno o entorno competitivo de la empresa.
 - 4.1. Elementos del entorno competitivo.
 - 4.2. El entorno competitivo y la globalización.
5. El mesoentorno o entorno regional/local de la empresa.
 - 5.1. Elementos del mesoentorno o entorno regional.
 - 5.2. Entorno regional y globalización.
6. La inteligencia competitiva.
 - 6.1. La información del entorno.
 - 6.2. El tratamiento de la información.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Conocer los entornos que influyen sobre la empresa, es decir, el metaentorno, el macroentorno, el microentorno y el mesoentorno.
2. Determinar los elementos que componen cada uno de esos entornos.
3. Relacionar dichos entornos con el fenómeno de la globalización.
4. Señalar la importancia de obtener información de dichos entornos para ayudar a tomar decisiones estratégicas.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

El sector del calzado

El calzado es un bien necesario y su mercado en todo el mundo sigue creciendo (Figura 15.1), a pesar de que en algunos países y regiones productoras, como es el caso de la Comunidad Valenciana, la fabricación haya ido disminuyendo en los últimos años. La razón está en que esa fabricación ha ido trasladándose a países con costes laborales menores conforme lo ha hecho la competencia de otros países productores, por lo que resultaba difícil competir con ellos. Este traslado de la producción ha tenido importantes efectos sobre el empleo en el sector.

Japón fue el primer país que empezó a trasladar la producción de calzado deportivo a otros países asiáticos, como Taiwán y posteriormente China, y fue imitado por las empresas americanas y europeas. De esta manera, las empresas europeas se han ido transformado de productoras en comercializadoras. Sin embargo, entre las comercializadoras la competencia es muy fuerte, por lo que las más grandes son las que tienen más presencia en la mayoría de los mercados, encontrándose entre estas las multinacionales del calzado deportivo. Estas empresas tienen capacidad

para negociar los precios con las empresas con las que subcontratan la producción, que si son de tamaño pequeño, verán cómo sus márgenes de beneficio irán disminuyendo.

Por otra parte, las modas hacen que los diferentes tipos de calzado existentes aumenten o disminuyan su demanda. Por ejemplo, ha habido una tendencia hacia el calzado más informal y deportivo frente al calzado de vestir. Esta tendencia ha hecho que la competencia en el calzado de vestir aumente, por lo que las empresas han ido trasladándose hacia segmentos de mercado con mayor valor añadido y por ello este tipo de calzado ha ido aumentando su precio, pues es un tipo de calzado en el que el diseño y la calidad son muy importantes.

Otra de las razones, además de los costes laborales, que explican el traslado de la producción a otros países es la fortaleza de la moneda. Si el euro se va fortaleciendo con respecto a las monedas de los países a los que exporta calzado, este calzado se va encareciendo y las exportaciones disminuyen.

Aunque el calzado sea un bien necesario, las desaceleraciones eco-

nómicas afectarán a aquellos productos que son de más lujo, pues los consumidores serán más precavidos a la hora de comprar. Por tanto, seguirán comprando calzado, pero menos pares.

Al igual que en otros productos, las empresas pueden enfocar su producto hacia grupos de población que van siendo más numerosos y que no pueden utilizar el mismo calzado que los demás, como puede ser el caso de la población en edad avanzada. O, aunque sean grupos de población menores, pueden ser más rentables y su demanda menos fluctuante, como ocurre con el calzado de niño. Si las mujeres tienen los hijos a edades mayores pero cuando su situación profesional y financiera es más fuerte, gastarán más dinero en la compra de zapatos para sus hijos. Asimismo, la mayor sensibilidad en algunos mercados hacia los temas medioambientales ha permitido a algunas empresas del sector dedicarse a la fabricación de calzado que respete el medio ambiente en todas las fases del proceso de producción. ●

Año	Millones de pares	% crecimiento
2003	8.921,1	
2004	9.490,9	6,4
2005	10.038,9	5,8
2006	10.562,0	5,2
2007	11.099,4	5,1

Fuente: Datamonitor, *Global Footwear*, 2008.

Figura 15.1 ● Volumen de mercado del calzado a nivel mundial (millones de pares).

1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA Y SUS TIPOLOGÍAS

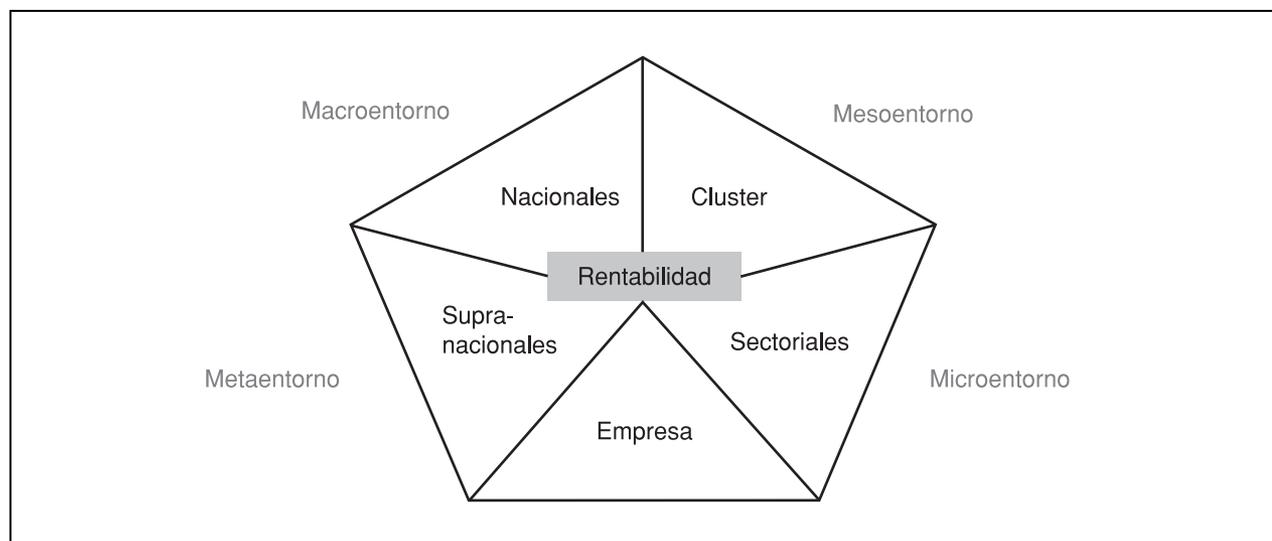
Los resultados que obtiene la empresa de sus actividades se ven influidos por factores sobre los que no ejerce el control, sino que son otros organismos o instituciones los que, al dictar leyes, abrir las fronteras del país a la entrada de productos extranjeros o empresas extranjeras, decidir dónde se llevarán a cabo las inversiones en infraestructuras, etc., modifican el entorno en el que la empresa actúa. Asimismo, el sector en el que opera una empresa determina parte del beneficio económico de esta y, por tanto, necesitará ser capaz de predecir los cambios que puedan sobrevenir en el corto y largo plazo.

*Cualquier variable externa que influya directa o indirectamente en el rendimiento de la empresa y en las decisiones que esta deba tomar formarán parte del entorno*¹. Pero estas variables pueden afectar en mayor o menor medida a las empresas en función de la cercanía al entorno, y es por esa razón por la que se han diferenciado cuatro tipos: el metaentorno, el macroentorno, el mesoentorno y el microentorno. Para las empresas será importante detectar los cambios en estos entornos para saber cómo deben actuar.

El *metaentorno* o entorno *supranacional* es el que influye sobre las empresas que se encuentran localizadas en zonas que forman parte de bloques comerciales, como la Unión Europea, y sobre las que quieren operar con alguno de los países que forman esos bloques. Asimismo, las decisiones de organismos multilaterales como la Organización Mundial del Comercio, que intenta reducir las barreras comerciales entre los países, influyen sobre los sectores afectados y las empresas que los forman.

El *macroentorno* o *entorno general* es el que incluye aquellos factores que influyen indirectamente en casi todas las empresas³, independientemente del sector en que se encuentren. Entre dichos factores están las variables económicas, demográficas o sociales. Por ejemplo, la decisión del Banco Central Europeo de subir el tipo de interés o el fortalecimiento del euro respecto al dólar perjudicarán a la mayoría de las empresas.

El *microentorno*, *entorno competitivo* o *sectorial* incluye aquellos elementos que afectan directamente a la empresa y sobre los que esta también influye⁴. Dichos



Fuente: Ricart *et al.*² (2003).

Figura 15.2 ● Fuerzas que influyen en la rentabilidad de las empresas.

¹ Grant, R. M. (2005), *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publishing, Reino Unido.

² Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P. y Khanna, T. (2003), *New frontiers in international strategy*. Working Paper, 532. IESE Business School. Spain.

³ Daft, R. L. (1988), *Management*. The Dryden Press, Estados Unidos.

⁴ Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2002), *Strategic management and business policy*. Prentice Hall, New Jersey.

elementos son, básicamente, los competidores, los proveedores y los clientes.

El *mesoentorno* o *entorno regional* incluye aquellos componentes que afectan a la competitividad de los sec-

tores que se localizan en una región o localidad. Entre ellos están las infraestructuras, el acceso a las materias primas necesarias para el sector o la existencia de organismos o empresas de apoyo al mismo.

2. EL METAENTORNO O ENTORNO SUPRANACIONAL

En ocasiones, los países llegan a acuerdos entre ellos para formar bloques comerciales, como la Unión Europea. Con ello, eliminan las barreras a la entrada de sus respectivos productos, pero dificultan conjuntamente la entrada a los de terceros países. Las decisiones sobre las barreras que se aplicarán dependerán de acuerdos entre los países que formen dicho bloque, sin que pueda actuar cada uno por su cuenta aunque una decisión le perjudique. No obstante, la tendencia en los últimos años, con la entrada de más países en la Organización Mundial del Comercio, ha sido eliminar paulatinamente las barreras a productos importados. La entrada de China en dicha organización ha supuesto un fuerte revés a las industrias de los demás países porque es un fuerte competidor en costes, y las economías han reaccionado subiéndolo sus aranceles a los productos procedentes de las economías asiáticas.

Otras veces, los países participan en foros en los que se llega a compromisos en otras materias, como, por ejemplo, la reducción en las emisiones de CO₂ y el apoyo a sectores como el de los biocombustibles. Pero este tipo de

acuerdos puede influir positiva y negativamente en muchos otros países. Los biocombustibles han sido elegidos como una de las alternativas al petróleo, y los más utilizados son el bioetanol y el biodiésel. El primero utiliza para su elaboración maíz o caña de azúcar, y los principales productores son Estados Unidos y Brasil. El biodiésel se elabora a partir de aceites vegetales de colza, soja o palma, y el principal productor es Alemania. El apoyo a este sector y las expectativas de crecimiento futuro han llevado a muchos países a reducir parte de sus cosechas destinadas a alimentación por cultivo de productos destinados al sector de los biocombustibles. Algunos países lo han visto, además, como una manera de mantener al sector agrario y a los pequeños agricultores. Sin embargo, el resultado de la sustitución de cultivos está siendo el aumento del precio de alimentos básicos para muchos países. Además, este efecto ha empeorado con el aumento en la demanda de alimentos de los países asiáticos conforme han ido creciendo sus economías y ha supuesto un serio problema para los países en desarrollo.

3. EL MACROENTORNO O ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

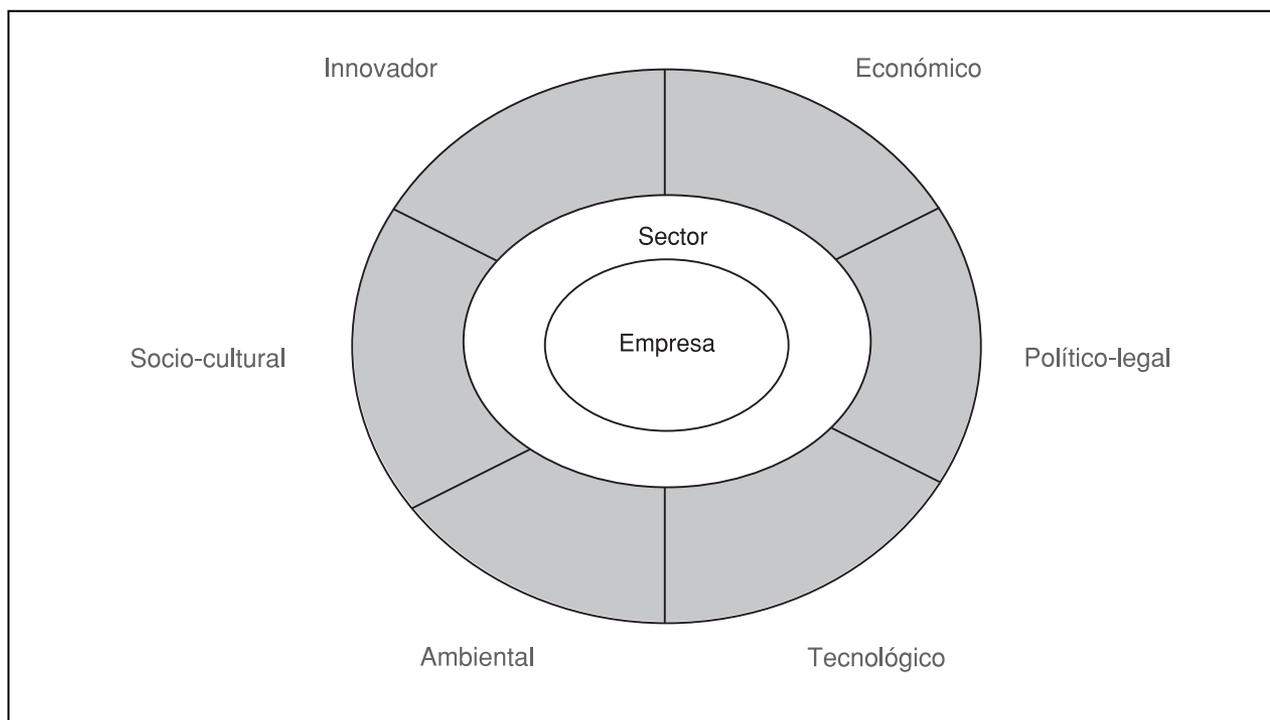
3.1. Elementos del macroentorno

Los elementos del entorno general o *macroentorno* los clasificaremos dentro de entornos más concretos y los llamaremos entorno económico, entorno innovador, entorno tecnológico, entorno político-legal, entorno sociocultural y entorno medioambiental. Estos entornos no son estáticos, sino dinámicos, por lo que la empresa necesita estar preparada para enfrentarse a las amenazas que pudieran venir de ellos y aprovechar las oportunidades que le ofrezcan.

El *entorno general* (macroentorno) es el que incluye aquellos factores que influyen indirectamente en casi todas las empresas, independientemente del sector en que se encuentren. Entre dichos factores están las variables económicas, demográficas o sociales.

El entorno económico

Es el entorno que crean las variables que determinan la salud económica de un país. Las más importantes son el crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto), la tasa de paro y la tasa de inflación. En función del comportamiento de estas variables, se aplicarán políticas que intenten influir sobre ellas. Si, por ejemplo, el banco central comprueba que la inflación está aumentando, posiblemente decida subir los tipos de interés, con lo que aplicaría una política monetaria restrictiva para evitar que el crecimiento de la demanda siga generando aumentos en los precios. Sin embargo, si el gobierno considera que la economía puede entrar en desaceleración profunda o en recesión, puede que aplique políticas en las que aumente su gasto y baje los impuestos, es decir, políticas fiscales expansivas. En este caso, el objetivo será fomentar el aumento en la demanda para que crezca el PIB y baje la tasa de paro.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15.3 ● Elementos del macroentorno o entorno general.

El problema al aplicar políticas es que suelen generar efectos indirectos en otras variables económicas. Por ejemplo, el aumento en el gasto público o la reducción de los impuestos pueden hacer que el déficit público aumente o que de un superávit en las cuentas del gobierno se pase a un déficit. Y el déficit necesita financiación, lo que a su vez aumenta la deuda pública. Por lo que respecta a las políticas monetarias, si el Banco Central Europeo decide subir los tipos de interés y estos acaban siendo mayores que en Estados Unidos, los capitales especulativos americanos vendrán hacia la zona euro porque obtendrán una rentabilidad superior, aumentando la compra de euros para adquirir los activos de nuestros países. Este aumento en la demanda de euros a cambio de la entrega de dólares supondría un fortalecimiento del euro, lo que haría que los productos que exportamos fueran más caros y los que importamos, más baratos. Si el resultado fuera que los pagos por importaciones de bienes y servicios superaran los ingresos por exportaciones, estaríamos ante un déficit por cuenta corriente.

El entorno innovador

Es el entorno que determina la capacidad para generar futuras innovaciones tecnológicas. Esa capacidad futura dependerá de los gastos en I+D públicos y privados, la

disponibilidad de científicos e ingenieros para participar en actividades de I+D, las infraestructuras tecnológicas o la disponibilidad de TIC (tecnologías de la información y la comunicación).

El entorno tecnológico

Es el entorno que surge como consecuencia de los resultados obtenidos de la investigación. Entre esos resultados están las patentes.

Las innovaciones tecnológicas pueden aplicarse con el tiempo a industrias para las que en un primer momento no estaban pensadas. Los ordenadores e Internet han generado importantes avances en todos los sectores económicos, así como en la vida de los ciudadanos. Desde un ordenador se pueden realizar llamadas telefónicas y ver a la persona con la que hablas, aunque esta se encuentre en la otra punta del planeta. Los teléfonos móviles actuales permiten leer el correo electrónico y mandar mensajes, hacer fotos, escuchar música, ver películas o grabar imágenes y sonido.

El entorno político-legal

Es el entorno que generan las nuevas políticas y leyes desarrolladas por los gobiernos, y que suelen depender de

TEXTO DE APOYO 15.1

Las variables del entorno económico

El crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) mide el aumento en la producción de bienes y servicios de un país o región durante un año. La evolución en el crecimiento crea los ciclos económicos, en los que hay etapas en que el crecimiento es cada vez mayor y que se llaman expansiones, y otras en los

que el crecimiento es cada vez menor y que se conocen como desaceleraciones. En el caso en que la tasa de crecimiento sea negativa, se entra en una recesión.

La **tasa de paro** es el porcentaje de población que busca trabajo y no lo encuentra con respecto a la población activa (la que está en edad de

trabajar y quiere hacerlo, que puede estar ocupada o parada).

La **inflación** es el aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios. Para calcular lo que varían los precios suele utilizarse la variación en el IPC (Índice de Precios de Consumo). ●

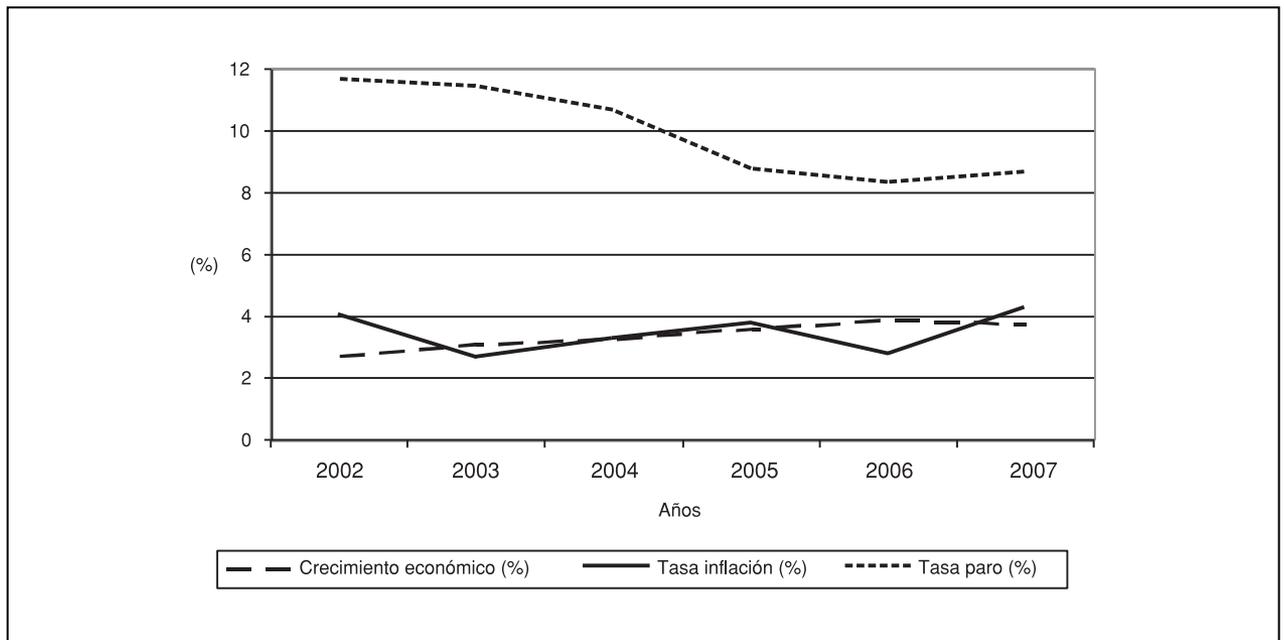


Figura 15.4 ● Evolución de las principales variables del entorno económico español.

la ideología del partido que ostente el poder en ese momento. Podemos encontrar leyes que regulen la competencia, que protejan el medio ambiente, que graven con impuestos a personas, bienes o actividades, que regulen el comercio exterior, que apoyen o limiten la inversión extranjera, etc. Por otra parte, la estabilidad de los gobiernos será importante para no generar incertidumbre en la inversión, tanto nacional como extranjera.

El entorno sociocultural

Es el entorno que forman los cambios en el estilo de vida, el consumismo, el crecimiento de la población, la distribución de la población por edades, la esperanza de vida, la tasa de nacimientos o los niveles educativos. El cambio en la estructura de la población ha influido en la demanda de los juguetes tradicionales y han aparecido

nuevos productos que intentan abarcar una franja de edad mucho más amplia, como ha hecho Nintendo con la DS o con la Wii. El aumento de la esperanza de vida ha provocado la aparición de un nuevo sector que ofrece productos específicos para la población de más edad, como puede verse en la oferta de residencias que funcionan más como hoteles pero que cuentan con servicios médicos y actividades lúdicas y deportivas adaptadas a su edad.

El entorno ambiental

Es el entorno que incluye las políticas en materia medioambiental que afectan al país, así como los cambios en los comportamientos de los ciudadanos, empresas y organismos con respecto al medio ambiente. Conforme los consumidores se van haciendo más sensibles al impacto medioambiental, las empresas subrayan en su publicidad que son cuidadosas con el medio ambiente en la fabricación de sus productos. En el sector de cremas faciales y corporales van surgiendo cada vez más marcas que utilizan solo productos naturales y no experimentan con animales.

3.2. Entorno general y globalización

Cuando una empresa opera en países diferentes al suyo, necesitará tener en cuenta las variables del entorno general de cada uno de esos países. En las variables económicas deberá tener en cuenta factores como el nivel de desarrollo de los países, su PIB por habitante, los tipos de cambio entre las monedas, las políticas monetarias y fiscales que apliquen los gobiernos o las diferencias salariales entre países. En las variables tecnológicas necesitarán conocer cuáles son las cualificaciones de los trabajadores de esos otros países, si existe protección para las patentes, marcas y diseños, etc. Con respecto a las variables político-legales, requerirán saber el tipo de gobierno que tienen esos países, su ideología, las leyes impositivas, la estabilidad de los gobiernos, la actitud de estos hacia la inversión exterior, las regulaciones al comercio, el sistema legal o las tensiones sociales. En las variables socioculturales deberán conocer las costumbres, normas y valores de cada país, la estructura demográfica, la esperanza de vida, los símbolos de estatus, los estilos de vida, las creencias religiosas, las actitudes hacia los extranjeros, el nivel de alfabetización, el respeto a los derechos humanos o el ecologismo.

4. EL MICROENTORNO O ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA

El entorno competitivo es el de una industria o sector, por lo que nos centraremos en las empresas que fabrican u ofrecen un determinado bien o servicio.

El entorno competitivo o sectorial (microentorno) incluye aquellos elementos que afectan directamente a la empresa y sobre los que esta también influye. Dichos elementos son, básicamente, los competidores, los proveedores y los clientes.

4.1. Elementos del entorno competitivo

Los principales elementos del entorno competitivo son los clientes, los proveedores y los competidores. Dentro de estos últimos podemos encontrarlos con los competidores que actualmente están en el sector y los que podrían entrar en cualquier momento, ofreciendo el mismo producto u otro sustitutivo.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter⁵ identifica como elementos más importantes para estudiar el entorno competitivo de un sector la lucha entre los

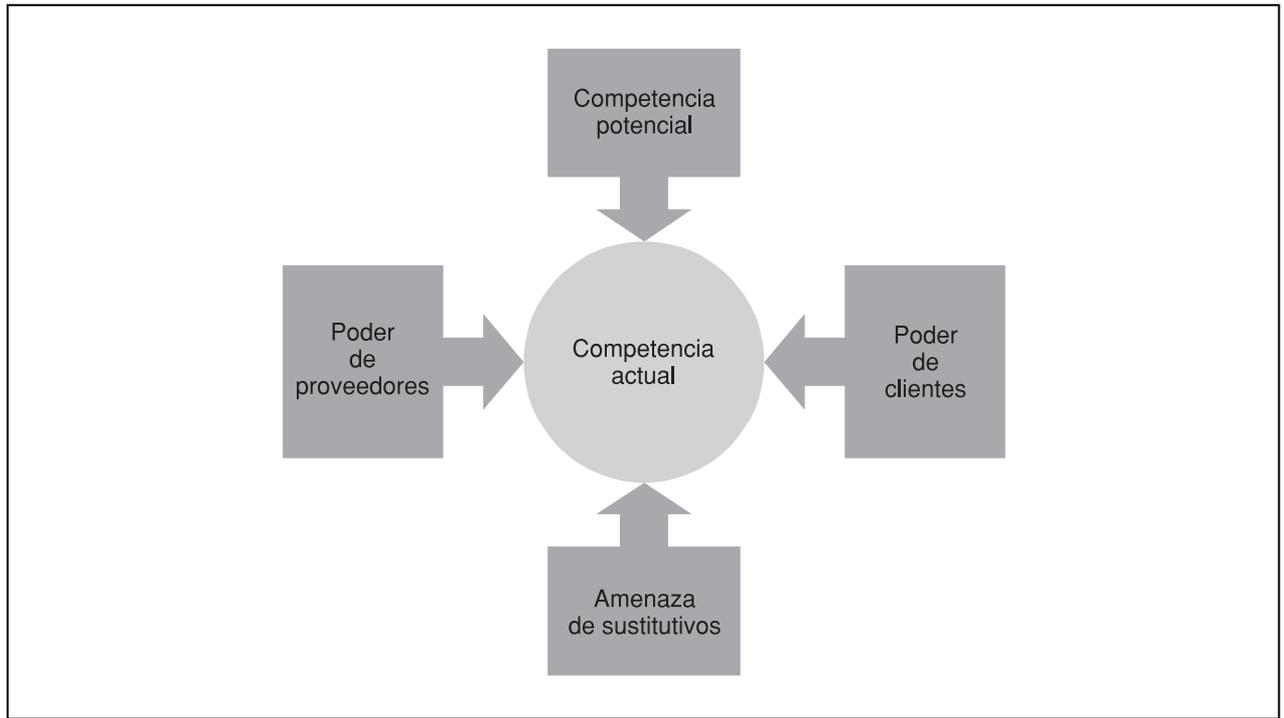
competidores actuales, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y de los clientes. El estudio de dichas fuerzas «sirve para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, estimular la obtención de una cierta posición dentro del sector, clarificar las áreas en las que el cambio estratégico puede ser más beneficioso y detectar las zonas en que las perspectivas del sector prometen ser más significativas, bien por las perspectivas interesantes que se prevén o bien por las amenazas que se esperan»⁶.

La competencia actual

La capacidad de la empresa para competir en los mercados con las demás que ofrecen su mismo producto dependerá de su tamaño con respecto a estas, de sus recursos financieros y del número de empresas con las que deba competir. En general, si la empresa es de mayor tamaño

⁵ Porter, M. E. (2008), The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 78-93.

⁶ Porter, M. E. (1999), *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. Bilbao.



Fuente: Porter, M. E. (2008).

Figura 15.5 ● El modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter.

Los mercados concentrados son aquellos en los que pocas empresas acaparan la mayor parte de la cuota de mercado.

Los mercados tienen estructuras diferentes según el número de empresas que lo forman y la capacidad que tienen estas de influir en el precio.

que la mayoría de competidores y cuenta con más recursos, debería tener más posibilidades para mantenerse en el mercado. Si, por el contrario, se tratara de una empresa pequeña en un mercado con competidoras grandes y fuertes, cualquier idea creativa o nueva que tuviera podría ser copiada por las demás si con ello obtuvieran ganancias adicionales. La concentración empresarial se refiere al número de empresas que forman un mercado y al poder que tienen las empresas que lo forman. Un mercado puede tener bastantes empresas, pero solo unas pocas sumar la mayor parte de la cuota de mercado del sector, es decir, un mayor porcentaje de las ventas totales. Aunque hay

diferentes formas para calcular la concentración, lo más sencillo es ver cuántas empresas concentran entre el 80% y el 100% de las ventas totales del sector. Para ello vamos sumando las ventas de las empresas que más venden y lo dividimos por las ventas totales. Primero lo haríamos para la empresa con mayores ventas y veríamos qué porcentaje de las ventas concentra. Después podríamos sumar las ventas de la primera y segunda, y la dividiríamos por las ventas totales. Podríamos hacerlo para las cuatro primeras empresas por facturación (C4) o para las ocho primeras (C8). Por ejemplo, en el mercado de la televisión de pago en España en el año 2006⁷ Sogecable tenía el 54,4% de cuota de mercado por número de abonados, Ono el 25,2% y Telefónica el 10,1%. Es, por tanto, un mercado muy concentrado. El poder que tengan las empresas de un sector para influir en el precio de los productos en el mercado y mantener su beneficio en el largo plazo dependerá de en qué tipo de mercado se encuentre. Por ejemplo, si en el mercado no hay barreras a la entrada de nuevas empresas, como ocurre con la competencia

⁷ Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones. *Informe anual 2006* (www.cmt.es).

perfecta, las empresas tendrán dificultades para mantener su beneficio a largo plazo. Sin embargo, si la empresa forma parte de un oligopolio o un monopolio, tendrá más posibilidades de mantener su beneficio a largo plazo estableciendo barreras a la entrada.

marca, las amenazas de represalias de las empresas que ya operan, etc.

Las **economías de escala** se refieren a la necesidad de ofrecer una cantidad mínima bastante grande del producto para poder alcanzar costes por unidad que permitan

	Competencia perfecta	Oligopolio	Monopolio
Número de empresas	Muchas	Pocas	Una
Barreras a la entrada	No	Sí	Sí
Capacidad de mantener el beneficio económico a largo plazo	No	Sí	Sí

Por otra parte, la rivalidad entre las empresas y la capacidad para obtener ganancias dependerá de la etapa del ciclo de vida en que dicha industria se encuentre. Cuando un sector está en desarrollo o crecimiento, hay mercado suficiente para las empresas. Sin embargo, conforme llegan la madurez y el declive, la competencia aumenta para ver quién es capaz de mantenerse en el mercado. Si para ello fuera necesario realizar fuertes inversiones en tecnología, publicidad o promoción, quienes no contaran con los recursos financieros suficientes tendrían problemas para subsistir.

Cuando la rivalidad es elevada y se producen guerras de precios entre las empresas de un sector, su rentabilidad puede verse muy erosionada y habrá empresas que no aguantarán en el mercado.

La competencia potencial

Cuando un sector es rentable, la entrada de nuevas empresas será una amenaza constante. Por esa razón, las empresas que operen en dicho sector intentarán protegerse creando barreras que dificulten la entrada a otras empresas. Entre las **barreras de entrada** más conocidas están las economías de escala, las necesidades de capital para entrar, los costes de cambio para los clientes, las políticas de los gobiernos, el acceso a la distribución, la imagen de

Las barreras de entrada son como muros que hacen más difícil la entrada de empresas en un sector. Entre ellas están las economías de escala, que hacen que las empresas que quieran entrar tengan que fabricar o vender una gran cantidad para ser rentables. Otra barrera son las necesidades financieras que se requieran para entrar en un sector.

vender a un precio competitivo. Si entrar en un mercado implica realizar fuertes inversiones en infraestructuras, tecnología, publicidad o investigación y desarrollo, la competencia podría venir desde empresas fuertes de otros sectores. En ocasiones los gobiernos fomentan o impiden a las empresas entrar en mercados ya existentes. Los costes de cambio son aquellos que tendría un cliente si cambia de proveedor, por ejemplo, cuando el cliente de un banco debe pagar altas comisiones si quiere cambiar el banco con el que tiene contratado un préstamo. Para algunos sectores acceder a los canales de distribución existentes puede ser complicado, como en el sector de la alimentación, donde cuesta encontrar espacio disponible en las estanterías de los supermercados para colocar nuevos productos.

La amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen necesidades similares, como por ejemplo el correo electrónico, el fax y el correo ordinario. Los sustitutos quitan cuota de mercado a las demás empresas, reduciendo su rentabilidad y la del sector. El tren de alta velocidad entre Madrid y Barcelona es un sustituto del avión.

Dos productos son sustitutos si satisfacen una misma necesidad.

El poder de los clientes

El poder de los clientes aumenta cuando tienen un tamaño mayor que los proveedores y estos son numerosos y tienen que competir ferozmente entre ellos. Además, si los costes de cambiar de proveedor son bajos, su poder de negociación será elevado. Por ejemplo, las aerolíneas

TEXTO DE APOYO 15.2

El cálculo de la rentabilidad

Aunque medidas de la rentabilidad hay muchas y cada autor utiliza aquella que considera más adecuada o la que puede calcular en función de los datos de que dispone, las medidas más conocidas distinguen entre la rentabilidad económica y la financiera.

La rentabilidad económica se calcula dividiendo el beneficio antes de intereses e impuestos entre los activos totales. Este ratio se denomina ROA (*return on total assets*). Cuanto mayor sea el valor, más rendimiento se obtiene del activo.

La rentabilidad financiera se calcula dividiendo el beneficio neto entre los capitales propios. Este ratio se llama ROE (*return on equity*) y mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

El ROA y el ROE son los más utilizados en Europa para medir la rentabilidad, pero en Estados Unidos utilizan también otro ratio llamado ROIC (*return on invested capital*), que calculan dividiendo el beneficio antes de intereses e impuestos por la suma de los capitales propios y las deudas financieras.

Cuando se trata de medir la rentabilidad de un sector deberemos tomar la evolución durante varios años de los ratios seleccionados. De esta manera, cuanto mayor sea el rango de datos utilizados, podremos realizar una comparación entre la rentabilidad y la etapa del ciclo de vida de la industria que estemos analizando. Además, para determinar si la rentabilidad es alta o baja en un sector, habrá que compararla con la del resto de sectores. ●

NEGOCIOS EN ACCIÓN 15.1

Ejemplos de barreras a la entrada

Mercado de aerolíneas

En estos momentos, una de las principales barreras para entrar en nuevos mercados para una aerolínea son los *slots* de los aeropuertos, es decir, conseguir el derecho a despegar y aterrizar en un aeropuerto, como consecuencia de la congestión que ya existe en muchos de ellos. Esta situación se da especialmente en los grandes aeropuertos, por lo que algunas compañías seleccionan otros más pequeños pero que estén cerca de ciudades importantes o desde los que puedan enlazar con vuelos a estas.

Mercado de galletas

Las grandes empresas del sector cuentan con economías de escala,

que suponen una barrera a la entrada en el mismo. Este sector, además, trabaja con márgenes de beneficio bajos, pues los supermercados tienen un alto poder de negociación sobre los precios. El mercado no ha crecido mucho en los últimos años, lo que ha aumentado la rivalidad y llevado a que algunas empresas diversifiquen hacia otros productos. El aumento en la rivalidad hace menos atractivo el mercado.

Mercado de productos para el cabello

Este mercado está dominado por unas cuantas empresas multinacionales grandes con economías de escala, donde es necesario posicionar la marca e invertir en el desarrollo

de nuevos productos. Todo ello limita la entrada al sector. Además, las empresas ofrecen una gama de productos mucho más amplia para no depender solo de los productos para el cabello.

El mercado de productos de maquillaje

Entrar en este mercado implica la necesidad de capital para la producción, desarrollo de productos, distribución y sobre todo publicidad, crucial para tener éxito en este mercado. La mayoría de empresas diversifica sus productos hacia otros relacionados con el cuidado personal. ●

Fuente: Datamonitor.

intentan dar puntos a los clientes porque los costes de cambiar de una aerolínea a otra son bajos y así intentan aumentar su fidelidad. Otra fuente de poder se da en la posibilidad de integración vertical cuando el cliente amenaza con crear una empresa proveedora. Por ejemplo, si una empresa de calzado decide dedicarse también a la industria de la piel.

El poder de los proveedores

Los proveedores tendrán capacidad para influir sobre los precios a los que venden si tienen un tamaño mayor que las empresas a las que suministran sus productos o servicios y estas últimas no son capaces de unirse para ejercer presión, o si no existen sustitutivos para esos productos. Si los costes de cambiar de un proveedor a otro son altos, el poder de negociación de los proveedores aumenta, o si estos amenazan con llevar a cabo una integración vertical hacia delante, para distribuir los productos directamente al consumidor final. Boeing y Airbus tienen un fuerte

poder de negociación frente a las aerolíneas, quienes para conseguir mejores contratos acaban negociando la compra de aviones para varios años y son penalizadas si no respetan el acuerdo.

Los proveedores de componentes para la producción de consolas suministran en general productos poco diferenciados y los costes de cambio de proveedor son bajos, a excepción del componente más importante, el procesador central, que debe ser fabricado para un producto concreto y requiere técnicas de fabricación avanzadas. Por ejemplo, IBM diseñó el procesador Broadway para la consola Wii de Nintendo con 90 nanómetros, algo que no todos los fabricantes pueden ofrecer⁸.

Una característica importante de la demanda que determina la capacidad de la empresa para fijar el precio es su elasticidad. La *elasticidad* mide la sensibilidad de los consumidores con respecto a los precios. Cuando los consumidores son muy sensibles a los precios la demanda es elástica; este suele ser el caso en productos que tienen sustitutivos o productos que no son necesarios. Por el

NEGOCIOS EN ACCIÓN 15.2

El mercado de alimentos orgánicos

Competencia actual

Los alimentos orgánicos son los que se han obtenido sin utilizar productos químicos. El mercado está dominado por unas pocas grandes empresas intermediarias y es un mercado que trabaja con márgenes bajos. Para ellas trabajan granjas pequeñas.

Competencia potencial

Al ser un mercado en crecimiento, la competencia podría venir desde otras empresas de alimentación no orgánica. Además, como son productos cada vez más demandados por consumidores que están dispuestos a pagar un precio más alto por estos productos, las empresas podrían tener

menos problemas para encontrar sitio adicional en las estanterías de los supermercados.

Amenaza de sustitutivos

Los sustitutivos son los productos no orgánicos que, al trabajar con volúmenes mayores, tienen precios más bajos.

Poder de los proveedores

Los proveedores suelen ser granjas pequeñas con poca influencia en el mercado que venden a los intermediarios, aunque algunas han empezado a vender directamente al consumidor final.

Poder de los clientes

Los consumidores son cada vez más sensibles en temas de salud, lo que ha beneficiado a las ventas de este mercado y en la medida que este sector crece, los productos ofrecidos aumentan aunque la diferenciación sigue siendo baja. La disponibilidad de productos para el consumidor final depende de la oferta de los supermercados e hipermercados. En los lugares donde esas granjas estén cerca de los consumidores finales estos podrán comprar allí directamente los productos. ●

Fuente: *Datamonitor* (2008), Global Organic Food.

⁸ *Datamonitor* (2007), Games Consoles in Europe.

La elasticidad de la demanda influye sobre la capacidad de las empresas para subir el precio, pues establece si los consumidores son o no sensibles al precio.

contrario, cuando el consumidor es poco sensible al precio la demanda es inelástica y los vendedores tendrán más capacidad para fijar un precio más alto. Las empresas utilizan la publicidad para posicionar su marca, reducir los sustitutos de sus productos y hacer la demanda más inelástica.

Las cinco fuerzas competitivas hay que analizarlas conjuntamente para poder valorar la rentabilidad de un sector, puesto que en un momento determinado algunas de esas fuerzas pueden ser favorables para decidir la entrada en un sector, pero otras desaconsejen hacerlo.

5. EL MESOENTORNO O ENTORNO REGIONAL/LOCAL DE LA EMPRESA

Los sectores y las empresas que los forman tienden a concentrarse geográficamente en determinadas regiones y localidades dentro de los países, formando *clusters* (concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan⁹). Por ejemplo, el sector del azulejo en España se localiza en municipios concretos de la provincia de Castellón, mientras que el del calzado lo hace en la provincia de Alicante. Si buscamos la localización de estos u otros sectores en más países, también comprobamos que se sitúan en zonas geográficas específicas formando *clusters*. En el caso del azulejo podemos citar el *cluster* italiano de Sassuolo, mientras que en el calzado tenemos el de la Ribera del Brenta en Italia, Sinos Valley en Brasil o Wenzhou en China. Ejemplos hay para todos los sectores a escala mundial. Un caso muy conocido y estudiado es el del *cluster* de microprocesadores de Silicon Valley, en Estados Unidos.

En su obra *La ventaja competitiva de las naciones* M. E. Porter (1990) analizó la importancia que los *clusters* tienen sobre la competitividad nacional, regional y local en el contexto de una economía mundial¹⁰. Para él, la prosperidad de un país, región o localidad dependerá de la competitividad de sus empresas.

5.1. Elementos del mesoentorno o entorno regional

Para Michael E. Porter, los factores que determinan la competitividad de un país o una región son los que permi-

Por otro lado, la estructura de un sector puede cambiar con el tiempo y es necesario que la empresa sea capaz de predecir o identificar rápidamente esos cambios.

4.2. El entorno competitivo y la globalización

La globalización ha aumentado la rivalidad en la mayoría de los sectores, pero también ha permitido alcanzar economías de escala al poder vender los productos de la empresa en más países. Los proveedores pueden localizarse en cualquier parte del mundo, al igual que los clientes. Las empresas buscan proveedores en países con costes menores, pero estos países con el tiempo acaban convirtiéndose también en mercados potenciales para los productos.

ten que se cree el entorno adecuado para que existan sectores competitivos en ellos. Estos factores son cuatro¹¹: las condiciones específicas de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y auxiliares y el contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas.

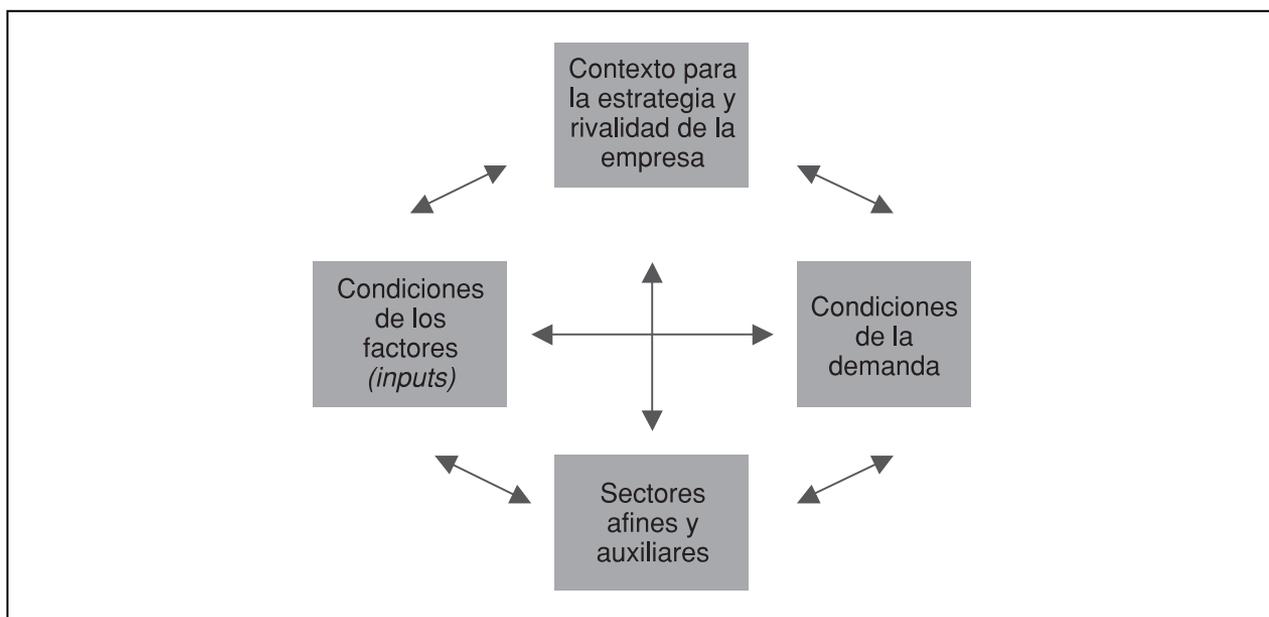
El entorno regional (mesoentorno) incluye aquellos componentes que afectan a la competitividad de los sectores que se localizan en una región. Entre ellos están las infraestructuras, el acceso a las materias primas necesarias para el sector o la existencia de organismos o empresas de apoyo al mismo.

Las condiciones de los factores hacen referencia a la disponibilidad en el país, región o localidad de los factores productivos necesarios para ser competitivos en un sector determinado, como la mano de obra especializada, el capital o las infraestructuras de información, científicas y tecnológicas. En los *clusters* suele concentrarse la mano de obra especializada en el sector o sectores que lo for-

⁹ Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*. Macmillan. Londres.

¹⁰ Porter, M. E. (1999), *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. Bilbao. Porter, M. E. (2000), «Locations, clusters, and company strategy». *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford University Press. Nueva York. Capítulo 13, pp 254-274.

¹¹ Porter, M. E. (1999). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. Bilbao.



Fuente: Porter, M. E. (1999).

Figura 15.6 ● Elementos del mesoentorno o entorno regional (el diamante competitivo).

NEGOCIOS EN ACCIÓN 15.3

Finlandia y la empresa Nokia

Las condiciones de los factores

El país dispone de profesionales en tecnologías de la información muy cualificados, que las universidades forman como consecuencia de la demanda en el sector. Además, las universidades proveen a las empresas de personal capacitado para llevar a cabo la investigación y desarrollo. Actualmente una parte importante de los trabajadores de la empresa se dedican a I+D y están localizados por todo el mundo.

Las condiciones de la demanda

A finales de la década de los noventa, Finlandia se encontraba entre los primeros países en porcentaje de ciuda-

danos que tenían teléfono móvil y ocupaba el primer puesto en cuanto a población con acceso a Internet. La demanda ha incentivado, desde el primer momento, el desarrollo de nuevos servicios en el sector.

Los sectores afines o auxiliares

El gobierno ha sido un importante apoyo en el desarrollo de sectores auxiliares en el sector de la telefonía móvil, en las relaciones entre empresas y universidades para fomentar la investigación en el sector, y con las empresas de capital riesgo para que estuvieran dispuestas a invertir en él. El crecimiento de Nokia atrajo a nuevas empresas proveedoras, y algunas le han seguido a los otros países donde también fabrica.

La estrategia y la rivalidad de las empresas

Nokia ha sido siempre consciente de la necesidad de llevar a cabo alianzas con empresas de otros países para crecer y mantenerse, puesto que la competencia global es muy fuerte. Por un lado, esa competencia ha animado a la empresa a mejorar e innovar continuamente, y por otro, a cooperar incluso con las empresas que eran sus principales competidores. ●

Fuente: Porter, M. y Sölvell, Ö. (2007), *Finlandia y Nokia: crear la economía más competitiva del mundo*. Harvard Business School. Caso de LACC nº 703-S45.

man, por lo que si una nueva empresa quisiera asentarse en esa zona, no debería tener problemas para encontrar trabajadores especializados. Las ubicaciones, que compiten entre ellas por atraer a las empresas, suelen preocuparse por construir nuevas infraestructuras portuarias, ferroviarias y carreteras, y por mejorar las existentes.

Las condiciones de la demanda del producto o servicio en el mercado interior serán un factor de ventaja competitiva si esa demanda es lo suficientemente exigente como para incentivar la innovación de las empresas de la zona y que estas mejoren sus productos para que sean más demandados en otros mercados exteriores.

La presencia o ausencia en el país de *sectores afines y auxiliares* (proveedores, suministradores de servicios, asociaciones sectoriales, cámaras de comercio, universidades, etc.) que sean internacionalmente competitivos será también una ventaja para la ubicación, pues las empresas contarán con institutos de investigación y universidades que les ayuden a ser más innovadores, empresas proveedoras de materiales con las que puedan trabajar estrechamente en la elaboración de productos con más calidad, diseño y tecnología, e instituciones públicas y privadas que se preocupen por promover el éxito de sus *clusters*.

En cuanto al contexto para la *estrategia y la rivalidad de las empresas*, si en una ubicación existen empresas muy competitivas, innovadoras y exitosas, las demás se verán incentivadas a mejorar, pues la competencia será intensa.

5.2. Entorno regional y globalización

La globalización ha aumentado la competencia en la mayoría de los sectores y ha generado que algunos *clusters* regionales hayan ido reestructurándose. Las empresas han trasladado a otros países aquellas partes del proceso productivo en las que no podían competir, pero esto también ha generado un aumento en las relaciones entre las empresas de *clusters* de países distintos. Por ejemplo, los *clusters* fabricantes de calzado de Europa han ido aumentando sus relaciones con los *clusters* de países asiáticos como China. Estas relaciones van haciendo que la información y los conocimientos se transfieran de unos *clusters* a otros con más rapidez, lo que por otro lado lleva a que se copien más rápidamente las mejoras que hacen las empresas, haciendo que la rivalidad aumente.

6. LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

6.1. La información del entorno

El entorno necesita ser analizado y evaluado para suministrar la información que necesitarán las personas clave de la organización para formular la estrategia. La información puede venir de los proveedores, los clientes, publicaciones específicas o congresos y reuniones del sector, fuentes oficiales, Internet, etc.

La información disponible suele ser extensa, y por ello las empresas necesitan establecer sistemas para la recogida, tratamiento y suministro de la información a las personas de la organización que la necesiten. La *inteligencia competitiva* es una manera formal de obtención y manejo de la información relacionada con los competidores¹².

Existen en el mercado programas informáticos diseñados para almacenar datos sobre la competencia. También hay consultoras que hacen estudios sobre la competencia

en sectores que venden a las empresas interesadas o que los hacen por encargo. Otras empresas obtienen la información con métodos menos éticos, como el espionaje industrial.

6.2. El tratamiento de la información

Por ser la información disponible muy extensa, el problema está en cómo utilizar esa información y saber distinguir la que es o no útil. Además, lo importante de la información es que permita realizar predicciones sobre lo que pasará en el futuro, y aquí es donde está la importancia de saber ver con anticipación qué cambios en las variables del entorno van a tener efectos importantes en el sector o sectores en los que está la empresa. Lo mejor es plantearse escenarios distintos para ver con antelación cómo podríamos actuar llegado el momento.

La inteligencia competitiva es una manera formal de obtención y manejo de la información relacionada con los competidores.

¹² Wheelen, T. L., Hunger, J.D. (2002), *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall, New Jersey.

RESUMEN

La empresa se encuentra sometida permanentemente a la influencia en los cambios del entorno, que se compone de muchas variables; por ello se agrupan en generales, sectoriales y regionales. Las variables generales afectan a casi todos los sectores, pero las que afectan a cada sector determinan si este es o no rentable. Las regionales han ido ganando peso en la última década conforme se ha visto la

dependencia de las economías regionales de las agrupaciones de industrias que se ubican en ellas.

Conocer las variables que pueden influir sobre la empresa en el corto y el largo plazo, y utilizarlas para prever las amenazas y oportunidades ayudará a las personas que tengan que establecer los objetivos y estrategias de la misma a detectar cuando es necesario hacer cambios.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuál de las siguientes variables del entorno económico afecta al poder adquisitivo de los consumidores?
 - a. El crecimiento en la producción del país.
 - b. El crecimiento en los precios de los bienes y servicios.
 - c. El crecimiento del empleo.
2. ¿Cuál de los siguientes factores no se incluye en el modelo de las cinco fuerzas de Porter?
 - a. La competencia actual.
 - b. Los productos sustitutivos
 - c. Los sectores afines y auxiliares.
3. ¿Cuál de los siguientes factores no se incluye en el entorno regional?
 - a. Las condiciones de los factores.
 - b. Las condiciones de la demanda.
 - c. La competencia potencial.
4. Las barreras de entrada...
 - a. Dificultan la entrada de empresas en un sector.
 - b. Impiden la entrada de empresas en un sector.
 - c. Solo existen en los monopolios.
5. Una barrera a la entrada puede ser:
 - a. Tener que fabricar grandes cantidades del producto.
 - b. Tener que gastar mucho dinero en publicidad, I+D o tecnologías.
 - c. Ser una empresa grande pero de un sector distinto.
6. La competencia potencial es mayor...
 - a. Cuando el sector tiene beneficio contable.
 - b. Cuando el sector tiene beneficio económico.
 - c. Cuando el sector tiene pérdidas económicas pero beneficio contable.
7. Los proveedores tendrán poder para negociar con los clientes.
 - a. Cuando los clientes son pocos y de tamaño pequeño.
 - b. Cuando los proveedores son pocos y el producto es escaso.
 - c. Si los costes de cambiar de un proveedor a otro son bajos.
8. En los mercados de competencia perfecta...
 - a. Existen muchos vendedores.
 - b. No hay barreras de entrada.
 - c. El producto que se ofrece es diferenciado.
9. La demanda es elástica...
 - a. Cuando los consumidores son sensibles al precio.
 - b. Cuando hay muchos sustitutos del producto.
 - c. Cuando el producto es un bien necesario.
10. Una ubicación tendrá ventaja competitiva...
 - a. Cuando disponga de mano de obra especializada en el sector clave de la ubicación.
 - b. Cuando la demanda en esa ubicación no sea exigente.
 - c. Cuando la ubicación cuente con empresas auxiliares que son competitivas a escala internacional.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

1. ¿Hasta dónde deben apoyar los gobiernos la inversión extranjera en nuestro país? Piense en el Modelo de las Cinco Fuerzas y en el del diamante de Porter para ver qué efecto tendría en la rentabilidad de una industria, en el desarrollo de los *clusters* regionales y en la competitividad del país.
2. ¿Son incompatibles el consumismo y el medio ambiente? ¿Cómo pueden las empresas compatibilizar ambos?
3. ¿La competencia hace a las empresas más competitivas?
4. ¿Una aglomeración regional de empresas es siempre un *cluster*?
5. ¿Un *cluster* debe contar con los cuatro factores que señala Porter para ser competitivo?

EJERCICIOS

1. Tomando como referencia la figura 15.4, ¿qué relación puede establecer entre la evolución del crecimiento económico y la tasa de paro?
2. Piense en ejemplos recientes o actuales en los que el cambio en alguna variable esté afectando a algunos de los siguientes entornos: económico, innovador, tecnológico, político-legal, sociocultural o ambiental.
3. Utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter y analice un mercado concreto.
4. Piense en mercados que sean un monopolio, un oligopolio o competencia monopolística.
5. Piense en un mercado muy concentrado y otro que lo esté poco.
6. Piense en un producto que tenga la demanda muy elástica y otro que la tenga inelástica.
7. Piense en sectores de regiones próximas a nosotros que formen una aglomeración regional y si tienen los factores necesarios que Porter establece en *La ventaja competitiva de las naciones* (modelo del diamante).

CASO FINAL DE TEMA

El sector del agua envasada

El sector incluye tres tipos de aguas envasadas¹³:

- Las aguas minerales naturales. Son de origen subterráneo, bacteriológicamente sanas y con una composición de minerales que les confieren propiedades favorables para la salud.
- Las aguas de manantial. Son aguas potables de origen subterráneo, con las características naturales de pureza que permiten su consumo.
- Las aguas preparadas. Son aquellas que han sido sometidas a los tratamientos físico-químicos necesarios para que se cumplan los mismos requisitos sanitarios que se les exige a las aguas de consumo público.

El consumo de agua aumenta con el calor y el agua sin gas es la más demandada, pues la que contiene gas no gusta en todos los mercados. Una de las estrategias que han seguido las empresas para aumentar el consumo ha sido relacionarlo con la salud, frente a las bebidas refrescantes, que son productos sustitutivos.

El mercado del agua embotellada es un mercado que ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años y las expectativas para los próximos años son de aumento muy alto, por lo que empresas importantes del sector de la alimentación y del de bebidas refrescantes se han diversificado hacia este mercado. Actualmente, las empresas que ocupan los primeros lugares a escala mundial en el sector de aguas envasadas son, por orden de importancia, Nestlé, Danone, Coca-Cola y Pepsi. Existe un mercado potencial importante en Asia, especialmente para las marcas posicionadas.

Cuando una empresa desea exportar y posicionar su marca de agua en otros mercados, necesita llevar a cabo fuertes gastos en promoción. Por esa razón, las marcas más consumidas están en manos de empresas como Nestlé o Danone. Nestlé posee 72 marcas de agua, entre las que se encuentran Acqua Panna, S. Pellegrino, Perrier,

¹³ Aneabe (Asociación Nacional de Empresas de Aguas de Bebida Envasada) En: www.aneabe.com.

País	Consumo	País	Consumo
Emiratos Árabes	228,8	Estados Unidos	97,5
Qatar	220,6	Líbano	94,0
Italia	175,4	Corea del Sur	79,2
Bahréin	145,9	Hungría	79,2
España	142,9	Polonia	70,7
Francia	142,2	Argentina	70,0
Alemania	140,1	Grecia	79,0
Bélgica	138,9	Canadá	61,4
México	136,2	Turquía	42,9
Suiza	126,0	Brasil	44,1
Arabia Saudita	119,9	Indonesia	44,1
Portugal	105,4	Reino Unido	38,3

Fuente: Nestlé Waters.

Figura 15.7 ● Consumo de agua embotellada por habitante en litros. Año 2006.

Vittel o Contrex. En el año 2007 vendió agua por valor de 6,3 billones de euros y tiene una cuota de mercado del 19,2%. Danone, por su parte, cuenta con marcas como Evian o Aqua. Una barrera importante a la entrada en el sector es el control de los acuíferos, pues quien más dispuesto esté a pagar por su uso, podrá ofrecer más botellas en el mercado.

Una de las últimas tendencias en el mercado ha sido el crecimiento del segmento de agua envasada de lujo, cuyos precios más elevados se basan en el diseño de la botella, la dificultad en el proceso de obtención del agua o la distancia geográfica a los mercados finales. Así, podemos encontrar, por ejemplo, una botella diseñada por la misma empresa que trabaja para Chanel o un agua procedente de agua pura de lluvia de Tasmania o de un glaciar. Este tipo de agua se ofrece en restaurantes y hoteles, pudiendo encontrarse también en supermercados o tiendas de alimentación de prestigio. Entre las marcas de este segmento de alta gama se encuentran Fiji Water, la americana Bling h₂O, la japonesa Finé, la inglesa Elsenham, la noruega Voss, la danesa Iskilde, la neozelandesa Antipodes, la francesa Chateldon, la escocesa Speyside Glenlivet, la argentina Lauquen, la australiana Cloud Juice, la

sudafricana Karoo, la canadiense 1 litro, la holandesa OGO o la española Vilas del Turbón. La moda del agua ha llegado a tal punto que hay *bares de agua*, que ofrecen aguas de todo el mundo; también existen en el mercado marcas de agua especiales para mascotas.

Frente al crecimiento del sector, se están llevando a cabo cada vez en más lugares (Reino Unido, Nueva York, California) campañas en contra del agua embotellada y a favor del agua del grifo por el fuerte impacto ambiental que tiene su obtención, lo que puede tener una influencia negativa importante en los mercados más concienciados o en los que los gobiernos actúen para desincentivar el consumo de agua embotellada.

Preguntas:

1. ¿En qué etapa del ciclo de vida de la industria se encuentra el sector del agua embotellada en general? ¿Y el segmento del agua envasada de lujo?
2. ¿Qué barreras a la entrada puede citar en el segmento del agua envasada de lujo?
3. ¿Qué variables del entorno general pueden influir en el sector del agua envasada?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006), *Dirección estratégica*. Pearson/Prentice-Hall, Madrid.
- Porter, M. E. (2008), «The five competitive forces that shape strategy». *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 78-93.

Lecturas recomendadas

- Porter, M. E. (1999), *Ser competitivo*. Deusto, Bilbao.
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2002), *Strategic management and business policy*. Prentice Hall, New Jersey.

Ghemawat, P. (2006), *Strategy and the business landscape*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Enlaces e instituciones de interés

- www.ine.es. Instituto Nacional de Estadística.
- www.isc.hbs.edu. Institute for Strategy and Competitiveness.

Capítulo 16

Responsabilidad social y ética empresarial

SUMARIO DEL TEMA

1. Impacto social de la actividad empresarial.
2. Ética en los negocios y responsabilidad social de la empresa.
 - 2.1. Microética, liderazgo y ética empresarial.
 - 2.2. Macroética y responsabilidad social de la empresa (RSE/RSC).
3. La administración basada en el marco legal.
 - 3.1. Norma y corrupción.
 - 3.2. Costes sociales y económicos de la corrupción.
4. La administración basada en la ética.
 - 4.1. Cultura ética en la empresa.
 - 4.2. La comunicación interna y externa como base de una cultura ética.
5. La dirección basada en los grupos de interés (*stakeholders*).
6. Una visión estratégica de la ética.
7. Hacia la autorregulación de los sectores.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Entender la empresa como un sistema social y conocer la importancia del papel social que representa la empresa en su entorno como motor de desarrollo local y preservación del medio ambiente.
2. Conocer qué es la ética empresarial y la necesidad de una cultura empresarial ética.
3. Impulsar la responsabilidad individual de los futuros directivos y potenciar un modelo de liderazgo enfocado hacia las personas y la mejora de la sociedad, a través de la colaboración interna y externa.

- Reflexionar sobre las posibilidades de compromiso social de la empresa, más allá de las exigencias legales, desde una visión estratégica.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

El Caso Bhopal (a partir de Lapierre, D. y Moro, J. (2001), *Era medianoche en Bophal*, Planeta)

En 1957, tras años de investigación, la empresa multinacional Union Carbide inventó una mezcla de sustancias denominada Sevin para eliminar plagas de insectos. Una de sus plantas de producción se instaló en la ciudad de Bhopal (India). En el área de chabolas que ya existía y donde se ubicaría la fábrica, comenzaron a instalarse personas venidas de todo el país en busca de trabajo.

Sin embargo, el isocianato de metilo (mic) a partir del cual se producía el Sevin era peligroso. La multinacional norteamericana realizó un manual de seguridad en el que advertía de graves consecuencias en caso de no manipularse debidamente, pero no se indicó que, sometido a una fuente de calor a partir de 39° C, no solo sería contaminante, sino también mortal.

Para no almacenar el mic (que se traía de otra fábrica), el primer director de la fábrica de Bhopal decidió producir Sevin poco a poco, según las necesidades. Pero como la dirección central de Union Carbide quiso producir grandes toneladas del pesticida, lo que implicaba su almacenamiento, el director dejó la compañía cuando la fábrica estuvo finalmente construida.

El nuevo director dirigió la factoría tratando de aumentar las medidas de seguridad. Formaba a los técnicos e ingenieros de Bhopal en cursillos intensivos en Norteamérica. Se redactó un extenso manual de medidas de seguridad. El lema de la empresa era «*safety first*» («la seguridad es lo primero»). Pero en 1980 la empresa de Bhopal decidió fabricar su propio mic.

Esta decisión empezó a causar problemas. Se originaron varios escapes que contaminaron el agua. En 1981, se produjo el primer accidente mortal de un empleado y otros veinticinco se intoxicaron por no llevar su máscara protectora. En 1982, tras otro accidente en la unidad que fabricaba el mic, el jefe del sindicato comenzó una huelga de hambre. Un periodista obtuvo un informe realizado por ingenieros de la fábrica en el que se enumeraban graves desórdenes en las medidas de seguridad. El director decidió cambiar todo lo que hiciese falta para mejorar y reparar los errores de seguridad, pero fue relevado de su cargo y el seis de diciembre de 1982 dejó Bhopal.

Ese año se cerró con malos beneficios para la fábrica. No se vendió todo el Sevin que se esperaba. Se designó a un director financiero, sin ninguna experiencia en la industria química, para reducir las pérdidas. No se tenían en cuenta las opiniones de los operarios y las relaciones eran mucho más jerárquicas, lo que fue desmotivando al personal. Se despidió a quinientas personas y se cerró la escuela que había en las chabolas. En la unidad de mic el personal se redujo a la mitad, prejubilando a personal cualificado y designando nuevo personal sin la formación necesaria. Se comenzó a reponer con materiales más baratos.

El director financiero decidió que el sistema de refrigeración se apagase mientras no se fabricaba mic, sin tener en cuenta el que estaba almacenado. La mitad de los ingenieros abandonó la fábrica antes de que terminase el año para no contribuir al

desastre que se avecinaba. Desde la central norteamericana no se informaba a la fábrica de Bhopal de los riesgos ni se escuchaba a los ingenieros que temían por la seguridad de la fábrica. La multinacional ya había planeado cerrar esta planta y trasladar su producción a otros países en vías de desarrollo.

En diciembre de 1984, mientras unos operarios sin experiencia hacían guardia en la unidad de mic, se produjo un accidente sin precedentes. Siguiendo las instrucciones escritas por el superintendente, que estaban incompletas, los operarios del primer turno lavaron las canalizaciones. Cuando llegaron los del siguiente turno, comenzaron a notar un fuerte olor a mic, pero la válvula no mostraba ningún dato, ya que estaba rota. A pesar de diversos intentos por evitarlo, el mic sufrió una explosión de calor que transformó el líquido en gas. A pesar de que accionaron la sirena de emergencia y evacuaron la fábrica, el aire soplaba aquella noche hacia las chabolas y la niebla tóxica mató durante tres días a entre 16.000 y 30.000 personas.

El presidente de la multinacional viajó a Bhopal y fue arrestado por la policía; sin embargo, ese mismo día fue liberado para no provocar una crisis con EE.UU. En un principio, las víctimas no recibieron ninguna indemnización. Según la empresa, los fallecidos *solo* fueron entre 2.000 y 3.000. La multinacional entendía que el fallo había sido provocado por los operarios.

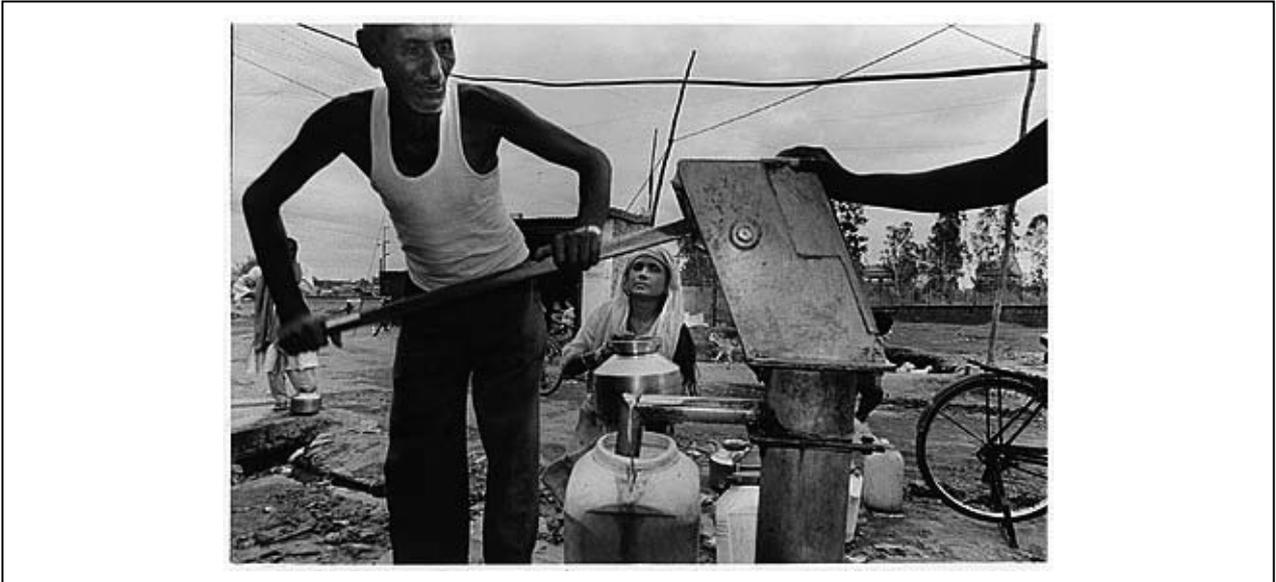
Tras cuatro años de largas negociaciones, el Gobierno indio consiguió una indemnización mucho menor que

la que le correspondía a cambio de retirar las acciones legales. En la multinacional americana los empleados no percibieron grandes pérdidas económicas, pero soportaron la desmotivación de trabajar para una empresa

que no se había comportado éticamente.

La fábrica de Bhopal fue abandonada y varios de sus dirigentes, procesados. Union Carbide fue vendida a otra multinacional del sector, que

no se responsabiliza de aquel accidente. Después de todos estos años, los habitantes de Bhopal siguen sufriendo las secuelas de aquella nube tóxica, con multitud de enfermedades y problemas de salud. ●



Fuente: www.greenpeace.org/espana.

Figura 16.1 ● Bhopal: La peor catástrofe industrial del mundo (Greenpeace).

Los residuos de la fábrica contaminan los suelos y las aguas subterráneas de la comunidad local. Cientos de personas todavía beben y se lavan con las aguas subterráneas contaminadas.

1. IMPACTO SOCIAL DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Tal como se ha explicado en temas anteriores, la organización no vive aislada, sino que se relaciona con su entorno, principalmente con el microentorno más cercano. Por tanto, así como el entorno ejerce su influencia en la organización, también el impacto que tiene la actividad empresarial en ese entorno es crucial para entender la ética empresarial.

Clientes, municipios, ONG, sindicatos, proveedores, etc. se verán beneficiados o perjudicados según la empresa produzca un efecto positivo o negativo sobre ellos. Al igual que la actuación de estos grupos influirá en la actividad de la empresa, esta será (junto a otros factores) la responsable de que los clientes queden o no

satisfechos, el municipio se desarrolle o se estanque, las ONG cumplan o no sus objetivos, los sindicatos puedan pactar o tengan que luchar por un trabajo digno y los proveedores crezcan o desaparezcan. Con ello queremos decir que las empresas no tienen como único objetivo obtener beneficios, aunque de ello dependa evidentemente su subsistencia, sino que son el principal motor social de una región o país, pues de ella depende en gran medida la creación de puestos de trabajo, el desarrollo local, las condiciones de vida de las personas, la protección del medio ambiente, la subsistencia de otras empresas e incluso la realización de muchos proyectos de tipo social.

En la mayoría de países desarrollados, donde el estado no es intervencionista sino que realiza una función *facilitadora*¹, la empresa que realmente se toma en serio su papel es fuente de riqueza, tanto económica como social.

*tadora*¹, la empresa que realmente se toma en serio su papel es fuente de riqueza, tanto económica como social.

2. ÉTICA EN LOS NEGOCIOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

La pregunta que tendríamos que formularnos inicialmente es: ¿qué es la ética? En primer lugar, deberíamos apuntar que la ética tiene que ver con la acción humana, sea individual o agrupada, y las consecuencias que ese comportamiento tiene en el entorno próximo o incluso general. Sin embargo, si bien no existe una única definición de la ética, pues encontramos diversas teorías que la enfocan en unos elementos determinados (la norma, la virtud, el bien)², sí podemos decir que la ética puede ser desde una ética de mínimos (o *regla de oro*: «No quieras para los demás lo que no quieras para ti») a una ética de máximos (o excelencia humana). Por tanto, la ética viene a decirnos que nuestras acciones, tanto individuales como colectivas, tienen consecuencias en el entorno y, por tanto, somos responsables de esas consecuencias.

Los autores han dividido tradicionalmente la responsabilidad ética en dos niveles, el personal y el colectivo, tal como resumimos en la figura 16.2.

2.1. Microética, liderazgo y ética empresarial

La ética individual englobaría la ética del ciudadano (en su vida cotidiana) y la ética profesional (en su trabajo).

Microética: ética individual, bien del ciudadano o del profesional.

En la primera no nos detendremos, pues no es el objeto de esta publicación. En cuanto a la ética profesional, inevitablemente debemos relacionarla con el proceso de toma de decisiones. Cualquier profesional debe tomar decisiones que dependen no solo de factores externos a la persona, sino también de la propia actitud y los valores humanos de esta. Para que las decisiones tomadas en la vida profesional sean éticas, los autores consideran que es necesario carácter para buscar realmente lo mejor aunque no siempre nos beneficie, madurez para saber si la decisión cambiará en función de las circunstancias y prudencia para meditar posibles alternativas.

Pero la postura ética a corto plazo no siempre es beneficiosa. La ética requiere por ello una motivación fuerte y sincera, pues no es fácil en la vida laboral actuar éticamente. Sin embargo, el profesional y especialmente el directivo deben medir su responsabilidad con la empresa, pero también con la sociedad.

La ética profesional está, por tanto, íntimamente relacionada con el liderazgo, pues, por ejemplo, un líder



Figura 16.2 ● Responsabilidad ética personal y colectiva.

¹ Stiglitz, J. E. (2000), *La economía del sector público* (3ª ed.). Antoni Bosch Editor.

² Para un estudio concreto de todos los planteamientos, aconsejamos consultar la bibliografía, especialmente Fontrodona, J., Guillén, M. y Rodríguez, A. (1998).

TEXTO DE APOYO 16.1

Melé D. (1997, p. 41, véase la bibliografía)

- La calidad humana proporciona disposiciones estables para una actuación ética continuada que influye en la motivación para el trabajo, la madurez humana y la prudencia en la toma de decisiones, una cultura empresarial con calidad ética, así como la reputación y la confianza.
- La confianza generada como consecuencia de una actuación ética continuada contribuye a crear lealtad, a desarrollar la autoridad en el liderazgo, a fomentar la cooperación. ●

opresivo que solo se enfoca en la eficacia técnica, sin tener en cuenta el factor humano, con el tiempo perderá su liderazgo. Por el contrario, cuando el líder no solo es eficaz en su trabajo, sino que además se comporta de manera ética, en definitiva, de una forma humana sin caer en el paternalismo, perpetúa su liderazgo, puesto que los subordinados tendrán más confianza y se sentirán más motivados.

La ética profesional puede verse apoyada o reforzada por los códigos de conducta de asociaciones o colegios profesionales que guían una profesión determinada, o por el código que la propia empresa quiera darse. Sin embargo, pensamos que la responsabilidad ética debe fomentarse pero nunca imponerse, pues la ética depende en gran parte de la responsabilidad del individuo.

2.2. Macroética y responsabilidad social de la empresa (RSE/RSC)

La macroética está integrada por la ética de la organización (a nivel interno) y por la ética social (a nivel externo).

Cuando hablamos del conjunto de la empresa y su actuación interna, nos referimos a la ética de la organización. Esta ética de la organización debe ser impulsada desde la alta dirección como la base de toda su actuación, desde la dirección estratégica al trabajo operativo. Como veremos más adelante, podemos también utilizar como ins-

Macroética: ética colectiva, tanto a nivel interno como externo, de la organización.

trumentos internos que nos ayuden a la gestión de la ética los códigos éticos. Deben basarse en el respeto a las personas y buscar la motivación de los trabajadores, pues en último término la ética de la organización supone la suma de las voluntades individuales.

Por otro lado, tal como decíamos, el fin último (social) de la empresa no debe ser únicamente beneficiar a sus accionistas, sino intentar hacerlo mejorando el entorno. A esta responsabilidad que la empresa debe a la sociedad se le llama responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social de la empresa (RSE). La empresa se mueve entonces por un espíritu de servicio a la sociedad.

Así, desde la visión de la RSC/RSE se presta especial atención a todos los *stakeholders* (grupos de interés: accionistas, trabajadores, clientes/consumidores, proveedores, público en general, medio ambiente, grupos sociales, autoridades públicas, comunidades locales). Aunque hay que tener en cuenta que los intereses de estos grupos, como explicamos en el epígrafe 5, a veces son contradictorios.

RSC/RSE: responsabilidad que la organización (corporación, empresa) debe a la sociedad.

Por otro lado, dentro de la RSC/RSE tiene gran interés en los últimos años el término buen gobierno para hacer referencia a la acción concreta de dirigir una organización de una manera ética, responsable socialmente. Es decir, RSC/RSC y buen gobierno no son sinónimos, sino términos complementarios.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 16.1

IKEA y la responsabilidad social

En 1943 Ingvar Kamprad fundó Ikea con diecisiete años. El nombre de Ikea está formado por las iniciales de su fundador (I. K.), más las primeras letras de Elmtaryd (E) y Agunnaryd (A), la granja y el pueblo donde creció. Ikea en sus comienzos vendía plumas, carteras, marcos para cuadros, tapetes para mesas, joyas y medias de nailon.

En 1948 se introdujeron los muebles en el surtido de Ikea. El mobiliario se realizaba por fabricantes locales en los bosques cercanos a la casa de su fundador. En 1958 abrió la primera tienda Ikea de productos para la decoración del hogar en Älmhult, Suecia, siendo la mayor exposición de muebles de Escandinavia.

En 1982 se formó el grupo Ikea, que pasó a ser propiedad de la Stichting Ingka Foundation, cuya sede se encuentra en Holanda. En 2008, tras 65 años desde su funda-

ción, Ikea sobrepasa los 100.000 colaboradores y opera en 44 países. Las ventas del grupo Ikea en el año fiscal 2007 (del uno de septiembre de 2006 al 31 de agosto de 2007) han aumentado un 14%, hasta un total de 19,8 miles de millones de euros.

Pero además de su éxito empresarial, Ikea cuenta en su responsabilidad social con los siguientes compromisos:

- Asegurar que los productos y materiales son ecológicos y seguros para sus clientes.
- Fabricar sus productos en condiciones de trabajo adecuadas por proveedores que sean responsables con respecto al medio ambiente.
- Contribuir a la prevención del cambio climático por medio de la mejora de su eficiencia energética y de la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- No aceptar madera procedente de

talas ilegales o que proceda de bosques vírgenes intactos. A largo plazo el origen de toda la madera de sus productos será de bosques certificados como de gestión responsable.

- No aceptar trabajo infantil por debajo de la edad permitida en países en los que fabrica sus productos, en sus proveedores o en los subcontratistas de estos, y trabajar activamente para evitarlo.
- Colaborar con socios cuidadosamente seleccionados, para apoyar proyectos destinados a las comunidades desfavorecidas: Unicef, Save the Children, World Wide Fund for Nature (WWF), etc.
- Colaborar con otras empresas, sindicatos, ONG y otras organizaciones para desarrollar y reforzar su trabajo en el área social y medioambiental. ●

Para más información, puede consultarse su página web: www.ikea.es.

TEXTO DE APOYO 16.2

Responsabilidad social y buen gobierno

1. El buen gobierno ha de generar necesariamente responsabilidad social siempre que el fin que se pretenda alcanzar reconozca el interés (el bien) de la sociedad y responda ante ella, así como ante las otras partes afectadas por su acción (la propia organización

con sus propietarios-accionistas, empleados, clientes, proveedores, administración pública, competidores, etc.).

2. La responsabilidad social genera buen gobierno, en tanto en cuanto la capacidad de reconocer las consecuencias de un hecho y respon-

der de él ante la sociedad y otras partes interesadas sintoniza con la natural preocupación por hacer el bien del buen gobierno. ●

Fuente: Lizcano, J. L. (2006), «Buen gobierno y responsabilidad social corporativa». *Partida doble*, 182, pp. 20-35, p. 22.

3. LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN EL MARCO LEGAL

En ocasiones se puede confundir la ética con el cumplimiento de la ley, pero es necesario recalcar que la ética no busca solo el cumplimiento de la norma, sino que va más allá, buscando la excelencia humana o de la organización. Aun así, tenemos que apuntar que el cumplir la ley, sin caer en la corrupción, ya es un gran paso para beneficiar al entorno, aunque puede implicar algunos riesgos a largo plazo.

3.1. Norma y corrupción

Cuando tanto la ética individual como la colectiva se basan únicamente en la ley, es decir, cuando la empresa o el directivo solo busca no incumplir la ley, se puede caer en el error de buscar subterfugios o vacíos legales que permitan actuar de forma poco ética.

Sin embargo, por desgracia no parece que algunas empresas o directivos cubran este mínimo legal, sino que la ley se incumple repetidamente: defraudación de impuestos, cobro de comisiones, sobornos, contaminación del medio ambiente, etc. En estos casos, si la norma se incumple de modo continuado, encontramos empresas o personas corruptas para las que si incumplir la ley no tiene importancia, menos aún se esforzarán por ir más allá y ser éticos, lo que, además, a corto plazo probablemente no será rentable.

Por todo ello, cuando una persona que es responsable comienza a trabajar en una organización, sea como operario o como directivo, debe estar preparada para tomar

decisiones complicadas, pues *lo que debe ser y lo que es* no siempre coinciden. En estos casos, si no se tiene la suerte de trabajar en una organización éticamente responsable, habrá que intentar ser lo bastante objetivo como para no verse afectado, en la medida de lo posible, por la empresa corrupta. O incluso plantearse un cambio de trabajo.

A la inversa, cuando una organización responsable selecciona a una persona corrupta, debe ser muy precavida a la hora de detectar esta situación e intentar corregirla lo antes posible por el bien de toda la organización.

3.2. Costes sociales y económicos de la corrupción

Como vimos en el caso introductorio, al igual que la responsabilidad social afecta al entorno, la corrupción influye sobre la organización y su entorno, pero lo hace de forma negativa.

Además de los costes económicos que puede plantear la corrupción a largo plazo (pago de sanciones y multas, reparación de materiales defectuosos, indemnizaciones civiles, despidos improcedentes, etc.), cada vez cobran más importancia los costes sociales que plantea la corrupción bien dentro de la organización (desconfianza, desmotivación, injusticia) bien en relación al entorno (contaminación, efectos nocivos en la salud, deterioro de la imagen de la empresa, pérdida de clientes, desempleo, etc.).

NEGOCIOS EN ACCIÓN 16.2

La rectificación de Yahoo!

En el año 2000 la Liga Francesa contra el Racismo y el Antisemitismo y la Unión de Estudiantes Judíos de Francia interpusieron una demanda en Francia contra la empresa norteamericana Yahoo! por la subasta de objetos nazis a través de su portal en Internet. El comercio de recuerdos nazis está prohibido en Francia, pero en Estados Unidos, sede de Yahoo!, está permitido.

El tribunal francés ordenó a Yahoo! suprimir del portal todos los objetos nazis en venta en un plazo de tres meses. En un principio Yahoo! rebatió la sentencia francesa alegando que «violaba la libertad de expresión recogida en la primera enmienda de la constitución norteamericana» y que, por lo tanto, no se podía aplicar en Estados Unidos. Sin embargo, ante la pérdida de clientes franceses

y la presión mediática, en 2001 decidió retirar la venta de estos objetos.

Un tribunal californiano dio en un primer momento la razón a Yahoo!, pero finalmente en 2006 el Tribunal de Apelación estadounidense señaló que la argumentación de Yahoo! era «vaga» y Yahoo! tenía que acatar la justicia francesa. ●

Fuente: www.elpais.es, trece de enero de 2006.

4. LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA ÉTICA

Al contrario que en la posición anterior, una administración basada en la ética debe influir positivamente tanto en toda la organización (especialmente en sus directivos) como en el entorno.

4.1. Cultura ética en la empresa

Uno de los retos que debería experimentar toda organización es la de conseguir que la ética, o en nuestro caso la responsabilidad social de la empresa, no fuese un *añadido* en la organización, sino que impregnase toda su cultura, de modo que desde el proceso de planificación estratégica a la aplicación operativa toda la organización tuviese en cuenta lo que se denomina «el punto de vista social». Esta cultura responsable es lo que algunos autores entienden como «ética en las organizaciones», frente a la postura más clásica de entenderse como «ética de las organizaciones».

Frecuentemente se piensa, de forma errónea, que la ética tiene cabida en determinados departamentos de la empresa, como recursos humanos, pero no en otros como marketing o contabilidad. Esta visión puede producir una situación esquizofrénica en la organización, pues si nos planteamos ser éticos es necesario serlo en todos los departamentos y decisiones de la empresa, desde la fijación de objetivos hasta la acción del día a día. Una empresa que contamina a la localidad en la que se ubica pero dona una buena cantidad de dinero a una asociación benéfica no ha conseguido poseer una cultura ética, sino una simple *etiqueta* que utiliza a su antojo y que creará desconfianza tanto a los trabajadores como a los clientes.

4.2. La comunicación interna y externa como base de una cultura ética

La ética no siempre surge de manera natural en una organización, por lo que es preciso emprender una serie de acciones para fomentar los comportamientos éticos sin imposiciones. La alternativa más común suele ser redactar un código ético para poner de manifiesto los principios internos de actuación y detectar así las conductas desviadas de esos principios. El código es en este caso un instrumento de gestión empresarial.

Los códigos éticos son llamados de múltiples modos, dependiendo de su alcance y ámbito de aplicación: códigos de conducta, códigos tipo, códigos de comportamiento, códigos deontológicos, códigos de buen gobierno, etc. Estos códigos pueden centrarse en sus relaciones internas de la organización o también extenderse a las relaciones con los grupos de interés.

Un código ético debe ayudar a resolver conflictos éticos, es decir, a aclarar la postura de los profesionales o empleados en situaciones de incertidumbre ética. Además debe ayudar a definir las conductas generales que la organización considere éticas y apropiadas.

Sin embargo, el código ético no puede ser excesivamente detallado y, en definitiva, no sustituye al juicio cuidadoso que responsablemente tenemos que hacer en cada

Código ético: conjunto de reglas éticas que se dan una organización, un sector o grupo de empresas.

TEXTO DE APOYO 16.3

La ética y la RSC

«La ética supone, por tanto, el ajuste personal y organizativo no solamente a los preceptos de un derecho positivo o de los usos y prácticas empresariales, sino también, más allá, a los de unos principios morales o del derecho

natural. Supone, por consiguiente, un plus sobre el cumplimiento legal y, por tanto, debe estar profundamente enraizada dentro del sistema de creencias de la organización y de los líderes que la dirigen». ●

Fuente: Garrigues, A. y Trullenque, F. (2008), «Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica?». *Harvard Deusto Business Review*, 3.098, pp. 19-36, p. 24.

momento. Incluso es posible que el código no contemple determinados comportamientos o lo haga vagamente. El código debe ser así una guía para toda la organización y, en cualquier caso, ser coherente con sus objetivos. El apoyo de la alta dirección es totalmente necesario, si bien es imprescindible la participación de los empleados en su redacción para que se sientan identificados con sus principios.

En los códigos se debe ir más allá de las cuestiones procedimentales y proponer valores y normas con contenido, coherentes con la realidad de la organización³. Cuando prestamos atención al contenido de los códigos éticos, observamos que a veces son demasiado generales, quedándose en meras aspiraciones o en la justificación de estas. Sin embargo el código será más eficaz si no solo nos ayuda a conocer esas aspiraciones de la empresa o a educar a los trabajadores, sino que también nos sirve de herramienta de mejora en la gestión empresarial.

De este modo, podemos clasificar los códigos en tres grupos⁴:

nas organizaciones la utilicen en este sentido. El código debe formar parte de la presentación de la empresa hacia el exterior, para generar confianza a los grupos de interés, confianza que surgirá con el tiempo si se corresponde con la actuación de la empresa.

Un código ético deberá estar basado en la esencia de la organización, es decir en su visión, misión, valores y objetivos (lo que se denomina el *ADN organizativo*). Si hablamos de una ética en las organizaciones, ello supondrá que, al definir estos cuatro elementos, se haya tenido en cuenta el punto de vista social, fundamentalmente al incluir algun/os valor/es ético/s que guía/n a la organización. El resto del cuerpo del código dependerá del tipo que hayamos escogido.

Los pasos que deberían seguirse para la elaboración de un código integrado por los modelos anteriormente expuestos serían:

- Compromiso inicial de la alta dirección, planificación y formación de un equipo multidisciplinar (cuyos

Tipo de código	Código de aspiraciones	Código educativo	Código regulativo
Contenido	Principios éticos generales que los profesionales deberían esforzarse por alcanzar.	Reforzar la comprensión de sus planteamientos con extensos comentarios e interpretaciones.	Conjunto de reglas detalladas o principios concretos para guiar la conducta profesional y servir de base a la hora de establecer sanciones.

Figura 16.3 ● Tipos de códigos éticos

La realidad actual nos muestra que no podemos optar exclusivamente por uno de estos modelos ni limitarnos a repetir la norma (aunque en muchas ocasiones los códigos éticos son excesivamente *legalistas*), sino que el código debe ser un conjunto de aspiraciones que todos los implicados comprendan pero que además concrete actuaciones más allá de lo que establece la norma o se deriva de las aspiraciones. La dificultad estribará en hacerlo de modo breve, pues es imposible recoger en un código todas las situaciones posibles y además eso le restaría simplicidad. Asimismo, un código tampoco puede servir para solucionar un problema concreto que genera un individuo determinado de la organización porque ello supondría tener que incluir múltiples situaciones individuales que, en realidad, precisan de una toma de decisión de la dirección de la empresa para ese individuo.

El código se debe fomentar internamente premiando el comportamiento ético, asegurando que el actuar honesto no tiene consecuencias negativas. Externamente no debe verse como una herramienta promocional, aunque algu-

componentes podrán variar en función de su proyección interna y/o externa).

- Fijación de los objetivos que se quieran alcanzar con el código.
- Redacción de las reglas, informando a los trabajadores y escuchando sus propuestas, utilizando un lenguaje claro (si es necesario, con ejemplos).
- Creación de mecanismos internos de control, por ejemplo mediante la designación de un responsable de su implantación, encuestas anónimas periódicas, etc., y posibilidad de acudir a consultores externos.

³ Lozano Aguilar, J. F. (2004), *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Trotta.

⁴ Elaboración propia, a partir de Frankel, M. S. (1990), «Profesional codes. Why, How and with what impact», *Journal of Business Ethics*, 8, nº 2-3, pp. 109-115.

TEXTO DE APOYO 16.4

El ADN organizativo y la responsabilidad social

«(...) En la práctica es difícil que una estrategia dé respuesta a inquietudes responsables cuando la misión, visión y valores de la empresa ni siquiera se mencionan o incluso se va en una dirección poco sinérgica con lo que un comportamiento responsa-

ble y sostenible sugiere. Por el contrario, vemos cómo los casos más exitosos de organizaciones responsables integran ya la ética y la RSC profundamente en su ADN organizativo como esencia y fuente de su estrategia y de su modelo de negocio». ●

Fuente: Garrigues, A. y Trullenque, F. (2008). «Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica?». *Harvard Deusto Business Review*, 3.098, pp. 19-36, p. 30.

5. LA DIRECCIÓN BASADA EN LOS GRUPOS DE INTERÉS ('STAKEHOLDERS')

La importancia de los grupos de interés comenzó a ser estudiada en los años sesenta por el *Stanford Research Institute* y es desarrollada en los años ochenta y noventa por R.E. Freeman⁵, para quien se trataba de una relación bidireccional, siendo estos grupos aquellos que podían afectar a la empresa o verse afectados por ella. Por ello comenzó a estudiarse la influencia que suponía esa relación entre empresa y grupos de interés, especialmente para lograr una adecuada posición competitiva.

Freeman entendía que era necesario para la empresa lograr vínculos estables y de confianza con estos *stakeholders*. Posteriormente, otros autores han ido estudiando esta difícil relación, pues no todos los grupos tienen los mismos intereses y es necesario la mayoría de veces priorizar sus necesidades. En este caso, esa priorización dependerá en gran medida de la RSC/RSE.

Las clasificaciones de los *stakeholders* son variadas; nosotros, para simplificar, tomamos la clasificación de Guillén⁶, que distingue dos tipos de *stakeholders* o grupos/individuos implicados por la realización de objetivos de una organización:

- Directos: propietarios y trabajadores.
- Indirectos: accionistas, proveedores, administración pública, clientes, comunidad, ONG, etc.

Desde esta clasificación, la empresa debe prestar especial atención a los grupos directos, pero sin olvidar a los indirectos. Por otro lado, es preciso diferenciar las necesidades de estos grupos de los derechos legales que les corresponden, pues como mencionábamos anteriormente el deber legal no lo podemos obviar y la exigencia ética implica ir más allá de lo que dicta la norma.

'Stakeholders': grupos/individuos implicados por la realización de objetivos de una organización, bien de forma directa (propietarios y trabajadores) o bien de forma indirecta (accionistas, proveedores, administración pública, clientes, etc.).

Sin embargo, tampoco podemos confundir los objetivos de una empresa con los de una entidad sin ánimo de lucro. La empresa no es responsable de solucionar todos los problemas sociales puesto que esa no es su misión. La empresa debe contribuir a la sociedad generando riqueza económica y social, de acuerdo con las leyes, pero otras tareas de índole social que en ocasiones incluso se escapan de su propia actividad, como la integración de grupos desfavorecidos, si bien necesitan de la implicación de las empresas, son competencia de la administración pública con el apoyo voluntario, en ocasiones, de diferentes ONG.

⁵ Entre sus trabajos más citados: «Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance», *California Management Review* (pre-1986), Spring 1983, 25, nº. 3, pp. 88-106; «The politics of stakeholder theory: some future directions», *Business Ethics Quarterly*, 4, nº. 4 (oct., 1994), pp. 409-421; «Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives» (con J. S. Harrison), *The Academy of Management Journal*, 42, nº. 5, *special research forum on stakeholders, social responsibility, and performance* (oct., 1999), pp. 479-485.

⁶ Véase bibliografía. Guillén (2006), p. 285.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 16.3

Ben & Jerry's, mucho más que helado

En 1978, Ben Cohen y Jerry Greenfield abrieron su primera heladería en una gasolinera destartalada en Burlington, Vermont. Pronto adquirieron fama en su comunidad por sus excelentes helados naturales, elaborados con leche fresca y nata de la localidad. En 1979 empezaron a vender al por mayor envases de medio litro de helado en su furgoneta. El resto, como dicen, es historia.

Sin embargo, a pesar de su éxito imprevisto, Ben y Jerry se mantuvieron fieles a una de sus máximas iniciales: «Un negocio asume una responsabilidad en la comunidad donde se establece». En 1998, Ben & Jerry's redactó la *Declaración de su Misión*, que consiste en tres ejes interrelacionados: producto, social y económico. Su objetivo es elaborar el mejor helado posible de la mejor manera posible, es decir teniendo en cuenta a sus proveedores. Para ello cooperan con la industria lechera, utilizan ingredientes de comercio justo y huevos ecológicos, y tienen contratos con empresas que emplean a personas con problemas sociales. Además, aplican un proyecto ecológico durante toda la cadena de producción.

Pero además de los valores que aplica a su propio negocio, Ben & Jerry's participan en varios proyectos sociales en los países donde se ubican, desde la recogida de juguetes o la celebración del Día Mundial del Medio Ambiente, a la colaboración con algunos proyectos y asociaciones de tipo social, como Cruz Roja, la Fundación Natura o la Fundación Theodora.

En 1985 se creó la Fundación Ben & Jerry's, una entidad formada por los empleados de la compañía, con el objetivo de destinar el 7,5% de sus beneficios antes de impuestos (el porcentaje más alto entre las compañías estadounidenses importantes) a las diferentes causas por las que Ben & Jerry's luchan. Una de las que más concienciación ha supuesto para

esta empresa es la situación medioambiental y, en particular, el calentamiento global. Por ello, las mayores campañas que la compañía ha dirigido activamente han tenido como objetivo luchar contra el cambio climático y por la conservación de la flora y la fauna del planeta. Incluso su fábrica europea en Holanda utiliza energías 100% renovables. Otra parte del 7,5% se canaliza a través de los Equipos de Acción Comunitaria de Ben & Jerry's, formados por empleados de las fábricas que hacen pequeñas donaciones locales a organizaciones comunitarias.

Ben & Jerry's aterrizó en España en 2001 de la mano de Unilever. El equipo de Ben & Jerry's España también se ha involucrado en diferentes proyectos, como, por ejemplo, en las jornadas de voluntariado, en las que los trabajadores realizan tareas de acondicionamiento de ecosistemas en algún lugar del territorio español. En su primera jornada de voluntariado, por ejemplo, más de cincuenta personas se desplazaron hasta el río Tordera, en Sant Celoni, Barcelona, con el objetivo de desarrollar diversas tareas de mantenimiento y acondicionamiento del entorno natural de este río y conseguir así la conservación del ecosistema de esta zona tan afectada por la implantación de un polígono industrial en sus alrededores.

Otra de las colaboraciones de Ben & Jerry's se sintetiza en el acuerdo con la Fundación Theodora, con el objetivo de aliviar el sufrimiento de los niños hospitalizados a través de la risa, organizando para ello visitas semanales de artistas profesionales, los *doctores sonrisa*. La actuación de la organización ha conseguido que cada año 30.000 niños españoles reciban la visita del *doctor sonrisa*, integrando además a los familiares del pequeño en las actividades.

Por otro lado, uno de los proyectos más significativos de la acción social de Ben & Jerry's es la colaboración desde 2004 con Inout, el primer al-

bergue de España donde el 90% de sus trabajadores son discapacitados psíquicos. Se encuentra situado en medio del Parque Natural de Collserola, a pocos minutos del centro de Barcelona.

Además, Ben & Jerry's desde sus inicios en España colabora con Cruz Roja en las campañas de donación de sangre que se llevan a cabo en universidades de Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia y Bilbao, y en diversas campañas en Málaga, Palma de Mallorca y otras localidades.

En cuanto a sus franquicias, Ben & Jerry's inició en 2002 su expansión por España. Sus planes de prevén alcanzar cerca de cien heladerías. Para formar parte de la compañía es necesario comprometerse con el desarrollo de actividades de carácter social, tanto dentro de la comunidad vecina como en ámbitos más amplios. Ben & Jerry's comunica a sus franquicias las acciones que se desarrollan desde la central en cada reunión de franquiciados, que se llevan a cabo dos veces al año. Al mismo tiempo, promueve la participación de los franquiciados en diversas acciones sociales y ecológicas. Para ello les facilita contactos de entidades no lucrativas con las que participar, pone a su disposición la consultoría de Ben & Jerry's en temas de acción social para que haga de intermediaria o les asesore, distribuye diferentes folletos entre sus franquiciados sobre las distintas ONG con las que colabora, etc. La compañía distribuye a la vez la *Guía de buenas prácticas* a sus franquicias, con el fin de orientarlas en la consecución de prácticas en sus negocios que ayuden a minimizar el impacto negativo sobre el medioambiente. ●

Fuente: dossier de prensa *Mucho más que helado. Responsabilidad social corporativa*, proporcionado por gentileza de la propia empresa a la autora. Para más información puede consultarse su página web en España: www.ben-jerrys.es.

6. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA ÉTICA

Si integramos todos los conceptos vistos hasta ahora podemos concluir que la empresa, para acercarse a la ética en la organización, no podrá hacerlo si la responsabilidad social no está presente en su planificación estratégica.

Como punto de partida, Porter y Kramer⁷ proponen que la empresa identifique los puntos de intersección entre esta y la sociedad de dos maneras:

- a) De dentro afuera, estudiando en las tareas propias de la empresa las intersecciones con la sociedad a lo largo de toda la cadena de valor.
- b) De fuera adentro, estudiando la relación del entorno con la empresa.

A partir de ahí, la empresa tendría que seleccionar las mejoras en aquellas intersecciones que puedan ser más valiosas tanto para la sociedad como para la empresa. Es decir, ver qué mejoras sociales pueden estar relacionadas con los temas que la empresa realmente conoce y que, por tanto, pueden mejorar tanto su competitividad como su impacto social.

Así, por ejemplo, la empresa española J. Navarro, dedicada a la venta de alimentos naturales desde 1771, ha creado la Fundación José Navarro, para el Fomento de la Alimentación Inteligente, entidad sin ánimo de lucro que tiene como principal objetivo fomentar la salud natural en las personas desde todas sus perspectivas. O el programa Partnershop de Ben & Jerry's, por el cual la empresa dona una franquicia a una organización no lucrativa que trabaja con una población necesitada, como personas sin hogar

o adolescentes marginados. Esta entidad gestiona la heladería Ben & Jerry's como cualquier otra tienda y da empleo a las personas por las que trabaja, proporcionándoles así formación laboral y un sueldo. Al mismo tiempo, la heladería se convierte en una fuente de ingresos para la organización.

De este modo, no se trataría solo de que la empresa aprovechara las mejores prácticas disponibles de su sector, sino de que fuese más allá con una actitud proactiva que seleccione las oportunidades sociales más ventajosas, tanto para la sociedad como para la empresa.

En definitiva se trataría de asumir que todas las empresas no pueden destacarse por su fuerte dimensión social (véase, por ejemplo, *Gestión en acción 3*), pero sí que pueden analizar, dentro de su planificación estratégica, cómo, con su experiencia y recursos en unas tareas determinadas, pueden mejorar la sociedad.

Por tanto, la ética en las organizaciones (tanto interna como externa) podría integrarse en su plan estratégico del siguiente modo:

- Realizando un análisis de las fuerzas y oportunidades de la empresa para realizar acciones éticamente responsables, tanto por su experiencia como por sus recursos humanos y materiales.
- Teniendo en cuenta el punto de vista ético al definir su misión, visión y valores.
- Fijando objetivos éticos junto a los objetivos económicos (financieros). Estos objetivos éticos pueden tener como destinatarios a los clientes, la propia organiza-

TEXTO DE APOYO 16.5

La RSC estratégica

«(...) Cada empresa debe identificar el grupo de problemas sociales para el que esté mejor equipada y del que pueda extraer la mejor ventaja competitiva. (...) Cuando una empresa que funciona bien despliega

sus recursos, experiencia y talento en los problemas que entiende y en los que puede participar, su impacto en la mejora social será mayor que el de cualquier otra organización». ●

Fuente: Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006), «Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility». *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78-92, p. 92. Traducción propia.

⁷ Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). «Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility», *Harvard Business Review*, december 2006, pp. 78-92.

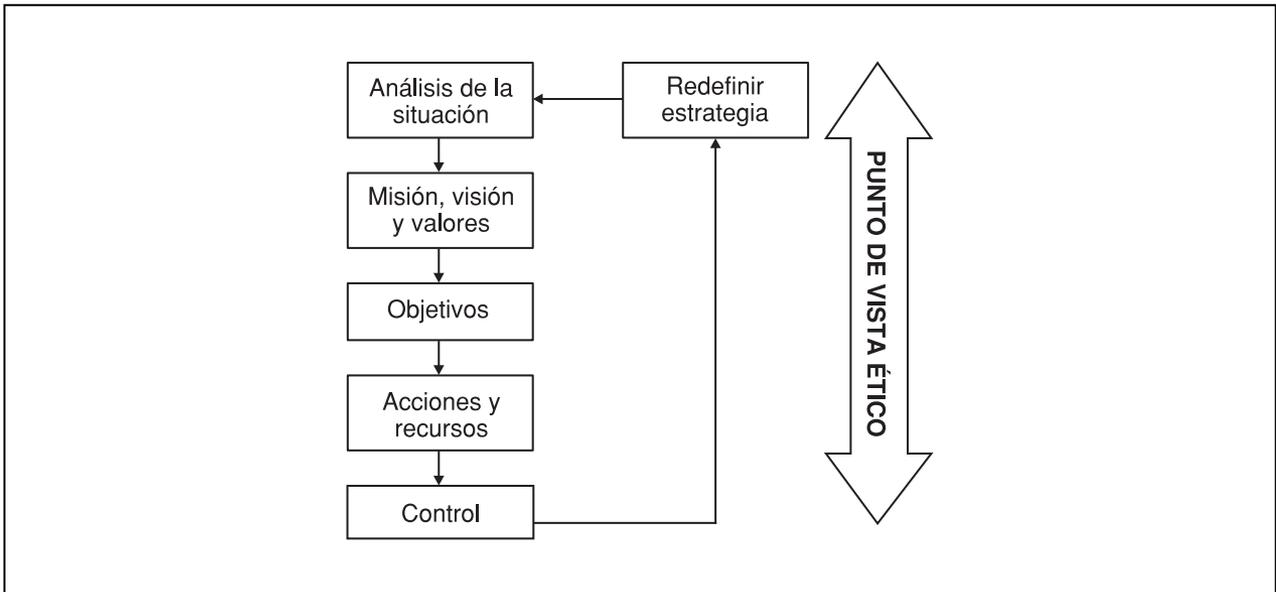


Figura 16.4 ● Una visión estratégica de la ética.

- Redefiniendo la estrategia si los objetivos no se cumplen o es necesario adaptarlos a una nueva situación.
- Comunicando al nivel operativo los objetivos éticos para que se implique en su logro y asignando los recursos humanos y materiales necesarios.
- Controlando que los objetivos se cumplen, a través del instrumento de control estratégico que aplique la empresa (modelo de gestión de calidad, cuadro de mando integral, etc.).

- Redefiniendo la estrategia si los objetivos no se cumplen o es necesario adaptarlos a una nueva situación.

De este modo, como en cualquier plan estratégico, se resumiría en un proceso de mejora continua en el que la alta dirección debería estar necesariamente implicada.

7. HACIA LA AUTORREGULACIÓN DE LOS SECTORES

Al hablar de autorregulación hacemos referencia principalmente a aquellas estrategias elaboradas por un grupo de empresas o un sector determinado que tratan de la relación responsable de la empresa con los grupos de interés indirectos. Esas estrategias se materializan principalmente en la elaboración de códigos éticos que sirven de *soft law* en el ámbito que opera la empresa. Algunos de estos

códigos son exigidos por la administración pública, como el Código Unificado de Buen Gobierno para las empresas que cotizan en el Ibex-35⁸, pero otros son elaborados por las empresas voluntariamente con el apoyo de los grupos implicados: clientes, comunidad local u ONG.

Normalmente el fin último de los códigos éticos es, por un lado, dar confianza a los interesados de cuál es la postura ética de la empresa y, por otro lado, intentar llegar a una solución extrajudicial en caso de conflicto.

Si ello lo extendemos a un sector concreto, la autorregulación supone alcanzar un consenso entre diferentes

Autorregulación: estrategias consensuadas por un grupo de empresas o un sector determinado que tratan de la relación responsable de la empresa con los grupos de interés indirectos y que se materializan principalmente en la elaboración de códigos éticos.

⁸ El texto del código unificado (denominado en ocasiones *código Conthe* por el entonces presidente de la CNMV, Manuel Conthe) puede consultarse en: www.cnmv.es.

Buen gobierno: acción concreta de dirigir una organización de una manera ética, responsable socialmente.

empresas sobre las cuestiones éticas que afectan a los grupos de interés implicados en dicho sector. Los códigos éticos deben ser así capaces de regular extrajudicialmente determinadas conductas de manera consensuada entre administración pública, empresas, consumidores y determinadas asociaciones.

Un ejemplo claro de autorregulación es Confianza Online⁹, el Sistema de Autorregulación para el Comercio Electrónico y la Publicidad Interactiva organizado conjuntamente por la Asociación Española de Comercio Electrónico

y Marketing Relacional (Aecem) y la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol), con IAB-Spain como entidad colaboradora y ocho asociaciones más como participantes. Su principal objetivo es aumentar la confianza de los consumidores en sus actividades de comercio electrónico y publicidad interactiva, además de dotar, tanto a los consumidores como a la industria, de un instrumento de resolución extrajudicial de controversias rápido, económico y eficaz.

Su actividad está basada en tres pilares: un *Código Ético de Comercio Electrónico y Publicidad Interactiva*, un mecanismo encargado de resolver las reclamaciones que se presenten con dos órganos, el Jurado de Autocontrol de la Publicidad para todas las cuestiones relacionadas con las comunicaciones comerciales y la Junta Arbitral Nacional de Consumo para las cuestiones

TEXTO DE APOYO 16.6

Comisión Nacional del Mercado de Valores y buen gobierno corporativo

Acuerdo del Consejo de la CNMV por el que se aprueba el Documento Único de Recomendaciones de Gobierno Corporativo (veintidós de mayo de 2006)

El apartado primero f) de la Orden ECO/3722/2003, de veintiséis de diciembre, prevé que la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) haga público «un documento único con las recomendaciones de gobierno corporativo existentes», con el fin de que las sociedades cotizadas lo tomen como referencia cuando, en cumplimiento de la obligación establecida en el artículo 116 de la Ley del Mercado de Valores, consignent en su informe anual de gobierno corporativo si siguen o no las recomendaciones establecidas sobre gobierno corporativo.

El Gobierno, por otro lado, por acuerdo de veintinueve de julio de 2005, dispuso la creación de un Grupo

Especial de Trabajo que asesorara a la CNMV, con el fin de que:

- El documento de recomendaciones no se limitara a refundir las recomendaciones existentes hasta 2003, sino que tomara también en cuenta las recomendaciones formuladas con posterioridad (entre otros, por la OCDE y la Comisión Europea).
- La CNMV tuviera muy presentes los puntos de vista de expertos del sector privado, así como de la Secretaría de Estado de Economía, Ministerio de Justicia y Banco de España.

Tras varios meses de trabajo, el citado grupo concluyó sus trabajos el pasado viernes diecinueve de mayo y aprobó por unanimidad el informe adjunto.

A la vista de lo anterior, el Consejo de la CNMV acuerda:

1. Se aprueba como documento único con las recomendaciones de gobierno corporativo, a efectos de lo dispuesto en el apartado primero f) de la Orden ECO/3722, de veintiséis de diciembre, el *Código Unificado de Buen Gobierno* que figura como Anexo I del informe de diecinueve de mayo de 2006 del Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.
2. Las sociedades cotizadas deberán tomar como referencia el citado código unificado al presentar, en el primer semestre de 2008, el informe anual de gobierno corporativo relativo al ejercicio 2007.
3. El documento único con las recomendaciones de gobierno corporativo (es decir, el código unificado) se hará público por la CNMV a través de su página web. ●

Fuente: sitio web de la CNMV: www.cnmv.es.

⁹ Para más información: www.confianzaonline.org.

de carácter contractual con consumidores, previo intento de mediación de Aecem. El tercer pilar es un Sello de Confianza que identifica a las empresas adheridas a este sistema de autorregulación complementado con el Dis-

tintivo Público de confianza, otorgado por la administración pública al cumplir los requisitos del Real Decreto 292/2004, de veinte de febrero, de protección de los consumidores.

RESUMEN

La ética, y en concreto la responsabilidad social de la empresa, no es un instrumento de promoción, aunque algunas organizaciones la utilicen en este sentido. Incluso a corto plazo la postura ética suele ser poco rentable. Sin embargo, si es veraz, a largo plazo genera confianza y, consecuentemente, lealtad.

Podemos distinguir la responsabilidad ética individual de la colectiva. La primera estaría enfocada a la toma de decisiones del profesional y la segunda a la toma de decisiones de la organización como tal. Ambas no son excluyentes, sino complementarias. La responsabilidad profesional en la toma de decisiones no es incompatible con la responsabilidad social de la propia organización¹⁰.

Un instrumento de gestión frecuentemente utilizado para incorporar la ética en las organizaciones es el código ético. En su elaboración es importante que participen todos los implicados para que sea realmente eficaz. Estos códigos pueden, además, consensuarse entre varias empresas de un sector determinado de forma que se fomente su autorregulación, más allá de las exigencias legales.

En la actualidad, la influencia de la empresa en el entorno es objeto de interés no solo para la administración pública, sino también para otros grupos que deben ser tomados en cuenta si se quiere ser responsable con la sociedad.

ONG y comunidades locales están cada día más presentes en la actividad de la empresa, pues están más informadas y buscan respuestas a las decisiones que les afectan.

La empresa no es una organización aislada y, además de obtener beneficios, tiene una gran parte de responsabilidad en la creación de empleo, las buenas prácticas empresariales y la generación de riqueza, no solo económica, sino también social.

Por tanto en la toma de decisiones tanto individual como colectiva hay que tener en cuenta a todos los afectados por la decisión que se deben tomar realizando un análisis profundo de la situación en la que nos encontramos. Cuando para esa toma de decisiones no tengamos el tiempo necesario o no dispongamos de un código ético, solo la experiencia y la prudencia de la propia organización y de sus miembros nos servirán de guía para tomar una decisión ética.

Para que la responsabilidad social sea además eficaz, tanto para la sociedad como para la empresa, se deberían analizar las capacidades y recursos de la empresa que puedan servir mejor para ayudar al entorno. En este sentido, la especialización de una empresa en un terreno concreto en el que se pueda resolver algún problema social puede asimismo ser fuente de ventaja competitiva.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El código ético de la empresa:

- Beneficia económicamente a la empresa.
- Beneficia solo a los empleados.
- Beneficia a empleados y grupos de interés.

2. La macroética se refiere a:

- La ética profesional.
- La ética individual.
- La ética de las organizaciones.

3. Los grupos de interés o *stakeholders* podrían ser:

- Organizaciones no gubernamentales.
- Los ciudadanos.
- Ambos.

4. Para que un código ético sea eficaz:

- Los trabajadores deberán participar en su redacción.
- La alta dirección deberá estar implicada.
- Ambas cosas serán necesarias.

5. La microética hace referencia a:

- La ética de la organización.
- La ética personal.
- La ética de la sociedad.

¹⁰ Goodpaster, K. E. y Matthews, J. B. (2003), «Can a corporation have a conscience?», *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Harvard Business School Press, pp. 131-156.

6. Están obligadas por el Código Unificado de Buen Gobierno:
 - Todas las empresas españolas.
 - Todas las empresas que coticen en el Ibex-35.
 - Ninguna empresa.
7. El código ético de una organización debería estar basado en su:
 - Misión, valores y objetivos.
 - Visión y objetivos.
 - Visión, misión, valores y objetivos.
8. La autorregulación hace referencia a:
 - Una única empresa.
 - Un sector concreto.
 - Cumplir la legislación.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

Teniendo en cuenta a todas las partes implicadas y analizando las posibles alternativas, qué decisión se debería tomar si:

1. La empresa atraviesa una crisis económica y un producto ha salido defectuoso.
2. A un directivo le ofrecen un gran aumento de sueldo si despide a cien trabajadores.
3. La empresa puede producir en un país subdesarrollado a unos costes más bajos, empleando mano de obra infantil.
4. Resulta más barato para la empresa pagar las multas por contaminar un río que aplicar una nueva tecnología para evitarlo.

EJERCICIOS

1. Imagine que es el presidente de una empresa papeletera y quiere implantar un código ético en su empresa:
 - ¿Qué elementos tendría ese código ético?
 - ¿Cómo formaría el equipo para su elaboración?
 - ¿Qué otros pasos deberían tomarse?
 - ¿Qué grupos de interés podrían estar interesados en la actividad de su empresa?
 - ¿Existe algún tipo de autorregulación en este sector?
2. Analice la información disponible de alguna empresa del Ibex-35 sobre su responsabilidad social.
 - ¿Contiene el informe toda la información solicitada por la CNMV?
 - ¿Cree que esa empresa debería mejorar alguno de sus aspectos en responsabilidad social?

CASO FINAL DE TEMA

Autorregulación y protección de los menores de edad ante diversas promociones

En la práctica empresarial las promociones dirigidas a menores de edad a través de los medios de comunicación plantean dudas, no solo legales, sino incluso éticas. Para ayudar a los diferentes implicados, la Comisión Europea ha propuesto una estrategia comunitaria global con obje-

to de promover y proteger efectivamente los derechos de la infancia en la política interior y exterior de la Unión Europea y apoyar los esfuerzos de los estados miembros en este campo. Se quiere fomentar de manera especial la autorregulación a través de códigos de conducta cuando la legislación sea insuficiente.

Así, si bien en España está previsto que la publicidad o mensajes dirigidos a menores o emitidos en la programa-

ción dirigida a estos no les perjudique moral o físicamente, podemos observar frecuentemente en horario infantil programas que son poco educativos. No parece suficiente la acción del ministerio fiscal y las administraciones públicas, sino que haría falta contar con todas las partes implicadas.

En 2005, por ejemplo, el Gobierno español puso en marcha el *Código de Autorregulación de la Publicidad y el Marketing de los Alimentos* dirigidos a menores, junto a la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas. Así, la Federación Española de Hostelería y Restauración y la Asociación Empresarial de Cadenas de Restauración Moderna adquirieron un compromiso con la Agencia Española de Seguridad Alimentaria para no incentivar el consumo de raciones gigantes, especialmente en niños y jóvenes, como medida contra la obesidad (Estrategia Naos). El código de autorregulación regula la publicidad de alimentos y bebidas destinados a niños menores de doce años, las franjas de emisión, el modo de presentación de los productos y la promoción. Pretende así evitar una excesiva presión publicitaria y difundir entre los niños y jóvenes la importancia de una alimentación saludable y de la práctica de ejercicio físico.

Además, en otro sector en fuerte crecimiento como es la de las nuevas tecnologías, el Parlamento Europeo y el Consejo trabajan desde 2004 en la protección de los menores, en colaboración con la industria europea de servicios audiovisuales y de información, para que los estados miembros responsabilicen a los profesionales, intermediarios y usuarios mediante, entre otras medidas,

códigos de conducta en colaboración con las autoridades reguladoras a los niveles nacional y europeo.

En España, la Asociación de Empresas de Servicios a Móviles (Aesam) y la Asociación Española de Comercio Electrónico (Aece), integrada en la federación europea, poseen sus propios códigos de conducta, en los que se hace referencia a la infancia y juventud. También desde el año 2004 disponemos de un código de conducta para la prestación de servicios de tarificación adicional (BOE, treinta de septiembre de 2004) que se refiere específicamente a los servicios destinados a la infancia y la juventud. Asimismo recientemente los grandes operadores de telefonía móvil han firmado, tanto en el ámbito europeo como en el español, códigos de conducta en este sentido.

Sin embargo, la autorregulación no sustituye a la legislación, sino que constituye un medio eficaz adicional, pero no suficiente, para proteger a los menores frente a los mensajes promocionales de contenido perjudicial.

Preguntas:

1. ¿Qué organizaciones e individuos pueden estar implicados en las promociones dirigidas a los menores?
2. ¿Qué medidas serían necesarias para proteger al menor?
3. ¿Qué papel jugarán la microética y la macroética en este caso?
4. ¿Es preferible que cada empresa tenga su propio código de conducta o que los sectores se autorregulen con códigos comunes?
5. ¿Quién/es se beneficia/n de la RSE en este caso?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Fontrodona, J. Parra, M. y Rodríguez, A. (1998), *La ética que necesita la empresa*. Unión Editorial. Breve resumen de las principales teorías y principios de la ética empresarial.
- Guillén, M. (2006), *Ética en las organizaciones*. Pearson, Prentice Hall. Manual muy didáctico que resume con gran claridad las diferentes dimensiones de la ética en las organizaciones.

Lecturas recomendadas

- AA.VV. (2003), *Harvard Business Review on corporate responsibility*. Harvard Business Review. Recopilación de artículos de autores reconocidos internacionalmente sobre la RSC.

- Davies, P.W.F. (1997), *Current issues in business ethics*. Routledge. Trata los nuevos retos de la ética en las organizaciones desde finales de los 90.
- European Foundation for Quality Management (2003), *The EFQM framework for corporate social responsibility*. Brussels: EFQM. Manual para la implantación de un modelo de RSC en la empresa.
- Melé, D. (1997), *Ética en la dirección de empresas*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio. Estudio conciso de los elementos más importantes que conforman la ética en la empresa, destinado especialmente a los directivos.
- De Michele, R. (1998), *Los códigos de ética en las empresas: instrucciones para desarrollar una política de reglas claras en su organización*. Granica. Trabajo breve y claro sobre las etapas de elaboración de un código ético en la empresa.

Enlaces e instituciones de interés

www.aesam.org. Asociación de Empresas de Servicios a Móviles. Código de conducta.

www.cnmv.es. Comisión Nacional del Mercado de Valores (Legislación, jurisprudencia y otras normas). Buen Gobierno Corporativo.

www.eben-net.org. European Business Ethics Network (Eben).

www.etnor.org. Fundación para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones (Ètnor).

Capítulo 17

Cambio, innovación y aprendizaje en la empresa

SUMARIO DEL TEMA

1. Introducción.
2. Definiciones básicas: Innovación frente a innovación tecnológica.
3. El proceso de innovación.
4. Tipos de innovación.
 - 4.1. Tipos de innovaciones según el grado de novedad.
 - 4.2. Tipos de innovaciones según el ámbito de aplicación.
5. Desencadenantes de las innovaciones.
6. Diferentes formas de introducir innovaciones en las empresas.
 - 6.1. I+D interno: desarrollo de tecnología únicamente con medios propios.
 - 6.2. Compra de equipamiento o materias primas que incorporen tecnología innovadora.
 - 6.3. I+D por encargo.
 - 6.4. Cooperación tecnológica: desarrollo de tecnología conjuntamente con otras entidades.
 - 6.5. Transferencia de tecnología: adquisición de tecnología a un tercero.
7. Protección de la innovación: una necesidad.
 - 7.1. Protección de invenciones.
 - 7.2. Protección del diseño.
 - 7.3. Marcas y nombres comerciales.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Presentar los conceptos básicos relacionados con la innovación.
2. Clasificar los tipos de innovación.
3. Estudiar las fases del proceso de innovación y las formas de innovar en las empresas.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Geox y el milagro de los zapatos que pueden respirar

Mario Moretti Polegato ha conseguido crear todo un imperio a partir de los zapatos transpirables que él mismo ideó hace once años y que hoy se venden en 68 países. Desde la salida a bolsa de la compañía, sus acciones han subido un 190%.

Un día, hace dieciséis años, mientras daba un paseo por las Montañas Rocosas de Estados Unidos, un exitoso empresario de vinos de la región italiana del Véneto decidió que no podía soportar más el calor asfixiante que sentía en sus sufridos pies, encarcelados en la exigua y sofocante prisión de unos calzados con la suela de goma. Sin pensárselo dos veces, sacó una navaja de su bolsillo y realizó dos cortes limpios en la tapa de sus zapatos. Sintió un alivio inmediato y se prometió que a su regreso a Italia se pondría manos a la obra y no se detendría hasta averiguar qué se podía hacer para evitar que los zapatos con suela de goma, utilizados por el 90% de la humanidad, dejaran de ser un horno asfixiante.

Ya de vuelta en Italia, se encerró en el taller de una pequeña empresa zapatera de la zona de Montebelluna, consultó libros especializados, habló con investigadores universitarios y, ¡eureka!: guiándose sobre todo por su intuición, creó unos zapatos con la suela de goma perforada y dotados de una pequeña membrana impermeable que, aunque impedían la entrada de agua al interior, permitían que la transpiración producida por los pies fuera expulsada al exterior. Todo ello, basándose en un sencillo principio físico: las gotas de sudor son quince veces más pequeñas que las del agua. Como el de la zapatería era un campo absolutamente desconocido para él, aquel viticultor de tercera generación trató de vender su idea a una empresa de calzado. Dedicó tres años a visitar a todos los grandes del sector, incluida la española Kelme,

ofreciéndoles su descubrimiento. Pero nadie se interesó por ellos.

«Y yo quería a toda costa ver mi invento hecho realidad, así que decidí echarle valor y ponerme yo mismo a fabricar aquel nuevo tipo de zapatos», explica Mario Moretti Polegato.

Negocio familiar

Desde luego, fue una auténtica suerte para él dejar el negocio vinícola familiar en manos de su hermano menor y meterse de lleno a hacer de zapatero: Geox, la compañía que fundó hace once años, es hoy una empresa con 30.000 empleados en todo el mundo, quinientas tiendas propias, una capitalización de 3.500 millones de euros, que el año pasado vendió dieciséis millones de pares de zapatos en 68 países y que facturó 612,3 millones de euros. Un éxito colosal al que no permanece ajena España, donde el año pasado se vendieron 1,9 millones de zapatos Geox por un valor total de 65,6 millones de euros, y donde en 2007 se calcula que se alcanzarán unas ventas de 2,5 millones de pares.

La compañía fundada por Mario Moretti Polegato ya es líder en nuestro país en lo que a zapatos de ciudad se refiere y cuenta en toda la Península Ibérica con 35 tiendas propias (solo en Madrid dispone de siete y en Barcelona de cinco), a las que se añaden 1.500 puntos de venta. «Mis amigos estadounidenses me dicen que he hecho realidad en Italia el sueño americano», afirma Moretti Polegato con un toque burlón... pero sacando pecho. Y lo cierto es que no le faltan motivos para estar orgulloso: ha levantado de la nada un imperio que, además, crece a un vertiginoso ritmo medio anual del 35%. Aunque en España, por ejemplo, Geox creció el año pasado un 62%. «Somos la compañía del mundo que más crece y la que registra la más alta producti-

vidad», destaca este empresario/inventor/visionario de 55 años mientras se ajusta sus coquetas gafas bicolor, diseñadas también por él mismo. «Y las posibilidades de crecimiento que nos aguardan son inmensas. El 90% de la humanidad utiliza zapatos con la suela de goma y es normal pensar que algún día toda esa gente acabará llevando nuestros zapatos. Dentro de algunos años nuestra compañía será líder en todos los mercados y será una de las firmas más importantes del mundo», pronostica Moretti Polegato.

¿El desvarío de un loco? Tal vez. Pero también es posible que el fundador y máximo accionista de Geox (posee el 71% del capital) tenga razón. Al fin y al cabo, esta firma italiana no solo cuenta desde su nacimiento en 1996 con clientes tan dispares e ilustres como Angelina Jolie, miembros de la familia real española, el papa Benedicto XVI o Paul McCartney, sino que desde que hace dos años y seis meses comenzó a cotizar en bolsa sus acciones han subido un 190%. Y el fenómeno no deja de expandirse. Porque, además de los zapatos que respiran, Geox comenzó a fabricar hace tres años una línea de ropa deportiva que se inspira en el mismo principio que sus calzados (es impermeable pero facilita la expulsión del sudor) y de la que ya en Italia se han vendido dos millones de prendas. «Y eso que estamos empezando. Ahora mismo el 95% de nuestra facturación corresponde a los zapatos y el 5% a la ropa, pero en un futuro no muy lejano esperamos llegar a un 50%-50%», explica.

La clave del éxito de Geox es sencilla y no se limita a haber revolucionado con una innovadora membrana impermeable pero transpirable el tecnológicamente inamovible mundo de la zapatería. Además, y lejos de oler a ortopedia, sus zapatos derrochan creatividad y diseño. «Hemos unido

la tecnología a la moda», confiesa el presidente de la firma. «Aunque para nosotros la tecnología va antes que la moda y, de hecho, en todo el mundo nuestra publicidad (Geox destina el 10% de sus ingresos a marketing y comunicación), primero mostramos

nuestra ya famosa suela perforada que permite que el pie respire y luego el producto».

Geox se apoya tanto en la tecnología, que el 3% de sus ingresos los destina a investigación. Aparte de la membrana transpirable que la ha

hecho famosa, la compañía ya tiene patentadas 35 nuevas tecnologías relacionadas con los zapatos que aún no han sido industrializadas. ●

Fuente: elmundo.es, tres de junio de 2003.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas están continuamente bajo presión para mantener y aumentar su competitividad. Esto resulta más complicado a medida que las actuaciones se hacen más internacionales y globales. La tecnología ayuda a aumentar la competitividad, pero es la causa de una mayor competencia y de la aparición de nuevos tipos de competidores.

Economía del conocimiento es una expresión acuñada para describir las tendencias de las economías más avan-

zadas hacia la mayor dependencia del conocimiento y de la información, altos niveles de formación y una rápida satisfacción de estas necesidades. En esta *economía del conocimiento*, la innovación está llamada a jugar un papel principal. En el ámbito empresarial la innovación se ve como una manera de aumentar y mejorar su nivel competitivo.

2. DEFINICIONES BÁSICAS: INNOVACIÓN FRENTE A INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Innovación es sinónimo de cambio. La empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir. *Innovar* es crear o modificar un producto, un proceso, un proceso organi-

zativo o un método de comercialización e introducirlo en el mercado y lleva implícitos los conceptos de *novedad* y de *aplicación*.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 17.1

¿Desde cuándo innovamos en Telefónica?

Algunos hitos innovadores de la historia de Telefónica

1965. Se inaugura el cable submarino Penco-1 entre San Fernando (Cádiz) y Santa Cruz de Tenerife. Estaba considerado como el de mayor capacidad del mundo.

1967. Entra en servicio la Estación de Comunicaciones espaciales de Maspalomas y la Estación Terrena de Comunicaciones por Satélite de Buitrago.

1971. Entra en servicio la primera Red Especial de Transmisión de Datos de Europa.

1973. Se realizan pruebas del funcionamiento de la fibra óptica.

1977. La Compañía Telefónica Nacional de España ofrece el primer servicio de telefonía móvil TAV (Teléfono Automático de Vehículos).

1988. Se lanza el primer teléfono público diseñado por Telefónica. Hoy ya existen más de 500.000 unidades instaladas en más de 30 países de los cinco continentes.

2004. Telefónica lanza en España Imagenio, su solución de televisión sobre IP y se anticipa más de un año a sus competidores. La excelencia de este resultado llevó a Telefónica a considerar que esta

tecnología puede transformarse en un producto comercial para todo el mercado, para lo que se transfirió a Alcatel-Lucent.

1988-2006. Telefónica I+D desarrolló sistemas de gestión de redes «multivendor» para las empresas del grupo que incorporan la versatilidad de no depender de un único fabricante de equipos. ●

Fuente: www.telefonica.es

NEGOCIOS EN ACCIÓN 17.2

Innovación tecnológica en el sector textil

En el sector textil, la rápida introducción de los colores de moda o las tendencias actuales es un factor determinante de su competitivi-

dad, pero el corte o el color no cambian las características esenciales de comportamiento de las prendas; en cambio, el uso de nuevos materiales,

transpirables, de secado rápido o ignífugo, sí que supone una innovación tecnológica. ●

Fuente: elaboración propia.

Se define la *tecnología* como el conjunto de conocimientos prácticos concernientes a la producción de bienes y servicios; por lo tanto, la *innovación será tecnológica* cuando se produzca la introducción en el mercado de nuevos productos (innovación de producto) con características nuevas o mejoradas con el objetivo de dar mejores servicios al consumidor o la adopción y puesta en práctica de métodos de producción nuevos o mejorados (innovación de proceso). La innovación tecnológica puede implicar cambios en equipamiento, recursos humanos, métodos de trabajo o combinaciones de estos.

El proceso de innovación tecnológica implica la creación, desarrollo, uso y difusión de un nuevo producto, proceso o servicio y los cambios técnicos significativos de los mismos.

La distinción entre innovación tecnológica y otro tipo de mejora se basa en las *características de comportamiento* de los productos o procesos correspondientes. Así, no son innovaciones de tipo tecnológico aquellos cambios que suponen mejoras subjetivas basadas en la satis-

Innovación tecnológica

La innovación será tecnológica cuando se produzca la introducción en el mercado de nuevos productos con características nuevas o incrementadas con el objetivo de dar mejores servicios al consumidor o la adopción y puesta en práctica de métodos de producción nuevos o mejorados. Puede implicar cambios en equipamiento, recursos humanos, métodos de trabajo o combinaciones de estos.

facción del cliente, en el gusto personal, en el aspecto estético o relacionados con la moda.

El *Manual de Oslo* en su tercera edición (2005) define *actividades de innovación* como todos los pasos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales, incluyendo inversión en nuevo conocimiento, que potencialmente tienen como resultado la implementación de innovaciones.

3. EL PROCESO DE INNOVACIÓN

El proceso de innovación no se da por finalizado si no se produce la introducción; ¿esto qué quiere decir? Pues que un producto nuevo deberá ser lanzado al mercado y, si hablamos de procesos, fórmulas de comercialización o sistemas organizativos, deben ser utilizados en la empresa.

Las innovaciones no se pueden quedar sobre el papel: deben ser llevadas a la práctica (véase *Figura 17.1*).

Se considera que una empresa es innovadora si durante un período de tiempo determinado ha introducido alguna innovación. Por ejemplo, si queremos estudiar las empresas innovadoras en España en los años 2008 y

innovación.

(Del lat. *innovatio*, -ōnis).

1. f. Acción y efecto de innovar.

2. f. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Real Academia Española @ Todos los derechos reservados

2009, deberemos identificar aquellas que hayan llevado a la práctica (introducido) alguna innovación en esos años.

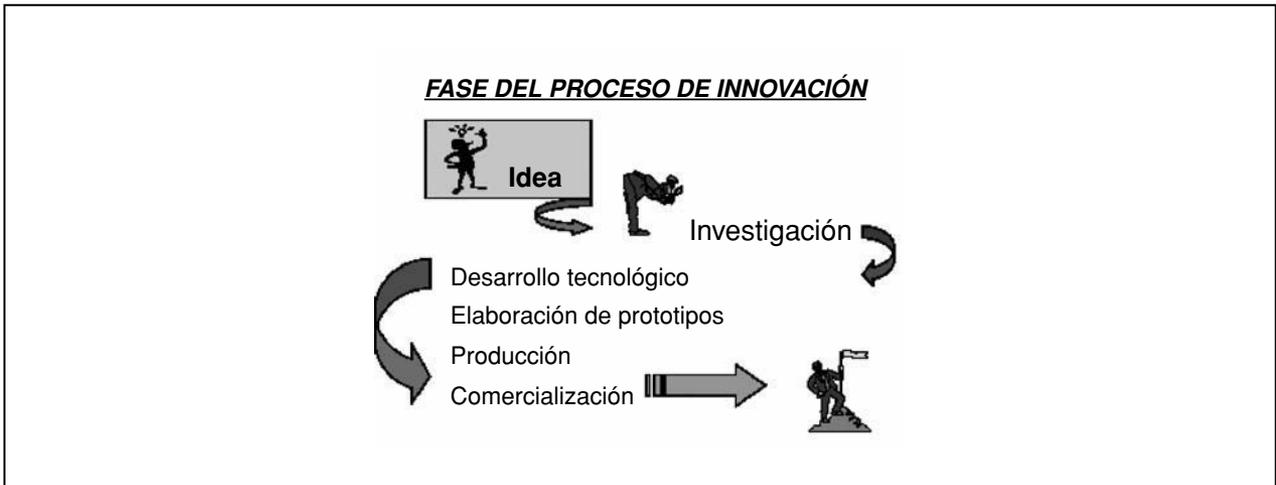


Figura 17.1 ● Fases del proceso de innovación.

El proceso aplicación de una idea supone un proceso de cambio, en el que se pueden distinguir tres fases antes de completarse:

- **La invención.** Creación de una idea potencialmente generadora de beneficios comerciales pero no necesariamente realizada de forma concreta.
- **La innovación.** Aplicación comercial de una idea; se trata de un hecho comercial y social que incrementa la capacidad de creación de riqueza de la empresa.
- **La difusión.** Diseminación en la sociedad de la utilización de una innovación; es el estado en el cual se ve afectada la economía, obteniendo los beneficios de la innovación.

Para estudiar el proceso que tiene lugar hasta que se lleva una invención al mercado, distintos autores han

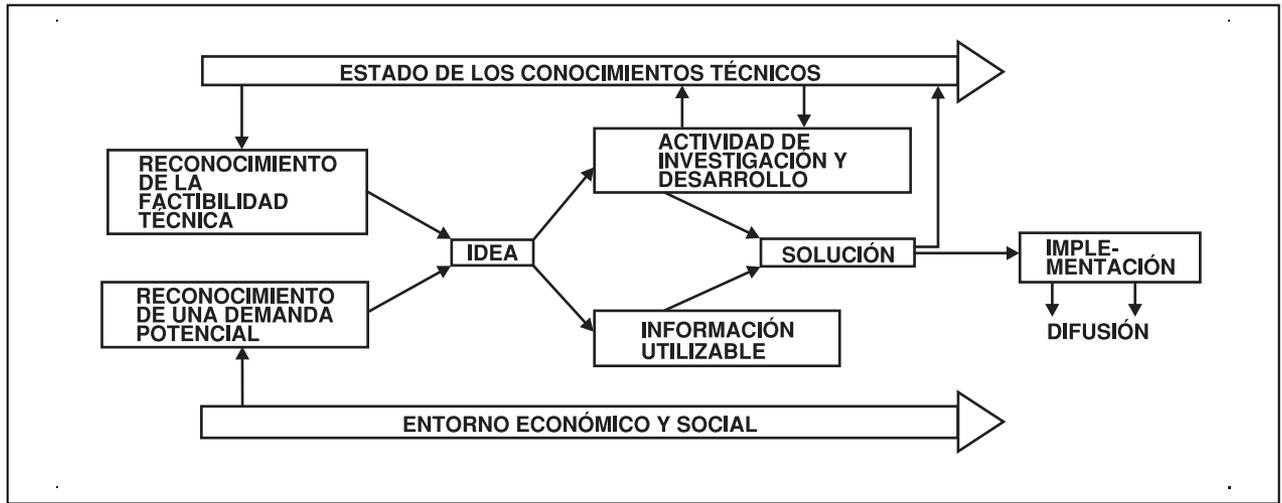
aportado una serie de modelos que permiten entender el camino seguido y las fases que intervienen en el mismo. En el modelo desarrollado por Donald Marquis en 1969 se constata que las innovaciones suelen partir de una idea sobre un nuevo producto o proceso de producción, que debe cumplir dos requisitos fundamentales, la factibilidad técnica y la demanda potencial. Los dos son imprescindibles. A partir de esa idea se pondrá en marcha el proceso que examinará las posibilidades de la tecnología actual y, si estas se muestran insuficientes, retrocederá hasta la investigación aplicada o incluso la básica. En definitiva, el proceso comenzaría con la formulación de la idea, pasaría por la investigación y la obtención de la solución, y concluiría con la implementación y la difusión (véase *Figura 17.2*).

Otros modelos destacables sobre el proceso de innovación son el *modelo de enlaces en cadena* desarrollado por Kline en 1986 o el *modelo lineal* de Rothwell, que data de 1994.

4. TIPOS DE INNOVACIÓN

Existen diferentes clasificaciones de las innovaciones. Según el ámbito al que hace referencia nos encontramos con innovaciones de producto, proceso, marketing y organización según el *Manual de Oslo* (haremos referencia en este capítulo a su tercera edición, fechada en 2005). Según el grado de novedad, se distingue entre las innovaciones radicales y las innovaciones incrementales. Es interesante

también la distinción entre una innovación a escala mundial, que ocurre cuando por primera vez se implementa un nuevo proceso o se produce un nuevo producto, y una innovación a escala empresarial, que se da cuando una empresa introduce mejoras o novedades en sus procesos o productos, tecnológicamente novedosos para ellos, aunque ya se hayan puesto en práctica en otras empresas.



Fuente: Marquis (1969), en Escorsa y Valls (2000).

Figura 17.2 ● El modelo de Marquis.

4.1. Tipos de innovaciones según el grado de novedad

La palabra innovación tiene un alcance muy amplio: todo entra, desde un nuevo medicamento contra el cáncer hasta una pequeña modificación en el envase del producto. Se ponen en el mismo saco las innovaciones más trascendentales y las pequeñas mejoras casi insignificantes, pero

Según el grado de novedad, tenemos:

- *Innovaciones de tipo radical.*
- *Innovaciones de tipo incremental.*

no todas las innovaciones tienen la misma importancia. Las innovaciones *radicales* suponen aplicaciones de una tecnología nueva o la combinación original de tecnologías ya existentes. Las innovaciones radicales producen mejoras espectaculares en los resultados económicos de las empresas; son más difíciles de generar, pero llevan asociado un mayor liderazgo en el mercado.

Por ejemplo, los primeros microprocesadores o los reproductores de vídeo supusieron innovaciones de producto de tipo radical, así como el radiocasette portátil, que combinaba las tecnologías ya conocidas de reproducción de cintas y de radios portátiles (transistores), supuso una innovación de producto que proporcionaba un uso nuevo basándose en tecnologías ya conocidas.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 17.3

Grado de novedad de la innovación

Un procesador más potente puede suponer una innovación incremental para el sector informático, a la vez que un proceso

completamente nuevo para el departamento contable de una empresa si ese ordenador es capaz de soportar un *software* de gestión con-

table que hasta ahora, y con la tecnología disponible, no se podía ejecutar. ●

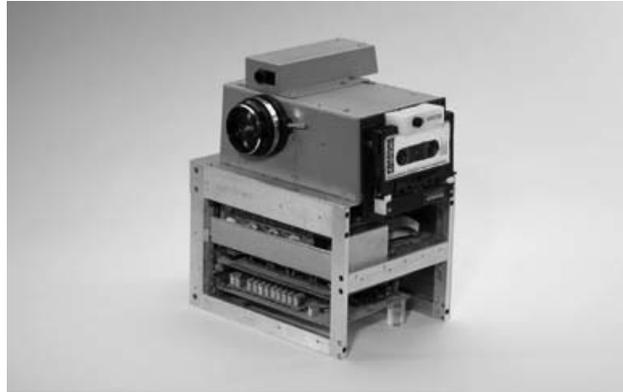
NEGOCIOS EN ACCIÓN 17.4

Innovación incremental

En la foto podemos ver la primera cámara digital de la historia. La inventó un ingeniero de Kodak, Steve Sasson,

en 1975. Supuso un hito tecnológico, una innovación de tipo radical, y significó el inicio del desarrollo de una nueva tecnología. Se prescindía del

rollo de película dando paso al sensor eléctrico. Aparecía la cámara electrónica...



Si en estos momentos queremos adquirir una cámara digital fabricada por la misma empresa, nos podemos encontrar con la cámara que tenemos en la imagen.

Es actual, muy avanzada tecnológicamente, pero no es una novedad tecnológica, ya que las cámaras digitales existen desde 1975. Eso sí, con respecto a la primera, presenta multi-

tud de innovaciones incrementales. Una de ellas, el haber pasado de los *megapixels* de la original a los doce de la actualidad; otras, el peso, la calidad de la imagen, etc. ●



Una innovación de producto de tipo incremental se da cuando las características del mismo se ven aumentadas o mejoradas, por ejemplo, la salida al mercado de procesadores más rápidos o con mayor capacidad o la mejora en el *software* que utilizamos (Windows XP frente a Windows 98 o Windows Vista frente a Windows XP).

Las innovaciones de tipo *incremental* conllevan mejoras que se realizan dentro de una estructura tecnológica existente. Las innovaciones radicales suponen cambios importantes con respecto a lo existente, mientras que las incrementales son la base del cambio y la mejora continua.

4.2. Tipos de innovaciones según el ámbito de aplicación

El *Manual de Oslo* distingue cuatro tipos de innovaciones atendiendo a su aplicación: de producto, de proceso, de mercadotecnia (o marketing) y de organización.

La *innovación de producto* supone la comercialización de un producto (bienes o servicios) nuevo o mejorado de manera significativa en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.

Tipos de innovaciones

- De producto.
- De proceso.
- De mercadotecnia.
- De organización.

La *innovación de proceso* ocurre cuando hay cambios significativos en la tecnología de producción de un bien o servicio, incluyendo cambios en las formas de organización y administración, en el sistema de dirección, en métodos de organización, reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc.

Una *innovación de mercadotecnia* es la aplicación de un nuevo método de comercialización que lleve asociado cambios en el envase, en la promoción del mismo o cambios en las formas o en el diseño. Por ejemplo, la introducción en el mercado de yogur para beber en raciones individuales supuso una innovación de mercadotecnia, ya que las propiedades y características del producto no han variado, solo lo ha hecho la forma de envasado.

La *innovación de organización* consiste en la puesta en práctica de algún método nuevo, tal como la organización del lugar de trabajo, la externalización de prácticas que hasta el momento había realizado la empresa (como el mantenimiento o los servicios de limpieza) o un nuevo sistema informático.

5. DESENCADENANTES DE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Se pueden distinguir tres formas diferentes:

1. *El mercado*. Cuando es el mercado quien constituye el tirón de la innovación, la empresa estudia las necesidades del mercado y trata de satisfacer la demanda desarrollando nuevas tecnologías. Por ejemplo, teléfonos móviles cada vez más pequeños y con mayor autonomía.
2. *La tecnología*. Prima la orientación tecnológica para vender lo que se puede producir. La empresa busca oportunidades tratando de explotar las capacidades tecnológicas y su capacidad de innovación. Por ejemplo, conocida la tecnología relacionada con la óptica y la electrónica, se lanzó al mercado la posibilidad de realizar intervenciones quirúrgicas a través de cámaras de vídeo con mínima agresividad.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 17.5

Llega la lavadora sin agua ni detergente

Es la lavadora del futuro. No usa agua ni ningún tipo de detergente, y deja la ropa más limpia que las lavadoras tradicionales. Utiliza iones negativos, aire comprimido y sustancias desodorantes para realizar el proceso de lavado. Al utilizar el aire y los iones, elimina las bacterias de una forma mucho más

efectiva (ya que lo hace con elementos que de por sí son naturales). Además, esta nueva lavadora puede situarse en cualquier sitio de la casa y no es necesario un lugar *aposta*, como con las lavadoras tradicionales.

Lo malo es que aún es un prototipo y no está a la venta. Es, de hecho, el

invento que ha ganado el Design Lab Award 2005, organizado por Electrolux. No sabemos si este invento alguna vez verá la luz, pero, desde luego, seguro que lo tiene muy complicado. ●

Fuente: www.lacoctelera.com.

3. *Combinación de ambas (mer-tec)*. La innovación es una actividad bilateral que aúna el mercado potencial

y los conocimientos técnicos para satisfacer la demanda potencial.

Desencadenantes de las innovaciones:

- El mercado.
- La tecnología.
- Ambos ('mer-tec').

Normalmente, la *innovación atraída por el mercado* es de naturaleza incremental, tiene menos riesgos y una probable materialización a corto plazo, y la *innovación dirigida por la ciencia* suele ser de tipo radical, con alteraciones significativas a la hora de resolver una necesidad conocida, y suele llevar aparejado un riesgo comercial que incluye un coste bastante elevado, aunque una vez alcanza el éxito puede generar grandes beneficios.

6. DIFERENTES FORMAS DE INTRODUCIR INNOVACIONES EN LAS EMPRESAS

Cualquier vía que utilice una empresa para innovar es válida, ya que de lo que se trata es de mejorar su posición competitiva. Cómo acceda a esa tecnología dependerá de las características de la empresa, tamaño, recursos, experiencia, o de aspectos relacionados con el entorno, fortaleza de los proveedores o la existencia de patentes, por ejemplo. En el estudio que la Fundación Cotec publicó en el año 2000 sobre aspectos jurídicos de gestión de la innovación se destacan cinco formas que una empresa puede seguir para innovar:

- Desarrollo de tecnología únicamente con medios propios.
- Compra de equipamiento que incorpore tecnología innovadora.
- Contratación de un tercero para que desarrolle tecnología a medida.

- Desarrollo de tecnología junto con otras entidades en el marco de la cooperación tecnológica.
- Adquisición de tecnología a un tercero, quien la ha desarrollado previamente por su cuenta.

6.1. I+D interno: desarrollo de tecnología únicamente con medios propios

El que una empresa decida abordar un desarrollo tecnológico únicamente con medios propios dependerá en gran medida del perfil profesional del personal que integre su plantilla o de que cuente con un departamento de I+D apropiado. Otros factores que inducen a una empresa a innovar con medios propios son el carácter que se le quiera dar a la innovación, si se va a patentar o se pretende

NEGOCIOS EN ACCIÓN 17.6

¿Quién conoce a 'Superlópez'?

No penséis que nos referimos al famoso personaje de cómic, no. José Ignacio López de Arriortúa, Ingeniero Industrial por la Universidad de Bilbao, se hizo famoso en los noventa al ser acusado de un presunto delito de espionaje industrial y así le bautizó la prensa del momento.

López de Arriortúa era vicepresidente de General Motors y responsable mundial de compras, un ejecutivo muy conocido en el sector del auto-

móvil que, a través de un novedoso sistema de gestión, mejoró sustancialmente los resultados de la compañía, la rentabilidad de la empresa y su sistema de compras. Su nombre sonaba con fuerza entre los altos ejecutivos de EEUU cuando saltó la noticia de su fichaje por Volkswagen. General Motors no se lo esperaba, así como tampoco se esperaba que, supuestamente, se llevara con él los conocimientos desarrollados mien-

tras trabajaba para ellos. El caso llegó a los tribunales de justicia y acabó enfrentando a los dos grandes gigantes del motor.

Ahora *Superlópez* tiene una importante compañía de organización de empresas con clientes en todo el mundo. ●

Fuente: elaboración propia.

mantener en secreto. Hay que tener en cuenta que el desarrollo propio es el método más seguro para evitar filtraciones a la competencia.

Por otra parte, mantener un departamento de I+D competitivo tiene un coste elevado y se debe dejar claro desde el principio que la titularidad de las invenciones llevadas a cabo por los empleados de una organización siempre pertenecerán a la empresa y que si un trabajador pasa a trabajar a una empresa de la competencia debe mantener el carácter confidencial de los desarrollos tecnológicos realizados, ya que si no, estaría incurriendo en un posible delito de espionaje industrial.

En España, según Cotec, menos del 2% de empresas dispone de departamento propio de I+D.

6.2. Compra de equipamiento o materias primas que incorporen tecnología innovadora

Otra vía de acceso a la innovación tecnológica es la de la compra de equipos que ya llevan incorporada dicha tecnología. Cuando compramos, por ejemplo, una fotocopiadora con las últimas innovaciones en óptica incorporadas, estamos considerando que a nuestra empresa no le interesa dedicar recursos a la investigación en imagen, óptica y electrónica cuando hay fabricantes muy avanzados tecnológicamente que nos pueden proveer el bien y mantenerlo actualizado tecnológicamente.

En España se calcula que casi el 80% de las empresas que innovan lo hacen como consecuencia de las mejoras tecnológicas que sus proveedores introducen en los equipos o productos intermedios que les suministran. Podríamos decir que gran parte del empresariado español innova sobre la base de la tecnología adquirida a sus proveedores; el inconveniente que presenta esta forma de innovar es la escasa personalización del producto y la gran dependencia del proveedor para realizar tareas de mantenimiento, formación y solución de problemas.

6.3. I+D por encargo

Una tercera opción para una empresa que quiera innovar consiste en encargar a un tercero que le desarrolle a

medida la tecnología necesaria. Este podría ser el caso del empresario interesado en llevar a cabo una mejora en productos o procesos pero que carece de recursos suficientes de I+D (humanos y materiales) para abordarla por su cuenta, y la tecnología en cuestión no está disponible en el mercado o es demasiado cara. Ante esa situación, el empresario decide contratar los servicios de una universidad o de un centro de investigación para que desarrolle la tecnología en cuestión a la medida de sus necesidades o para que aplique sus conocimientos científicos y le ayude a resolver un problema tecnológico real.

6.4. Cooperación tecnológica: desarrollo de tecnología conjuntamente con otras entidades

La cooperación tecnológica es otra de las vías a través de las que una empresa puede innovar sus productos y procesos. Conlleva la existencia de un consorcio que decide abordar conjuntamente un proyecto de I+D y, eventualmente, acuerda a quién va a pertenecer y cómo va a explotarse la tecnología generada.

6.5. Transferencia de tecnología: adquisición de tecnología a un tercero

La tecnología también se puede transferir a través de acuerdos. Esta opción es particularmente interesante cuando la solución tecnológica que necesita una empresa ya ha sido resuelta. Alcanzando un acuerdo, bien una cesión de *know how* o una licencia de patente a cambio de una contraprestación económica, el empresario podrá fabricar y/o comercializar el producto o el procedimiento, nuevo o mejorado, sin necesidad de destinar recursos económicos y humanos a la investigación para obtener un producto o procedimiento diferente que, aunque soluciones el mismo problema, deberá ser necesariamente diferente para no incurrir en un incumplimiento de las leyes de propiedad industrial.

7. PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN: UNA NECESIDAD

¿Vale la pena que dedique esfuerzos económicos y humanos considerables para que después cualquiera pudiera

copiar mi trabajo? Esta pregunta es de obligada formulación por el empresario. Ningún empresario está dispuesto

Protección de la innovación:

- **Inventiones, patentes y modelos de utilidad.**
- **Diseño industrial.**
- **Elementos de distinción: marcas y nombres comerciales.**

a invertir en innovación si cualquier competidor puede copiarle impunemente. De ahí la protección de las invenciones y de los diseños

A través de las leyes de protección de las innovaciones, en el caso de España, la Ley 11/1986 de veinte de marzo de patentes de invención y modelos de utilidad, el Estatuto sobre Propiedad Industrial, la Ley 20/2003, de siete de julio de Protección Jurídica del Diseño Industrial, y la Ley 17/2001, de siete de diciembre, de Marcas, la administración pública trata de ayudar a las empresas para fortalecer la titularidad de las innovaciones, respetar la propiedad de los beneficios y estableciendo normas de regulación que imposibiliten a otras empresas aprovecharse de una innovación o un diseño.

Hay que distinguir entre:

- **Inventiones, patentes y modelos de utilidad.**
- **Diseño industrial.**
- **Elementos de distinción: marcas y nombres comerciales.**

Las leyes antes mencionadas reconocen la titularidad de la invención, aunque esta la adquiere el creador por sí mismo. El derecho de propiedad se reconoce a través del registro de la innovación. Caso aparte son *las invenciones laborales*, que se clasifican en invenciones de servicio, las realizadas por un trabajador contratado por una empresa para una actividad de investigación y cuya titularidad recae sobre el empresario; *las invenciones mixtas*, realizadas por un trabajador de la empresa pero que no ha sido expresamente contratado para investigar y desarrolla una invención relacionada con su actividad laboral y sobre la que tiene derecho el empresario pagando una compensación económica al trabajador, y *las invenciones libres*, aquellas realizadas por un trabajador sin que intervenga contrato de investigación ni haya tenido nada que ver con la consecución de la misma los conocimientos adquiridos en la empresa ni la utilización de los medios de la misma.

7.1. Protección de las invenciones

Patente de invención

La patente es un título otorgado por el estado que confiere a su titular un derecho exclusivo para la explotación

industrial y comercial de la invención patentada durante veinte años improrrogables, pero, sobre todo, impide a terceros su explotación y comercialización.

La invención puede consistir en un nuevo producto, sustancia, en un instrumento o máquina o en un procedimiento, pero no son patentables las invenciones contrarias al orden público, las variedades vegetales, las formas de presentar la información, las obras literarias, los programas de ordenador, los descubrimientos, técnicas científicas y métodos matemáticos, los métodos de tratamiento quirúrgico o terapéutico, ni los de diagnóstico, así como los planes y métodos para el ejercicio de actividades intelectuales.

Para poder patentar una invención, esta debe ser nueva (a escala mundial), ha de provenir de la invención (dar una solución no evidente para los expertos, a un problema técnico) y tener carácter y aplicación industrial.

El titular de la patente puede transmitir el derecho de la patente por venta, donación, aportación a una sociedad, herencia, etc. Hay una matización que son las referidas a las invenciones laborales, es decir, las realizadas por los trabajadores de una empresa; la propiedad de la patente es de la empresa, no del trabajador.

El titular de la patente tiene un monopolio sobre la invención que prohíbe a terceros todo lo relacionado con esa innovación. Si la patente ampara a un proceso, la patente ampara tanto al proceso como al producto que da dicho proceso, mientras no exista un proceso alternativo para lograr el mismo objetivo, con lo que el producto, entonces, no estaría amparado.

Hay dos obligaciones que cumplir:

- Pagar las tasas anuales para el mantenimiento de la patente.
- Explotar la innovación, directa o indirectamente, de forma que sea suficiente para satisfacer la demanda del mercado nacional durante los tres primeros años.

En caso de no cumplirse, se produce la caducidad de la patente y, además, un tercero puede reclamar la licencia obligatoria (que también puede concederse por motivos de interés público), adquiriendo así el derecho a la explotación. La patente y la solicitud de patente son transmisibles y pueden ser objeto de licencias, de usufructo o hipoteca. A efectos de su transmisión o hipoteca, la patente es indivisible, aunque puede ser transmitida a varias personas en copropiedad.

Las patentes se pueden extinguir por dos motivos, nulidad y caducidad. La declaración de nulidad es competencia de los tribunales de justicia y produce el efecto de considerar que la patente nunca fue válida. La caducidad no tiene efectos retroactivos. Las patentes de invención caducan al expirar su vida, esto es, a los veinte años

REGISTRO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL



ESPAÑA

006209 A1

ES (11) NUMERO

(21)

(22) FECHA DE PRESENTACION

13 OCT. 1981

8207215

PATENTE DE INVENCION

<p>(30) PRIORIDADES:</p> <p>(31) NUMERO</p> <p>80/22189</p>	<p>(32) FECHA</p> <p>14 de Octubre de 1.980</p>	<p>(33) PAIS</p> <p>Francia.</p>
<p>Int. Cl.³ C12G 3/02</p>		
<p>(47) FECHA DE PUBLICIDAD</p>	<p>(51) CLASIFICACION INTERNACIONAL</p>	<p>(52) PATENTE DE LA QUE ES DIVISIONARIA</p>
<p>(54) TITULO DE LA INVENCION</p> <p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO PARA LA FABRICACION DE UNA BEBIDA GASEOSA AZUCARADA</p>		
<p>(71) SOLICITANTE (ES)</p> <p style="text-align: center;">SOCIETE GENERALE DES EAUX MINERALES DE VITTEL.</p>		
<p>DOMICILIO DEL SOLICITANTE</p> <p style="text-align: center;">88 800 - VITTEL (Francia).</p>		
<p>(72) INVENTOR (ES)</p> <p style="text-align: center;">Gérard COEFFIER.</p>		
<p>(73) TITULAR (ES)</p>		
<p>(74) REPRESENTANTE</p> <p style="text-align: center;">D. JOSE MIGUEL GOMEZ-ACEBO y POMBO.</p>		

UNE A - 4 MOD. 3108
UTILICELSE COMO PRIMERA PAGINA DE LA MEMORIA

Fuente: Oficina Española de Patentes y Marcas.

Figura 17.3 ● Título de concesión de patente por el Registro de la Propiedad Industrial.

de la fecha de presentación de la solicitud; pero también pueden caducar antes por renuncia del titular, impago de las anualidades, por no explotar la invención en los dos años siguientes a la concesión de la primera licencia obligatoria o no explotar la invención a partir del tercer año, a contar desde la concesión de la patente.

Por lo que se refiere a la protección internacional de las patentes, se puede patentar en el ámbito territorial que se desee: nacional, europeo, mundial o seleccionando algunos países de los distintos ámbitos; es decir, se puede solicitar una patente para España, Francia, Estados Unidos y Japón. Los inconvenientes de tener que presentar la patente en cada país son mitigados por los convenios internacionales. A escala europea el Convenio de Munich de 1973 creó la Patente Europea. Este sistema permite a través de un único procedimiento obtener una patente que incluya a todos los países o los que el propietario quiera de la UE amparándose en el Convenio de la Unión de París o de la Organización Mundial de Comercio.

Adiciones a las patentes. Son títulos otorgados para proteger invenciones que perfeccionan o desarrollan una invención anterior ya protegida por una patente con objeto de dar mayor protección a la innovación existente. La adición se integrará a la patente ya existente no generando por sí misma nuevas cuotas y su duración será la que reste a la patente original.

Modelos de utilidad

Es un título que confiere a su titular el derecho exclusivo para la explotación industrial y comercial de la invención durante diez años, también improrrogables. Es similar a la patente pero de tramitación más sencilla. Los requisitos son menores que en las patentes así como su protección.

El objeto es proteger pequeñas innovaciones que consistan en dar a un objeto una configuración, estructura o constitución, de la que resulte alguna ventaja útil para su uso o fabricación.

La invención tiene que ser novedad nacional, no importando que sea conocida en el extranjero, ser el resultado de una actividad inventiva menor que la exigida para patentes y tener carácter industrial. No admite adiciones.

Pueden protegerse utensilios, instrumentos, herramientas, dispositivos y partes de los mismos. Las invenciones de procedimiento no pueden protegerse como modelo de utilidad ni tampoco los productos químicos.

7.2. Protección del diseño

El diseño se puede proteger a través de la propiedad intelectual y de la propiedad industrial. Si se pretende optar

por la doble protección, primero se debe buscar a través de la propiedad industrial, ya que esta exige que no se haya difundido.

Protección a través de la propiedad intelectual

Los derechos de propiedad intelectual, al igual que los de propiedad industrial, nacen en el momento de la creación, pero en este caso es meramente potestativo su registro, que puede efectuarse incluso después de divulgada la creación, es decir, para el reconocimiento de la propiedad intelectual no es necesario pasar por el registro si se puede demostrar quién es el autor.

El derecho de autor tiene una vida legal mucho más prolongada que el derecho de propiedad industrial, hasta setenta años después de la muerte del autor. Posteriormente la propiedad pasa a ser de dominio público.

En el caso de España, la Ley 1/1996, de doce de abril de Propiedad Intelectual determina que cualquier obra plástica, sea o no aplicada, es objeto de derecho de la propiedad intelectual. Por tanto, toda creación que tenga por objeto la ornamentación o configuración estética de un producto estaría amparado por la citada ley.

Protección a través de la propiedad industrial

La Ley 20/2003, de siete de julio, de Protección Jurídica del Diseño Industrial define como *diseño industrial* la apariencia de la totalidad o de una parte de un producto, que se derive de las características de las líneas, los contornos, colores, formas, textura o materiales del producto en sí o de su ornamentación. Define también *producto* como todo artículo industrial o artesanal, incluidas las piezas destinadas a su montaje, el embalaje, la presentación, los símbolos gráficos y caracteres tipográficos, con exclusión de los programas informáticos.

El diseño a registrar debe ser nuevo y no haber sido divulgado, excepto si se divulga durante los doce meses anteriores a la presentación de la solicitud, con el fin de probar el diseño en el mercado antes de decidir su registro (divulgaciones inocuas). El diseño debe tener carácter singular.

El registro de un diseño industrial confiere a su titular el derecho exclusivo de ejecutar, fabricar, producir, vender, utilizar y explotar el objeto sobre que recaiga. Por tanto, sin el consentimiento del titular nadie podrá explotar la creación de forma en que consiste el diseño industrial registrado. Asimismo, el titular del derecho podrá impedir la importación de productos que reproduzcan el dibujo o modelo protegido.

La duración será de cinco años, renovables por períodos de cinco años hasta un máximo de veinticinco años.

Para mantener en vigor el registro del diseño el titular debe abonar la tasa de renovación.

El titular de estos derechos exclusivos puede acudir a los tribunales de justicia competentes contra todo aquel que explote el diseño de un modo perjudicial, es decir, con conocimiento e intencionalidad o aquellos que imiten o usen un diseño en términos que el consumidor pueda incurrir en equivocación o error, confundiéndolos con los verdaderos o legítimos. No son registrables escudos, banderas, símbolos reconocibles (p.e., la Cruz Roja), que hagan uso de obras protegidas por la propiedad intelectual ni los diseños que incorporen marcas registradas.

Los derechos son transmisibles y, al igual que con las patentes, se puede otorgar una licencia de explotación a un tercero. El diseño industrial caducará bien por haber transcurrido su vida legal o por renuncia expresa del interesado.

7.3. Marcas y nombres comerciales

La Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas, define *marca* como el signo que distingue en el mercado los productos o servicios de una empresa, es decir, es un distintivo de los productos elaborados y ofrecidos por una empresa y *nombre comercial* como el signo o denominación que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás actividades idénticas o similares.

Protección del diseño:

- A través de la propiedad industrial.
- A través de la propiedad intelectual.

Como ejemplo de nombre comercial, podemos citar la de una conocida red de supermercados de origen valenciano en plena expansión nacional e internacional:



Esta empresa, en los lineales de sus supermercados presenta, junto a productos con marcas de reconocido prestigio, las suyas propias, asociadas a diferentes líneas de negocio, Deliplus para el cuidado personal, Bosque Verde para limpieza del hogar y Hacendado en alimentación.

Marcas

La marca es un signo distintivo. La Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) distingue entre *marcas denominativas*, las palabras y combinaciones de las mismas, letras, cifras, seudónimos, nombres propios; *marcas gráficas*, imágenes, señales, figuras, símbolos y dibujos; *marcas mixtas*, combinación entre denominativas y gráficas; *marcas tridimensionales*, envases, envoltorios, formas, y *marcas sonoras*, a través de sus representaciones musicales.

Por otra parte, también están reguladas las *marcas colectivas* y *las de garantía*. Las primeras son aquellas que sirven para distinguir en el mercado los productos o servicios de una asociación de fabricantes o comerciantes. Un ejemplo de este tipo de marcas sería el representado en la siguiente imagen, ya que Anieme no fabrica nada pero representa los intereses de los fabricantes españoles de muebles.

La *marca de garantía* es la que certifica o garantiza que los productos o servicios a que se aplica cumplen unos requisitos comunes. Suele hacer hincapié en la calidad de los mismos, su origen, modo de elaboración, etc. Esta marca debe ser utilizada bajo autorización. Como ejemplos de este tipo de marcas tenemos:



Marca de calidad del Instituto Tecnológico de la Madera, Aidima.



Producto de calidad certificada por Aenor.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 17.6



¿Reconoces esta imagen? ¿Qué crees que es, un nombre comercial o una marca?

Para responder piensa si identifica un producto en el mercado o bien a una empresa que comercializa producto. ¡Exacto!, es el nombre comercial, ahora te toca a ti jugar: a ver cuántas marcas propias amparadas por esta imagen eres capaz de identificar.

Fuente: elaboración propia.



ANIEME

[asociación](#) [actividades](#) [empresas](#) [actualidad](#) [contacto](#) [ayuda](#) [enlaces](#) [english](#)

ANIEME es la Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España, cuyo objetivo es defender los intereses de las empresas del sector del mueble español y contribuir a potenciar su presencia en los mercados internacionales.



El registro de la marca es obligatorio para que esta sea reconocida. El título registro de la marca se concede por diez años, renovables por períodos de diez años de manera indefinida. Las marcas pueden caducar por extinción de su vida legal sin renovación y por falta de uso.

Nombres comerciales

El nombre comercial identifica a una empresa en sus actuaciones, pero no tiene por qué coincidir con la deno-

minación social de la empresa. La clasificación de nombres comerciales coincide con las de las marcas, es decir, *denominativos, gráficos, mixtos, tridimensionales y sonoros*. La validez de los nombres comerciales así como las condiciones de uso y renovación son coincidentes con las de las marcas.

La siguiente imagen es la de un nombre comercial, solicitado en 1902 por la viuda de J. Capdevilla. Forma parte del museo virtual de la OEPM y es del tipo mixto, formado por las letras y un a representación gráfica.

Datos del Expediente	
Número de expediente	219
Título	Grand Hotel de la Paix
Solicitante	Viuda de J. Capdevilla
Residente en	Madrid (España)
Fecha de Solicitud	lunes, 13 de octubre de 1902

Imágenes disponibles


En el mismo museo virtual podemos encontrar un ejemplo de nombre comercial denominativo, sin adornos gráficos:



Fuente: historico.epm.es/museovirtual

RESUMEN

En el tema se hace hincapié en la importancia que tiene la innovación para las empresas. En primer lugar se definen los conceptos básicos, diferenciando lo que es la innovación en términos generales de la innovación tecnológica. A continuación se clasifica, tanto en función del grado de novedad de la misma como del ámbito de aplicación. Se presentan los desencadenantes de las innovaciones, el mercado, la tecnología y el modo mixto, así como las formas a través de las cuales las empresas innovan, con desarrollo de tecnología únicamente con medios propios, a través de la compra de equipamiento o materias primas que incorporen tecnología innovadora, contratando a un

tercero para que desarrolle tecnología a medida, con el desarrollo de tecnología junto con otras entidades en el marco de la cooperación tecnológica y adquiriendo tecnología a un tercero, que la ha desarrollado previamente por su cuenta.

También se explica en este tema la protección de la innovación, detallando cada uno de los sistemas previstos por la administración, tanto si se realiza la protección a través de la propiedad industrial, patentes y modelos de utilidad como de la propiedad intelectual, diseños industriales. Por último se definen los conceptos de marcas y nombres comerciales y su clasificación.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Cuando la empresa estudia las necesidades y trata de satisfacer la demanda desarrollando nuevas tecnologías:
 - a. Se considera que el desencadenante de la innovación tecnológica es el mercado.
 - b. Se considera que el desencadenante de la innovación tecnológica es el empuje de la tecnología.
 - c. Se considera que el desencadenante de la innovación tecnológica es la combinación del mercado y del empuje de la tecnología.
 - d. Ninguna de las anteriores.
2. El lanzamiento al mercado de teléfonos con cámaras de fotos incorporadas supuso una innovación:
 - a. De proceso.
 - b. De mercadotecnia.
 - c. De producto.
 - d. Ninguna de las anteriores.
3. En una empresa se ha instalado una herramienta de selección por color, la innovación es:
 - a. De proceso.
 - b. De mercadotecnia.
 - c. De producto.
 - d. Ninguna de las anteriores.
4. Me quiero llevar a los niños a Eurodisney: para planificar el viaje entro en la página web y voy seleccionando las posibilidades: avión y hotel, media pensión, traslados y cenas con personajes. Ya lo tengo todo; me informan del precio final y hago la reserva. Esto ha supuesto una innovación:
 - a. De proceso.
 - b. De mercadotecnia.
 - c. De producto.
 - d. Ninguna de las anteriores.
5. Mi jefe me ha regalado un dispositivo GPS para que no le pueda decir que llego tarde al trabajo porque me he perdido. Se trata de una innovación:
 - a. De producto.
 - b. Radical.
 - c. La a) y la b) son válidas.
6. Cuando estaba trabajando en la universidad, se firmó un convenio con una empresa para desarrollar un sistema innovador de envasado, que luego se patentó. Señale la respuesta correcta:
 - a. La patente me pertenece porque todo el trabajo lo hice yo.
 - b. La patente pertenece a la empresa.
 - c. Una patente no tiene propietario.
 - d. Ninguna de las anteriores.
7. Cuando estaba trabajando en la universidad, se firmó un convenio con una empresa para desarrollar un sistema innovador de envasado, que luego se patentó. La empresa optó por innovar a través de:
 - a. I+D interno.
 - b. Transferencia de tecnología.
 - c. I+ D por encargo.
 - d. La a) y la b) son correctas.
8. He realizado un proyecto de electrificación de una zona nueva de la ciudad y lo quiero proteger, ¿qué hago?
 - a. Opto por la protección industrial, lo mejor es patentarlo.
 - b. Opto por la protección industrial, lo mejor es solicitar un modelo de utilidad, ya que requiere un carácter inventivo menor.
 - c. No puedo protegerlo de ninguna manera.
 - d. Opto por la protección intelectual.
9. La imagen es _____.



10. La imagen es _____.



TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

1. Debatir sobre la necesidad de la innovación en el mundo empresarial. Ventajas e inconvenientes que puede tener para las empresas.
2. ¿Qué conoce el alumno sobre la protección industrial?, ¿En qué aspectos por lo que él/ella conoce se podría mejorar?

EJERCICIOS

1. Lea detenidamente el texto, publicado en el diario *El Mundo* el treinta de marzo de 2008 e identifique el tipo de innovación y cuál ha sido el desencadenante que la ha provocado.

30 de marzo de 2008, número 369

LA CURIOSIDAD

Si pensaba que lo había visto todo, estaba equivocado: aquí tiene un televisor sumergible

Podría usarse dentro de la piscina, pero está pensada para emplearla en ambientes en los que tiene que convivir con el agua

CAROLINA DENIA

Su televisor es capaz de chapotear en el agua? Pues aunque parezca mentira, hay uno que sí lo hace. Pero ¿quién querría ver la tele bajo el agua? Este televisor a prueba de agua no está diseñado sólo para sumergirlo. La idea con la que hay que quedarse es que nuestra tele puede soportar condiciones de lluvia o humedad. Para ese tipo de ambientes se ha creado el WTW 154 UN de Saytes. Se trata de una televisión plana capaz de resistir el agua gracias a su carcasa impermeable. Claro que su función principal sigue siendo la de ver la televisión. Para ello cuenta con una pantalla LCD de 15,4 pulgadas y formato panorámico 16:9. Su resolución es de 1280 x 800, lo que la convierte en una pantalla HD Ready. Al estar diseñada fundamentalmente para el exterior, tiene un acabado antirreflejos. De esta manera, la luz del sol no afectará tanto al visionado. Dos altavoces de tres vatios se encargan de reproducir el sonido. Y cuenta con un mando a distancia que también es impermeable. Ya que estamos en la piscina tan a gusto, no vamos a levantarnos para cambiar de canal.



La inexistencia de cables resulta ideal para ver la tele en cualquier sitio. (Foto: fotolia.com)

Pero, ¿no se mojan las conexiones? Pues no, porque se encuentran situadas en otro aparato que transmite las diversas señales. A este transmisor es al que se conecta la señal de audio y vídeo, como por ejemplo un DVD, un sintonizador TDT, una videoconsola... Gracias a su conexión WiFi inalámbrica, el contenido es recibido por la televisión, sin necesidad de estar conectada físicamente. Esto significa que la televisión no precisa de ningún tipo de cableado para su funcionamiento. ¿Y la alimentación eléctrica? La realiza una batería estanca de polímero de litio. Esta unidad proveerá de la energía necesaria a la televisión durante dos horas y media. Eliminando todos los cables, se evitan los riesgos de descargas eléctricas en caso de que se mojen.

Además, el hecho de no tener cables, genera otro tipo de beneficios. Por un lado, puede colocarse donde se quiera y en el momento que se quiera. Por otro lado, es una gran ventaja para la estética del equipo. Al final, nadie quiere tener cables por los suelos. Y, por añadidura, con tanta seguridad tampoco tendremos que preocuparnos por que los más pequeños la utilicen. Esta televisión acuática resulta ideal para jardines o ubicaciones de exterior donde haya una piscina o una fuente de agua. Si no se dispone de un sitio tan amplio, también puede usarse en baños. Y, como su carcasa es antigrasa, puede utilizarse en la cocina, sin miedo a que la grasa o el agua se instalen en sus circuitos. Esto tiene otro punto positivo y es que se puede limpiar alegremente.

La pantalla pesa 4,5 kilos, otra ventaja para su transporte. Aunque todas estas características tienen un precio. En el caso de esta televisión Saytes es de 1.899 euros. Si lo que quiere es sólo una televisión para ponerla en el salón, es más barato arreglar las goteras de casa.

2. Tras leer detenidamente el siguiente texto, identifique la denominación social, el nombre comercial y las marcas que encuentres. ¿Qué tipo de signo distintivo es Las Rozas Village?

Suena el teléfono: «Riiiiing, riiiiing»

Piluca: ¡Hola guapetona!, ¿qué me cuentas?

Susi: Ayer me fui de tiendas, pasé gran parte de la tarde en Las Rozas Village, ya sabes que hay unas tiendas buenísimas. Después me di una vuelta por el centro y me compré unos pantalones monísimos en Zara, un camión de algodón ideal en Oysho, unos conjuntitos muy agradables para mis sobrinos en

Kiddy's Class y una parka para Alvaro en Massimo Dutti.

Piluca: Oye, pero los pantalones de Zara los compraste de Woman o de Trafaluc?, porque tú ya sabes que se nota la diferencia.

Susi: Eso es secreto... es información confidencial.

Susi: Por cierto, tú que sabes de todo esto, ya sabes que yo siempre pago con la Visa Oro de papá, y resulta que en todo lo que me compré en estas tiendas del centro aparece Grupo Inditex, S.A.; ¿qué quiere decir eso?

Piluca: Uf, ahora soy yo la que no te va a constestar...

CASO FINAL DE TEMA

Mercadona destina 24 millones a tecnología y renueva una de cada 4,5 referencias en 2007.

Dice en su memoria correspondiente al ejercicio 2007 que «la calidad no tiene por qué ser cara». Mercadona se ha consolidado como uno de los grandes motores de la innovación en la Comunidad Valenciana y en el conjunto de España.

A su papel de locomotora económica, derivado del enorme volumen de compra que genera, la cadena de supermercados suma un poder transformador de la oferta de sus centenares de proveedores. Su objetivo, como el de la nueva distribución surgida de los procesos de concentración de los noventa y principios de esta década, es competir directamente en el lineal con las marcas líderes, con productos nuevos, mejor presentados o más saludables. El dato es inapelable: de las más de 9.200 referencias que componen el surtido de cada supermercado, el año pasado se renovaron 2.000 productos diferentes, es decir, en una de cada 4,5.

En su memoria, la cadena que preside Juan Roig explica que una de las líneas de trabajo ha sido aportar mejoras nutricionales. Así, han aparecido, entre otros productos nuevos, el yogur bebible con 0% de materia grasa y 0% de azúcares añadidos, los helados sin azúcar o con mantequilla con menos niveles de grasas naturales, o la leche Cuidacol con esteroides vegetales que reducen el colesterol.

Otra estrategia consistió en ampliar la gama de productos. Surgieron la cerveza negra o la tostada, la pasta Capricci con tinta de sepia o «nuevos sabores de zumos refrigerados multifruta».

Mercadona se ha incorporado también a nuevas tendencias, como la de los bocadillos rústicos o el tomate rallado. Y ha alcanzado las 1.500 referencias de productos «que cubren los gustos y costumbres típicas de cada zona y región», según explica en la memoria.

La cadena de supermercados valenciana ha promovido, asimismo, innovaciones ligadas a los formatos, como la renovación de las bolsas de frutos secos o la sustitución del cristal por el plástico en el caso de las salsas y mayonesas. Ha incrementado en un 25% las referencias de productos sin gluten, hasta alcanzar las quinientas, siempre sin superar las diez partes por millón, la mitad de lo que se utiliza habitualmente.

Para los alérgicos al látex no solo garantiza «la ausencia de este alérgeno en los productos», sino también «la eliminación de este tipo de material en los guantes que se utilizan a lo largo del proceso de fabricación y manipulación de las diferentes referencias».

En cuanto a lo que es propiamente la cadena de supermercados, su propósito de implantar el modelo de tiendas «por ambientes» sigue avanzando. A lo largo de 2007 Mercadona inauguró cien supermercados y reformó sesenta, de los que 42 ya están adaptados a ese concepto, con lo que suman 992 frente a los 850 del año anterior.

Las innovaciones tecnológicas en la actividad diaria de Mercadona están muy relacionadas con el intercambio de información en el interior de la cadena y con sus proveedores. Invertió veinticuatro millones de euros durante 2007 en nuevas tecnologías, una cantidad que «no solo ha servido para impulsar el uso del intercambio electrónico de datos (ED) con los proveedores comerciales, sino que además a lo largo de estos doce meses se ha iniciado la implantación de una herramienta propia, el portal *e-factura*, al que ya se han incorporado más de cuatrocientos proveedores», según incluye la Memoria.

Por último, 2007 ha servido para que Mercadona desarrolle «una nueva arquitectura de comunicaciones, lo que ha propiciado que más de trescientas tiendas dispongan de fibra óptica, tecnología de la que estará dotada la tota-

lidad de la compañía al cierre de 2008. La compañía que preside Juan Roig cuenta además con un modelo de aseguramiento de la calidad, con 31 métodos diferentes. Pero además, trabaja constantemente en el desarrollo de nuevas herramientas que garanticen la ausencia de riesgos en los productos», añade la Memoria.

Fuente: *El Mundo de la Innovación*, suplemento dominical *El Mundo*, treinta de marzo de 2008.

1. Identifique cada una de las innovaciones de las que se habla en el texto y clasifíquelas según la teoría estudiada.
2. En este artículo no se comenta nada sobre la protección que la empresa da a sus innovaciones; determine qué tipo de protección sería el más adecuado.
3. Discuta la importancia que pueden tener la estrategia adoptada por Mercadona en sus resultados económicos.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Fundación Cotec (2001), *Innovación tecnológica. Ideas básicas*. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, Madrid.
- OCDE y Comisión Europea (2007), *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Cuarta edición.

Lecturas recomendadas

- Escorsa, P. y Valls, J. (2000), *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. Edicions UPC, Barcelona.
- Fundación Cotec (2000), *Aspectos jurídicos de la gestión de la innovación*. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, Madrid.

Nueno, P. (1998), *Compitiendo en el s. XXI. Cómo innovar con éxito*. Gestión 2000, Barcelona.

Nueno, P. (2005), *Emprendiendo hacia el 2010: una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Deusto, Barcelona.

Enlaces e instituciones de interés

- www.cotec.es. Fundación para la innovación tecnológica.
- www.oepm.es. Oficina española de patentes y marcas.
- www.impiva.es. Instituto de la Pequeña y Mediana Industria de la Generalitat Valenciana.
- <http://wipo.org>. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.
- www.elmundo.es/ariadna. *Ariadna, Revista de Nuevas Tecnologías*.

Parte Cuarta

Habilidades
de la dirección
para la gestión
de tareas

Capítulo 18

Los objetivos organizativos

SUMARIO DEL TEMA

1. Concepto de objetivo organizativo.
2. La teoría clásica del objetivo único: la maximización del beneficio.
3. Los objetivos como base de la planificación.
 - 3.1. Objetivos económicos y objetivos no económicos.
 - 3.2. La multiplicidad de objetivos.
 - 3.3. La creación de valor como objetivo.
4. La dirección por objetivos (DPO).
 - 4.1. Descripción de la DPO.
 - 4.2. La DPO como sistema motivador.
5. El desarrollo de un sistema de objetivos.
 - 5.1. Condicionantes al establecimiento de objetivos.
 - 5.2. Jerarquía de objetivos.
 - 5.3. El conflicto entre objetivos.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Definir el concepto de objetivo.
2. Advertir la importancia que tiene la formulación de objetivos dentro de la planificación de la organización.
3. Distinguir entre objetivo múltiple y único objetivo.
4. Entender la diferencia entre objetivos económicos y objetivos no económicos.
5. Comprender qué es la dirección por objetivos.
6. Saber desarrollar un sistema de formulación de objetivos.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Caso Inditex

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con ocho formatos comerciales (Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Kiddy's Class) que cuentan con 3.741 establecimientos en 68 países.

El Grupo Inditex reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

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

Inditex aumentó el año pasado su beneficio neto un 25%, hasta 1.250 millones de euros, y presentó datos favorables sobre el inicio del año 2008, pero las cifras no convencieron a los inversores, que temen que la ralentización del consumo pase factura en las cuentas del principal grupo textil español.

En 2007, las ventas se situaron en 9.435 millones de euros, lo que supone un incremento del 15% con respecto al ejercicio anterior, y se situó ligeramente por debajo de unas previsiones de 9.560 millones.

En un mensaje dirigido a los inversores preocupados por el descenso del consumo en España, el consejero delegado del grupo dijo que en el mercado doméstico, que representa cerca del 38% de las ventas del grupo, las previsiones seguían siendo positivas: «Nuestra previsión para las ventas en superficie comparable es positiva. El mercado español nos gusta mucho.

Es un mercado sano». De este modo se explicó el consejero durante una conferencia con analistas.

Para el conjunto del grupo, Inditex espera un crecimiento de las ventas en superficie comparable del 4% anual en el período 2008-2010. A este incremento se sumará la apertura de nuevas tiendas.

El consejero delegado del grupo dijo que el objetivo es aumentar la superficie disponible en un 15% hasta 2010, centrándose sobre todo en la expansión internacional.

Inditex abrió el año pasado un total de 560 tiendas, un 80% fuera de España, y alcanzó una red de 3.891 establecimientos en 68 países, superando su objetivo de añadir entre 440 y 520 nuevos locales. Para 2008, Inditex quiere invertir unos mil millones de euros en la apertura de entre 560 y 640 locales. ●

Fuente: Inditex y diario *Cinco Días*.

1. CONCEPTO DE OBJETIVO ORGANIZATIVO

La definición de objetivos es una etapa crucial para la planificación de la empresa. Para establecer los objetivos de forma correcta la empresa deberá tener en cuenta el entorno económico, social y tecnológico que le rodea, la competencia, el mercado al cual debe dirigirse, así como su propia situación interna. Los directivos han de conocer cuál es la situación actual para poder formularse la pregunta de adónde quieren llegar, qué pretende alcanzar la empresa.

Las respuestas a estas preguntas las proporcionará la fijación de objetivos. Un objetivo es una condición futura deseada por la empresa y, como tal, será diferente según la empresa de que se trate. Así, una empresa industrial se marcará unos objetivos de mejora de la productividad en sus plantas de fabricación; una empresa financiera, como un banco, fijará unos objetivos de maximización del valor de la acción; en ambos casos estamos hablando de empre-

Objetivo

Es una meta medible, que se debe conseguir en un tiempo dado por un responsable que tendrá en cuenta los recursos de los que dispone la empresa.

Meta

Es el estado futuro deseado que la empresa pretende alcanzar.

sas privadas. En el caso de una empresa pública el objetivo variará sustancialmente, dado que en este tipo de empresas no se busca tanto la maximización de benefi-

cios económicos como la mejora del servicio público que se ofrecen.

En todos los casos, como apuntan la mayoría de autores, los objetivos tienen unas características comunes, tales como ser:

- *Cuantificables*. Los objetivos han de poder medirse, deben recoger la información de la forma más precisa posible; así se podrá mejorar el trabajo en la consecución y el control de estos. En el caso introductorio de Inditex un objetivo sería «aumentar la superficie disponible en un 4%».
- *Realizables*. Los objetivos que fija la empresa han de poder conseguirse; los miembros de la empresa deben apreciar que el objetivo es alcanzable y realista, aunque sea exigente.
- *Claros y determinados*. Han de poder definirse de manera que lo entiendan todos los miembros de la organización relacionados con la consecución de estos.
- *Centrados en los resultados*.

Por otra parte, los objetivos tienen que estar temporalmente acotados, es decir, cuando se establecen los objetivos la empresa tiene que fijar el límite de tiempo en el cual se alcanzará el objetivo; siguiendo el ejemplo anterior el objetivo es «aumentar la superficie disponible en un 15% hasta 2010, centrándose sobre todo en la expansión internacional». En función del período de tiempo se conseguirán los objetivos a corto plazo (menos de un año) o a largo plazo (varios años).

Las definiciones de objetivos y metas suelen ser un punto de discrepancia para muchos autores; meta se define como el estado futuro deseado que la organización pretende alcanzar, mientras que el objetivo sería una meta medible, que se debe conseguir en un tiempo dado por un responsable que tendrá en cuenta los recursos de los que dispone¹. Otros autores no hacen ningún tipo de distinción entre ambos términos, mientras que Daft² considera los objetivos metas que se pretenden alcanzar a corto plazo.

2. LA TEORÍA CLÁSICA DEL OBJETIVO ÚNICO: LA MAXIMIZACIÓN DEL BENEFICIO

La teoría económica clásica considera a la empresa una unidad básica de producción capaz de transformar unos *inputs* (materias primas, mano de obra, capital e información sobre el mercado) en *outputs* (bienes y servicios destinados a otras empresas o al consumidor final), y se considera como objetivo de la empresa el del empresario, maximizar el beneficio. Ahora bien, la maximización del beneficio como único objetivo de la empresa presenta ciertas críticas: una de ellas es que no responde a la realidad porque los intereses de los directivos ya no coinciden con los de los propietarios; en las grandes empresas suele haber una separación entre la propiedad (accionistas) y la gestión (directivos); otra de las críticas es que existe una multitud de objetivos: no nos podemos quedar en la idea de un único objetivo, ya que estos resultan de un proceso de negociación de los distintos grupos que integran la empresa.

Además, hay otro grupo de críticas relativas al concepto de maximización de beneficios:

- El concepto de beneficio, es un concepto contable y, por tanto, está sujeto a matizaciones derivadas de los

criterios de valoración y *periodificación*. Por otra parte, es necesario conocer la relación entre beneficio y activo o recursos propios para conocer los resultados y valorarlos en función de los recursos utilizados en su obtención.

- El objetivo de maximizar el beneficio no considera el riesgo asociado a la obtención de beneficios ni el horizonte temporal al que está sujeto. ¿La empresa deberá maximizar los beneficios a corto plazo? ¿O a largo plazo?
- El concepto de maximizar es relativo e impreciso. ¿Cuándo se hace máximo el beneficio? Principalmente en un contexto de competencia imperfecta en donde la actuación óptima de una empresa está condicionada por la de sus competidores

¹ De Miguel, E. (2005), *Introducción a la gestión (Management)*. Editorial UPV, Valencia.

² Daft, R. L. (1988), *Management*. The Dryden Press, Nueva York.

3. LOS OBJETIVOS COMO BASE DE LA PLANIFICACIÓN

3.1. Objetivos económicos y no económicos

Mientras que el objetivo económico es central y determinante en la mayoría de las empresas, existen otras variables no económicas que influyen directamente en la búsqueda del beneficio por parte de la empresa cuyo origen puede ser debido a factores internos de las empresas o al entorno externo.

La empresa tiene tanto objetivos económicos, dirigidos a optimizar la eficiencia de la utilización de los recursos totales de la empresa, como objetivos no económicos o sociales, que son el resultado de las interacciones entre los objetivos individuales de los mandos de la empresa³. Otros autores afirman que las empresas no tienen objetivos, solo los tienen las personas; bajo su perspectiva la empresa es concebida como coalición de los diferentes grupos⁴ (accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras y gobierno) y, por lo tanto, los objetivos de la empresa son el resultado de una dinámica interna consecuencia de los procesos de negociación y ajuste entre los diferentes grupos de la empresa⁵.

3.2. La multiplicidad de objetivos

La fijación de objetivos puede suponer un problema para la empresa, ya que en el proceso intervienen muchos factores y grupos de interés de la misma, pues como anteriormente explicábamos no debemos quedarnos con la idea de objetivo único como maximización del beneficio.

Los objetivos económicos pueden sintetizarse en varios grupos⁶:

- Objetivo de maximización de beneficios o de rentabilidad. Siguen los principios de la Teoría de la Empresa, los cuales se definen por la búsqueda de un beneficio máximo, aunque si la empresa lo que busca es rentabilidad, necesita su máximo rendimiento, es decir, la mayor relación entre el capital invertido y el beneficio esperado.
- Objetivo de crecimiento y de poder de mercado. Este objetivo se suele traducir en cambios estructurales y en consecuentes incrementos de tamaño o dimensión, lo que hace que la empresa sea diferente a su estado anterior y que aumente su poder de mercado como mecanismo para asegurar la obtención de futuros y mejores excedentes. Este objetivo se puede alcanzar

de tres formas: bien con un aumento de las cifras de producción y venta, bien con la ampliación tanto en vertical (mismo sector) como en horizontal (diferentes sectores) de su actividad (nuevos productos, nuevos mercados y nuevas explotaciones) o bien a través de la absorción y participación para ejercitar el control de otras empresas.

- Objetivo de estabilidad y adaptabilidad respecto al medio o entorno. Será posible si se consigue reducir la vulnerabilidad de la empresa ante variaciones coyunturales, lo que encierra diversos problemas de tamaño, de tecnología y de equilibrio financiero. Por lo tanto, este objetivo se alcanzará si la empresa es capaz de lograr una estabilidad socioeconómica y tecnológica sin tener que reorganizar de forma drástica su estructura para adaptarse al entorno que le rodea.

Aparte de estos objetivos económicos, la empresa debe fijar otros desde la perspectiva del conjunto social. Los objetivos sociales suelen ser más comunes en las empresas públicas que en las privadas, en especial en las de servicios públicos. Los objetivos de naturaleza social, como creación de nuevos puestos de trabajo, disminución del paro en una zona económica, industrialización de una comarca y reconversión de una región en crisis económica, favorecen explícitamente a la sociedad y aumentan el prestigio de la empresa. Para reforzar mejor este concepto podemos fijarnos en la lectura *Negocios en acción 18.1*, donde la empresa Coca-Cola, para responsabilizarse con el medio ambiente y con los países subdesarrollados, crea plantas de saneamiento de agua en África y se compromete a utilizar menos agua para la producción de un litro de su bebida.

3.3. La creación de valor como objetivo

El objetivo de la empresa es maximizar su valor; aunque en un primer momento la empresa se planteaba como objetivo fundamental la maximización de beneficios, hoy en día cualquier empresa que quiera ser competitiva en un

³ Ansoff, H. I. (1976), *La estrategia de la empresa*. Eunsa, Pamplona.

⁴ Cyert, R. M. y March, J. (1965), *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*. Herrero. México.

⁵ Cuervo, A. y Vazquez, C. J. (2004), *Introducción a la administración de empresas*. Civitas, Madrid.

⁶ Bueno E., Cruz I., Duran J. J. (2002), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide, Madrid.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 18.1

La respuesta de Coca-Cola al problema del agua

El 18% de la población mundial no tiene agua potable y en los países en vías de desarrollo este recurso vuelve al entorno contaminado. En Egipto, la compañía y la Agencia de Desarrollo de Estados Unidos cofinancian plantas de tratamiento que beneficiarán a 80.000 personas.

En los países desarrollados, los problemas del agua están, por regla general, relacionados con la falta de este recurso. Por eso, pocas veces nos paramos a pensar en las dificultades de acceso a agua potable, un bien del que carecen más de 1.100 millones de personas, el equivalente al 18% de la población mundial. Ayer se celebró el Día Mundial del Agua (que la ONU fijó para cada veintidós de marzo), con especial énfasis en los problemas de saneamiento, ya que 2008 ha sido declarado Año Internacional del Saneamiento.

En los países en vías de desarrollo y subdesarrollados no basta con solucionar la disponibilidad de agua corriente. Igual de importante es el tratamiento del agua para que pueda ser reutilizada, por ejemplo, en el riego. Uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio fijados por Naciones Unidas es reducir a la mitad la proporción de personas sin acceso al agua potable y a la sanidad básica en 2015.

Alianza

En línea con este reto, Coca-Cola, a través de la Fundación Coca-Cola para África, y la Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (Usaid, en sus siglas en inglés) pusieron en marcha en 2005 un programa denominado Alianza para el Agua y el Desarrollo (Wada, en inglés), que con una inversión de 13,8 millones de dólares (8,75 millones de euros) hasta 2010 pretende mejorar la calidad del agua en zonas depri-

das de catorce países (doce de ellos en África). El objetivo es mejorar la calidad de vida de 250.000 personas.

Egipto es uno de los países seleccionados por la Alianza para el Agua, ya que la contaminación del recurso genera importantes limitaciones de uso (el 80% del agua utilizada vuelve al entorno contaminada).

En las ciudades egipcias, el 90% de la población tiene acceso a agua potable, mientras que en las áreas rurales, donde viven alrededor de cuarenta millones de personas, solo el 4% de los habitantes cuentan con este bien.

La alianza entre Coca-Cola y Usaid, junto con Unicef, la consultora International Resources Group (IRG) y el Gobierno egipcio, pretende mejorar la calidad del agua y su reutilización en dos áreas rurales del país (Gharbiya y Qena), donde habitan alrededor de 80.000 personas.

Plantas

Para ello, se instalarán unas plantas de saneamiento con un coste de 100.000 dólares por unidad y un mantenimiento muy sencillo. Uno de los pueblos de la zona de Gharbiya donde a finales de año entrará en funcionamiento una de estas plantas es Shubraqa, en un terreno de cultivo cedido por los vecinos y próximo a un canal que se encuentra muy contaminado, con vertidos agrícolas y aguas fecales sin tratar.

Aunque la conexión al servicio de tratamiento tendrá un coste de 275 libras egipcias (32,8 euros), los habitantes del pueblo, como Al Mohamid Fat-hi, afirman que «están dispuestos a abonarse si el servicio es bueno». Llegar a este convencimiento básico para garantizar la continuidad y viabilidad del proyecto en el futuro ha requerido un arduo trabajo por parte de los promotores.

Los beneficios de una planta de tratamiento de agua pueden ya apreciarse en la villa de Senbo, también en la zona de Gharbiya. Desde hace dos años, cuenta con una planta a la que están conectadas 1.500 familias, aunque puede dar servicio a 17.000 habitantes. Desde su entrada en funcionamiento, las enfermedades relacionadas con el agua, como la diarrea, en las proximidades de la planta se han reducido prácticamente a cero, cuando anteriormente se encontraba afectada casi un 50% de la población.

Menos agua en la producción de Coca-Cola

En paralelo con sus actuaciones relacionadas con el agua a través de la Fundación Coca-Cola para África, el gigante de Atlanta tiene entre sus objetivos promover un uso eficiente del recurso entre sus embotelladores. La planta de Kalioub, en El Cairo, no es una excepción. En esta instalación se ha logrado reducir la cantidad necesaria de agua para producir un litro de refresco de 3,8 litros a tres litros. En todo el mundo, la media para producir un litro de Coca-Cola es de 2,5 litros de agua, aunque Europa está por debajo de la media mundial, con 2,1 litros. La planta de Kalioub cuenta además con una planta de tratamiento de agua que diariamente procesa seiscientos metros cúbicos.

Del total, doscientos metros cúbicos se destinan a la producción de las bebidas y otros cien se reutilizan internamente dentro de la planta. Los trescientos metros cúbicos restantes se vierten a la red pública de saneamiento. El objetivo de Coca-Cola es que en 2010 todas las plantas embotelladoras del mundo cuenten con un sistema de tratamiento de agua, siempre y cuando no sea posible co-

nectarse al sistema público, como ocurre en los países desarrollados. La Fundación Coca-Cola para África, creada en 2001, ha invertido hasta el pasado año 5,5 millones de dólares en proyectos medioambientales, donde se incluye la mejora de la calidad

del agua. Este año prevé invertir 2,3 millones más.

La organización también aborda proyectos educativos a los que ha destinado 7,75 millones de dólares, mientras que la mejora de la salud ha contado con 5,5 millones. La fun-

dación promueve asimismo el acceso a oportunidades laborales, con un presupuesto de dos millones de dólares. ●

Publicado el veintiuno de marzo 2008, por I. Elizalde. El Cairo. Diario *Expansión*.

mercado cada vez más incierto debe establecer la obtención de máximos beneficios como un medio para alcanzar el objetivo de crear valor económico para los accionistas o propietarios.

La empresa ha de maximizar el valor de todos los que poseen un derecho sobre los activos y flujos de caja generados por la explotación de la empresa⁷. Las variables explicativas que influyen en la capacidad que tiene la empresa para crear valor son dos:

- El beneficio económico.
- El coste de oportunidad de los inversores de la empresa. Estudia la rentabilidad que genera la empresa para determinar la creación de valor, es decir compara el coste de los fondos que se utilizaron para financiar las inversiones realizadas por la empresa con el beneficio que producen tales inversiones, de forma que si el beneficio es mayor que el coste la empresa, creará valor, y si es menor, lo destruirá.

4. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DPO)

4.1. Descripción de la DPO

La Dirección por objetivos (DPO) se originó en el seno de la empresa multinacional General Motors; hacia el año 1920 la empresa tenía una situación financiera poco favorable y, en ese momento, se hizo cargo de la presidencia Pierre Du Pont, que organizó un nuevo sistema de dirección. Fue hacia el año 1940 cuando General Motors, que se encontraba ya en una buena situación financiera, permitió a un joven profesor, Peter Drucker, analizar la compañía desde dentro⁸.

Drucker en esos momentos dijo: «La causa de su éxito no se debe hoy a que ustedes hagan buenos diseños, ni a que sean expertos en la negociación de convenios colec-

tivos, ni a que tengan capacidad de influencia en el exterior ni a que hayan racionalizado la línea de montaje, ya que en otras empresas han hecho cosas parecidas y han fracasado. Su característica distintiva es que ustedes dirigen por objetivos y con esto quiero decir que no he encontrado a un solo empleado de General Motors que no esté completamente seguro en cuanto sus objetivos».

Se le atribuye a Peter Drucker la autoría de la dirección por objetivos. Sus orígenes fueron en 1954, cuando Drucker escribió la obra *The practice of Management*, donde revela el enfoque participativo de la gestión; en su práctica descubre la idea de la participación tanto del directivo como del subordinado en el proceso de fijación de objetivos.

La DPO es un estilo de dirección muy exigente; constituye un sistema dinámico que busca integrar la necesidad empresarial de clarificar y lograr sus objetivos de creación de valor con la necesidad de aportación profesional y autorrealización personal del directivo⁹.

La dirección por objetivos tiene un enfoque muy participativo; es útil para determinar mejor la evaluación del

Dirección por objetivos

Es un proceso por medio del cual los directivos y subordinados de una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de actividad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre y en el que se utilizan estos parámetros como guías para dirigir el departamento o unidad de los que cada directivo es responsable, y para valorar la aportación de cada uno de sus miembros.

⁷ Cuervo, A. y Vázquez, C. J., obra citada.

⁸ Dalmau, J. I. y Hervás J. L. (2003), *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Editorial UPV, Valencia.

⁹ Humble, J. W. (1970), *La dirección por objetivos. Sistemas, experiencias y aplicaciones prácticas*. McGraw-Hill. Madrid.

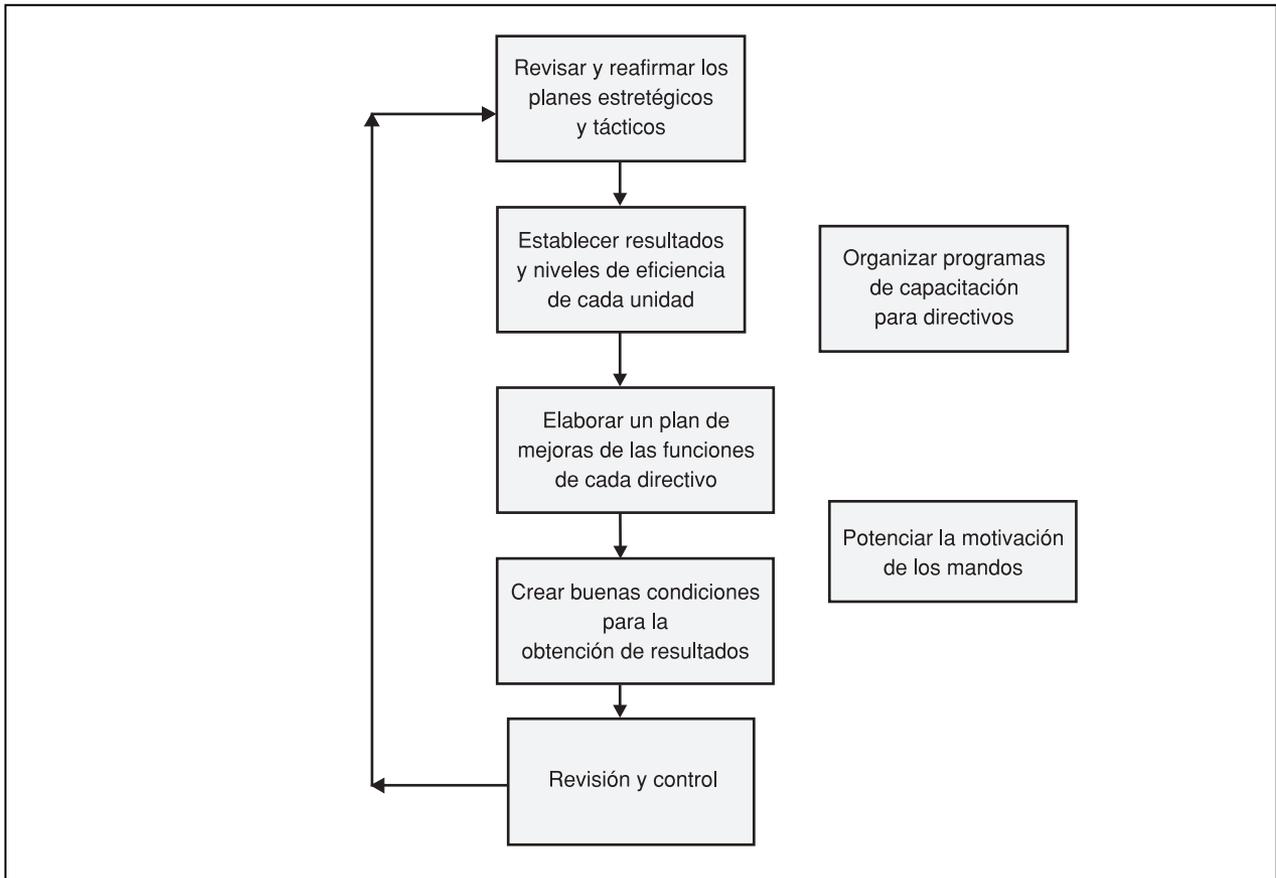


Figura 18.1 ● Proceso de la DPO.

desempeño, los sistemas de remuneración variable y la conjunción entre los objetivos generales y los individuales de cada empleado.

Por otra parte, la DPO posee las siguientes características¹⁰:

- Se establece de forma conjunta los objetivos entre el directivo y el subordinado.
- Se establecen los objetivos para cada departamento o cargo de la empresa.
- Existe una gran interdependencia entre los objetivos departamentales.
- Se presta mucho interés en el control y medición de los resultados.
- Hay una participación activa de la dirección y un apoyo intensivo del *staff*.

El proceso para implantar un sistema de DPO de forma correcta seguiría el esquema de la figura 18.1.

Como se observa en la figura 18.2, el sistema tradicional de fijación de objetivos de la empresa establece los

objetivos de manera jerárquica: primero se fijan los objetivos estratégicos por parte de la alta dirección y posteriormente se van estableciendo los objetivos de cada nivel jerárquico inferior de la empresa, hasta llegar a fijar los operacionales. En la DPO, el proceso de fijación de objetivos cambia sustancialmente; es un proceso mediante el cual los directivos y subordinados de una organización identifican *conjuntamente* los objetivos comunes, definen las principales áreas de actividad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre, y en el que se utilizan estos parámetros como guías para dirigir la sección, departamento o unidad de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación de cada uno de sus miembros¹¹.

¹⁰ Chiavenato, I. (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. México.

¹¹ Odiorne, George S. (1973), *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*. Limusa-Wiley. México.



Figura 18.2 ● Sistemas de fijación de objetivos.

Las tres trampas que resuelve la dirección por objetivos¹²

La primera trampa que hay que sortear es la de la actividad. A veces se confunde el trabajar mucho con el ser productivo. Aunque la actividad siempre es importante para que las cosas funcionen bien, más importante es acertar en la toma de decisiones y en su ejecución. La DPO centra su atención en la eficiencia, en aquellas cosas que producirán mejores resultados.

La segunda trampa es la experiencia. Es habitual resistirse a los cambios cuando las cosas están yendo bien; suele ser muy común escuchar este tipo de frases: «Si hasta ahora nos ha ido bien con este producto, ¿para qué vamos a cambiar?». Para la DPO, la empresa cambiará si el entorno y el mercado cambian; los objetivos siempre deben incluir objetivos de innovación y de mejora, evitándose el inmovilismo.

La tercera trampa es la de la autosuficiencia. Es frecuente que los empresarios que han tenido éxito en su tra-

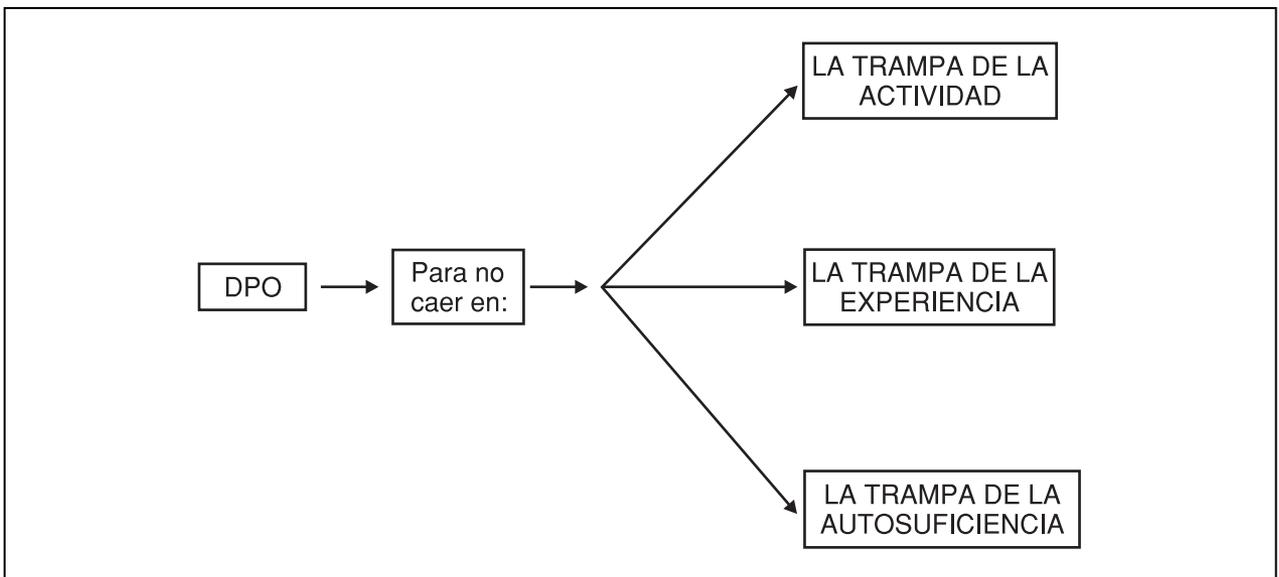


Figura 18.3 ● Las trampas que resuelve la dirección de objetivos.

¹² Fuente: Manual del curso «Éxito Ejecutivo» de George S. Odiorne. International Business Institute 1979.

bajo se sientan muy fuertes y no acudan a la ayuda de otros y al trabajo en equipo; creen que pueden bastarse por ellos mismos. La DPO es un sistema que motiva a los colaboradores con potenciales profesionales no utilizados hasta el momento, poniéndose de esta forma en marcha sus capacidades.

4.2. La DPO como sistema motivador

La DPO como sistema motivador ha de lograr que los directivos de la empresa lleven planes de acción para motivar a sus subordinados, siguiendo las etapas de trabajo que a continuación se muestran:

Análisis de las cinco necesidades

Para rendir bien en el trabajo, el empleado debe tener las siguientes cinco necesidades satisfechas¹³:

- «*Estoy de acuerdo con los resultados que debe conseguir*». Los resultados deben de ser claros y bien comprendidos; los objetivos han de ser desafiantes y alcanzables, y el trabajo, interesante.
- «*Deme una oportunidad para trabajar y aportar en el trabajo*». La autoridad para actuar será clara y manifiesta, no existirá confusión alguna en la estructura de la empresa y no se interferirá al delegar, ya que existe buena relación con los demás.
- «*Infórmeme sobre cómo está trabajando*». La información ha de ser regular, oportuna y comprensible acerca de la progresión hacia los objetivos; tiene que

haber una revisión periódica de la situación de la marcha hacia los objetivos junto con un reconocimiento del trabajo bien hecho.

- «*Apóyeme, capacíteme y guíeme*». La ayuda y los consejos han de ser adecuados; se capacitará mediante la formación y la rotación de tareas ampliará la experiencia.
- «*Recompénsame de acuerdo con mi aportación*». Las recompensas económicas serán equitativas; buenas condiciones físicas y seguras en el trabajo.

Conclusiones generales

De los análisis concretos y detallados se extraerán las conclusiones generales; además, se observará si existen dificultades comunes que necesiten la atención de un grupo de la empresa. Es decir, ¿tiene su empresa una política establecida de motivación?

Creatividad

Se estudiará cuáles son los obstáculos que inhiben al personal de ofrecer propuestas de mejoras realmente creativas e innovadoras, y se intentará eliminar estos obstáculos.

Empleados de bajo rendimiento permanente

Para cada uno de ellos se detectarán sus debilidades y fortalezas, y se creará un plan de acción para abordar los problemas.

5. EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE OBJETIVOS

5.1. Condicionantes al establecimiento de objetivos

Para establecer los objetivos en la empresa hemos de tener en cuenta varios factores:

- Los recursos de la empresa: todos los recursos disponibles por ella.
- La situación externa de la empresa: las oportunidades y las características del entorno competitivo.
- La propia situación interna: la trayectoria actual y pasada de la empresa.

Por otra parte, la empresa necesita fijar múltiples objetivos y las áreas de resultados clave pueden ser, entre otras:

- Rentabilidad: como por ejemplo, la rentabilidad que conseguiría de los activos netos de la empresa.
- Posición en el mercado: cuota de mercado, volúmenes de ventas, liderazgo y calidad del producto en el mercado; políticas de precios.

¹³ Fuente: John Humble. «High Performance Manager». Gestión y Planificación Integral. Barcelona 1985.

- Productividad: mejoras en el número de unidades producidas por operario o por período de tiempo, producción por unidad de superficie utilizada, ventas por vendedor, etc.
- Financiación: *cash flow* y estructura del capital.
- Innovaciones: desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos.
- Desarrollo de directivos: eficiencia, formación y promoción de directivos, mejoras en los sistemas de valoración de los puestos de trabajo y de los sistemas de retribución.
- Rendimiento y actitudes de los empleados: mejoras en los sistemas de motivación y contribución de los empleados, fórmulas de negociación más efectivas, etc.
- Responsabilidad social (pública): mejoras en el entorno social de la empresa.

Los objetivos establecidos han de ser verificables, es decir, se tiene que poder comprobar si se han alcanzado los objetivos al final del período previamente determinado. Al mismo tiempo, han de representar la meta que pretende alcanzar la empresa, además de poder alcanzarse realmente; han de estar centrados en las principales áreas de negocio de la empresa y expresarse por escrito, sin olvidar, como hemos apuntado anteriormente, que se establezca un período de tiempo determinado para su realización.

5.2. Jerarquía de objetivos

El primer nivel o nivel superior dentro de la jerarquía de los objetivos es *la misión*; podemos definirla como una declaración formal del propósito general de la empresa, lo que se desea conseguir en el tiempo y en el espacio. Las empresas definen su misión para que sea compartida por sus directivos, empleados y, en muchas ocasiones, por los clientes y otros grupos de interés; además, no es fácil definir la misión de cada organización, puesto que debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo. La misión contempla a la empresa en un horizonte temporal a largo plazo y trata de responder a las siguientes cuestiones: ¿cuál es la razón de ser para que la empresa siga existiendo? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Qué hacemos? Para responder a estas preguntas la empresa ha de tener claras dos cuestiones fundamentales: los negocios en los que participa y los clientes a los que se dirige.

Tan importante es definir la misión como transmitirla de forma adecuada en los diferentes estamentos de la organización; a partir de la misión se fijan *los objetivos generales*, que constituyen el segundo nivel jerárquico. A estos objetivos también se les pueden denominar estratégicos; deben estar en concordancia con la misión

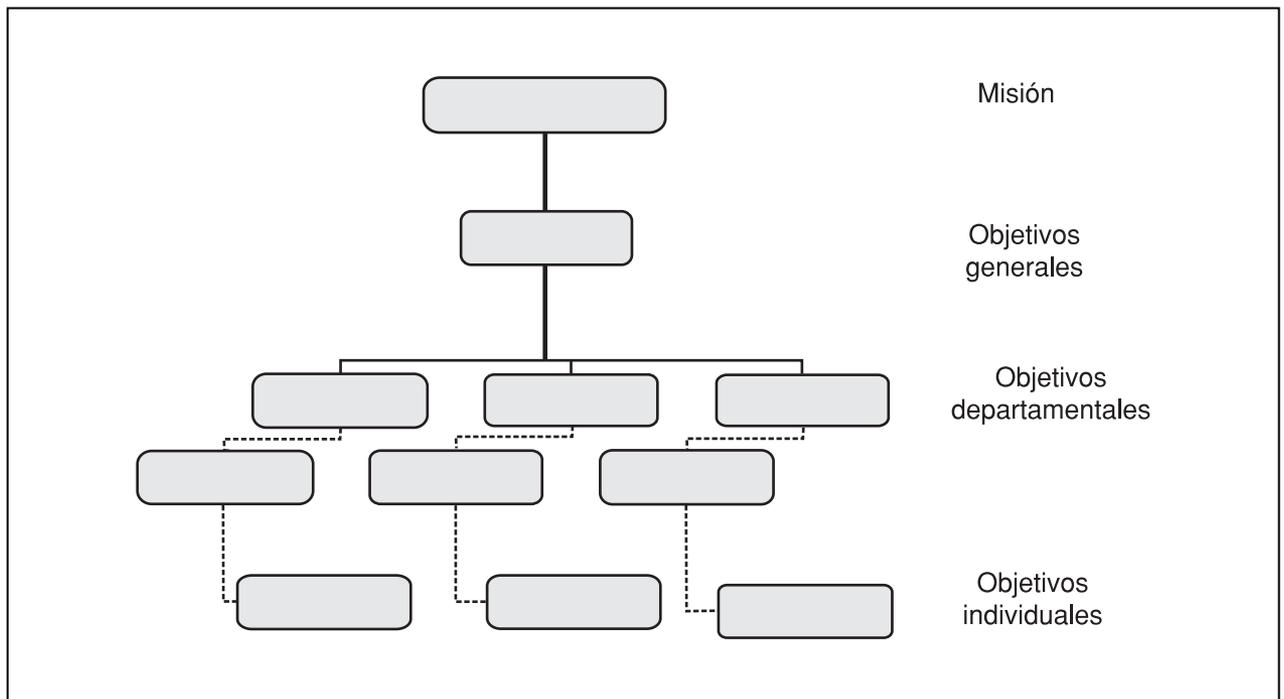


Figura 18.4 ● Jerarquía de objetivos.

y suelen fijarse a largo o medio plazo. Los objetivos generales reflejan las metas que se propone alcanzar la empresa a escala global, teniendo en cuenta la situación externa de la empresa y la propia situación interna de esta.

Los objetivos generales se dividen, para los niveles inferiores de la organización, en *objetivos departamentales* o de nivel medio. Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos generales necesita la participación de todas sus unidades organizativas o departamentos; estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los objetivos generales de la empresa y han de estar en sintonía con ellos.

Además, la dirección de la empresa ha de considerar que los objetivos de cada nivel se constituyen como medio para alcanzar los objetivos superiores.

El tercer nivel dentro de la jerarquía de objetivos son los *objetivos individuales* o *personales*, cuya realización está asignada a cada persona; constituyen el último nivel de la cadena de objetivos y han de coordinarse con los objetivos departamentales y los generales de la empresa.

5.3. El conflicto de objetivos

En la empresa están presentes diferentes grupos que tratan de competir para conseguir sus propios objetivos. Como observamos en la figura 18.5, los distintos grupos de interés en la empresa son los directivos, los trabajadores, los accionistas, los clientes, los proveedores, los competidores y la sociedad.

Grupos de interés

Son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de esta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia.

Cada uno de estos grupos tendrá su propio poder de negociación e intentará defender sus intereses: los accionistas intentarán maximizar el valor de sus acciones; los direc-

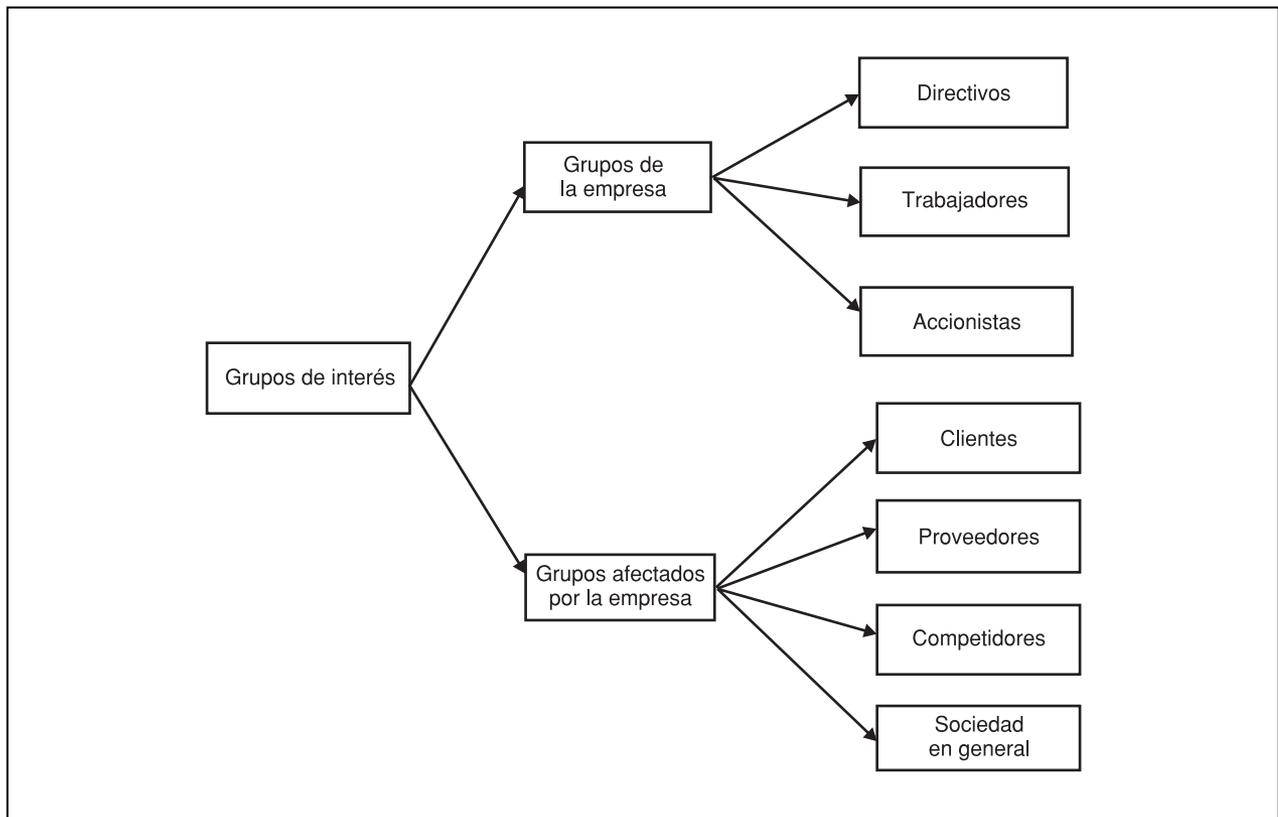


Figura 18.5 ● Los principales grupos de interés de la empresa.

tivos y trabajadores buscarán un adecuado sistema de retribución, así como un estatus y un reconocimiento social; los clientes buscan que se satisfagan sus necesidades con el producto o servicio adecuado con una buena relación calidad-precio; los proveedores buscan mantener las relaciones con sus clientes a largo plazo; los gobiernos esperan que las empresas cumplan los requisitos legales y su responsabilidad frente a la sociedad (RSC). En definitiva, en esta lucha de intereses surgen conflictos entre los distintos grupos de interés, bien a nivel interno de la empresa (directivos, empleados y accionistas) o bien a nivel externo (clientes, proveedores, competidores y sociedad en general).

Los principales conflictos en el sistema de objetivos se presentan, la mayoría de veces, en el ámbito interno de la empresa entre los grupos de empleados, directivos y accionistas. En este contexto, la Teoría de la Agencia¹⁴ sostiene que la esencia de la empresa está en los contratos que regulan las relaciones entre los miembros de la empresa y su razón depende de la naturaleza de estos contratos. El argumento central de los modelos de agencia es que se produce una divergencia de intereses entre las distintas partes implicadas (entre propietarios y consejo de administración, entre consejo de administración y dirección, entre directivos y empleados, entre accionistas y acreedores, etc.), tratando cada una de maximizar su propia función de utilidad.

A continuación presentamos varias de las principales fuentes de conflicto en la empresa¹⁵:

- a. Conflictos en la asignación de recursos. Los diferentes departamentos de la empresa luchan por la distribución de los recursos disponibles, como por ejemplo en una empresa pueden entrar en conflicto el departamento de marketing y el de ventas a la hora de promocionar a uno de sus miembros cuando desde la dirección se les aprueba la promoción de un solo empleado.
- b. El resultado financiero frente al estratégico. La empresa se plantea si lo que quiere es alcanzar el máximo beneficio a corto plazo o bien conseguir

un posicionamiento estratégico. Cuando una empresa se centra sobre todo en la obtención de beneficios a corto plazo descuidando los cambios que se producen en su entorno puede provocar su pérdida de la posición competitiva.

- c. Relación accionistas-directivos. Los directivos no trabajan únicamente por mejorar el valor del capital, pues en una empresa hay más objetivos que este; los directivos deben generar valor para los clientes, desarrollar habilidades de los empleados, generar buenas relaciones con los proveedores; es decir, han de preocuparse por la satisfacción de todos los grupos equilibrando los intereses de cada uno de ellos. Un claro ejemplo de este tipo de conflictos tiene lugar cuando la empresa se plantea mejorar la retribución de los directivos, incrementando los gastos de personal y disminuyendo el beneficio económico, lo que se traduciría en una pérdida de valor del accionista; en este caso la óptica del problema sería a corto plazo, dado que a largo plazo los accionistas deberían valorar las mejoras y los beneficios que podrían proporcionar para la empresa sus directivos satisfechos y motivados.

En general, para alcanzar los objetivos fijados por la empresa de la mejor forma posible, se deberán asignar los recursos de forma eficiente teniendo en cuenta la situación externa e interna de la empresa.

Para solucionar el conflicto que se origina en una empresa con multiobjetivos se deben tener en cuenta las siguientes cuestiones¹⁶:

1. Se intentará establecer un sistema de priorización de los objetivos múltiples planteados. Por ejemplo la empresa podría priorizar aquellos objetivos que se tengan que alcanzar más a corto plazo.
2. Estudiar si los objetivos son compatibles con los condicionantes externos de la empresa.
3. Analizar y medir la realización de los objetivos tanto a nivel cuantitativo como a nivel temporal.

RESUMEN

En este capítulo hemos estudiado los objetivos en la empresa, esclarecido el significado que tienen los objetivos desde el punto de vista de la dirección de la empresa, de forma que al principio del tema se define claramente el concepto de objetivo y se estudian las diferentes críticas que ha tenido la teoría clásica del objetivo único de la maximización de beneficios.

A continuación se hace una distinción entre las diferentes clases de objetivos tanto económicos como sociales que fija la empresa durante su planificación, deteniéndonos en

la creación de valor como planteamiento fundamental de una organización.

¹⁴ Jensen M., Meckling W. (1976), «Theory of the firm: Managerial behavior, Agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360.

¹⁵ Mateos, P. (1999), *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

¹⁶ Bueno E., Cruz, I., Duran, J. J. (1990), *Economía de la empresa*. Pirámide, Madrid.

Ofreciendo el enfoque participativo de la gestión de la empresa hemos estudiado la dirección por objetivos; mediante este modelo los objetivos se marcan conjuntamente por la dirección y los subordinados. Además, se ha profundizado en el proceso de desarrollo de un sistema de objetivos, se estudia cómo la empresa a partir de la definición de su misión ha de fijar los objetivos generales y cómo, a partir de estos, se desencadenan los subobjetivos,

hasta llegar a la fijación de los objetivos individuales de cada uno de los directivos de la empresa.

Por último, hemos revisado los conflictos que pueden surgir en la empresa, ya que entre los diferentes grupos de interés existen discrepancias a la hora de fijar un sistema de objetivos en la empresa, teniendo presente que la dirección de la empresa vigile que no surjan conflictos entre ellos.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Los objetivos han de tener unas características comunes, como:
 - a. Cuantificables, realizables, claros y centrados en los resultados.
 - b. Cuantificables, realizables, determinados y centrados en los beneficios.
 - c. Cuantificables, realizables, claros y determinados.
 - d. Ninguna opción es correcta.
2. ¿Cuál de las siguientes características es propia de la DPO?
 - a. Se establece de forma conjunta los objetivos entre el directivo y el subordinado.
 - b. Se establecen los objetivos para cada departamento o cargo de la empresa.
 - c. Existe una gran interdependencia entre los objetivos departamentales y se presta mucho interés en el control y medición de los resultados.
 - d. Todas las opciones son correctas.
3. La declaración formal del propósito general de la empresa lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio es la definición de:
 - a. La misión de la empresa.
 - b. Un objetivo general de la empresa.
 - c. Un objetivo táctico.
 - d. Un objetivo individual.
4. Las variables explicativas que influyen en la capacidad que tiene la empresa para crear valor son:
 - a. La maximización de beneficios y el poder de mercado.
 - b. El beneficio económico y el coste de oportunidad de los inversores de la empresa.
 - c. El coste de oportunidad de los inversores de la empresa y el poder de mercado.
 - d. Ninguna de las anteriores.
5. Los grupos de interés de la empresa desde el punto de vista interno son:
 - a. Los clientes, la competencia y los accionistas.
 - b. Los proveedores y los clientes.
 - c. Los empleados, los directivos y los accionistas.
 - d. Todas las anteriores son correctas.
6. Los conflictos que surgen en el sistema de objetivos de la empresa son debidos a:
 - a. Las diferencias de interés entre los grupos de empleados, directivos y accionistas.
 - b. La asignación de recursos entre los distintos departamentos.
 - c. La empresa fija un sistema de objetivos múltiples.
 - d. Todas las anteriores son correctas.
7. La principal causa de conflicto entre directivos y accionistas es:
 - a. Los directivos trabajan únicamente por mejorar el valor del capital.
 - b. Los directivos no trabajan únicamente por mejorar el valor de las acciones.
 - c. Los directivos deben generar valor para los clientes, desarrollar habilidades para los empleados y generar buenas relaciones con los proveedores.
 - d. Ninguna de las opciones es correcta.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

Para el caso de *Negocios en acción 18.1* reflexione sobre el papel que está desempeñando la empresa Coca-Cola en África. ¿Cuál es su fin?

EJERCICIOS

1. Si el objetivo final de la asignatura fuera aprobar el examen, proponga un sistema de objetivo múltiple para superarlo. ¿Y si el objetivo final fuera aprender?
2. Analice las posibles ventajas que tiene la DPO para la empresa.

CASO FINAL

BMW prevé vender 1,8 millones de coches en 2012

El grupo automovilístico BMW advirtió sobre los efectos que pueden tener la crisis en EE.UU, la fortaleza del euro y el alza de las materias primas. Aun así, la firma prevé batir otro récord este año y vender 1,8 millones de coches en 2012.

Optimista pero con precauciones. Así se mostró el fabricante alemán de automóviles de lujo BMW durante la presentación de resultados celebrada en Munich. La compañía propietaria de las marcas BMW, Mini y Rolls Royce se ha marcado el objetivo de comercializar 1,8 millones de automóviles en 2012, frente a los 1,5 millones que vendió en 2007. Para 2020, las matriculaciones de vehículos del grupo deberán superar los dos millones de unidades. Además, el presidente de la multinacional, Norbert Reithofer, espera conseguir un nuevo récord de ventas en 2008.

Pero esto no significará que el presente ejercicio vaya a ser un año fácil. La empresa afronta este año «importantes dificultades», derivadas de la fortaleza del euro (la moneda europea ha repuntado un 18% frente al dólar en los últimos doce meses), de la debilidad de la economía estadounidense, de la restrictiva legislación sobre emisiones y de los altos precios de las materias primas.

No obstante, Reithofer se mostró convencido de que las tres marcas de BMW alcanzarán este año un nuevo récord de ventas, lo que le permitirá mantenerse como primer fabricante *premium*.

Un récord de ventas que no tiene por qué llevar aparejada necesariamente una mayor rentabilidad. Reithofer admitió que el clima económico y las circunstancias adversas hacen probable que el beneficio operativo descienda este año.

Además, hizo mención a la estrategia medioambiental de la empresa, que el pasado año vendió en Europa 450.000 vehículos con la marca ecológica Efficient Dynamics (un sistema de inyección que ahorra carburante). BMW prevé elevar esta cifra hasta 830.000 unidades

en 2008. No en vano, la restrictiva legislación medioambiental de la Comisión Europea ha obligado a acelerar los esfuerzos por mejorar los consumos y reducir las emisiones, sobre todo en las marcas alemanas, más enfocadas hacia el lujo.

BMW mantiene además diversos proyectos de cooperación con otros grupos rivales para desarrollar otras tecnologías. Por ejemplo, trabaja en el desarrollo de motores híbridos junto a General Motors y a Daimler, y también en un motor de gasolina de 1,4 litros junto a PSA Peugeot Citroën.

Nuevos lanzamientos

El alza de las ventas se verá ayudado por los nuevos lanzamientos. La compañía va a lanzar la versión *coupé* de la Serie 1 (el modelo más pequeño de la marca BMW), además del X6, un todocamino *coupé* que se presentó en el pasado Salón Internacional de Detroit.

Previsiones cumplidas el pasado año

El presidente de la compañía, Norbert Reithofer, destacó ayer que BMW cumplió en 2007 todos los objetivos financieros que se había propuesto, al tiempo que defendió el programa de reestructuración, denominado Number One, que contempla la supresión de 8.100 empleos en todo el mundo para mejorar los resultados. «La rentabilidad es un factor esencial para garantizar el futuro del grupo, para asegurar el acceso a recursos financieros y para salvaguardar nuestra independencia», manifestó ayer durante su intervención. BMW obtuvo un beneficio neto de 3.134 millones de euros en 2007, lo que representa un aumento del 9% con a 2006, gracias a la menor carga fiscal. Se trata de la primera vez que el consorcio supera los 3.000 millones de beneficio. La facturación ascendió a 56.018 millones, un 14,3% más. Las inversiones totalizaron 4.267 millones, un nivel similar al de 2006.

Publicado en la sección *Empresas* del diario *Cinco Días*. Madrid, diecinueve de marzo de 2008.

Preguntas del caso:

1. Determine los objetivos generales del grupo BMW para el año 2010.
2. ¿Qué pretende alcanzar la empresa con la marca Efficient Dynamics? ¿Por qué se crea?
3. Explique los principales grupos de interés para la empresa BMW. Razone la respuesta.

MATERIALES DE APRENDIZAJE**Bibliografía básica**

- De Miguel, E. (2005), *Introducción a la gestión (management)*. Editorial UPV, Valencia.
- Diez J., Redondo C., Barreiro B. y López M. A. (2002), *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Pirámide, Madrid.

Lecturas recomendadas

- Deloitte (2002), *De la dirección por valores a la dirección por hábitos*. Disponible en www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D92228,00.html. Este trabajo ofrece la evolución de la dirección de objetivos, estudiando el cambio de la DPO hacia la dirección por valores.

Sala M. (2000), *De la jerarquía a la responsabilidad. El caso de Renfe*. Editorial UPC. Barcelona. Este libro analiza los cambios más significativos que se han producido en el sistema de relaciones empresariales, la descentralización de las grandes empresas y arquitecturas organizativas; describe el nuevo modelo de Renfe, basado en unidades de negocio y su paso de un modelo jerarquizado a otro más participativo.

Enlaces e instituciones de interés

- www.druckerinstitute.com. Portal del Instituto de P. Drucker; en él se encuentra información sobre el legado de Drucker, cuyo objetivo es promover las ideas y los ideales del padre de la gestión por objetivos.

Capítulo 19

El proceso de adopción de decisiones

SUMARIO DEL TEMA

1. Conceptos básicos sobre las decisiones empresariales.
 - 1.1. La toma de decisiones.
 - 1.2. La necesidad de decidir.
 - 1.3. Factores que influyen en la decisión.
2. Las decisiones en la empresa: características y tipología.
 - 2.1. Decisiones operativas, tácticas y estratégicas.
 - 2.2. Decisiones programadas y no programadas.
 - 2.3. Decisiones rutinarias o innovadoras.
3. Clasificación de los problemas de decisión.
 - 3.1. Según el estado del entorno.
 - 3.2. Según el número de criterios de decisión.
 - 3.3. Según la naturaleza de las alternativas.
 - 3.4. Según el número de decisores.
4. Situaciones de decisión.
 - 4.1. Decisiones en situación de certeza.
 - 4.2. Decisiones en situación de riesgo.
 - 4.3. Decisiones en situación de incertidumbre.
5. El proceso de toma de decisiones.
 - 5.1. Fases del proceso de decisión.
 - 5.2. Análisis de la situación.
 - 5.3. Establecimiento de objetivos.
 - 5.4. Implantación de la decisión.
6. La participación en la toma de decisiones.
 - 6.1. El poder de decisión.
 - 6.2. Decisión autocrática.
 - 6.3. Decisión participativa.
 - 6.4. La implicación de la organización en la decisión.

7. Sistemas de apoyo a las decisiones.
 - 7.1. Sistemas de procesamiento de datos.
 - 7.2. Métodos de decisión multicriterio.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Conocer la necesidad de tomar decisiones en el mundo empresarial.
2. Definir las características y tipología de las decisiones empresariales.
3. Clasificar los problemas que surgen en la toma de decisiones.
4. Evaluar los riesgos inherentes a la toma de decisiones.
5. Describir el proceso de toma de decisiones.
6. Establecer las formas de poder en la toma de decisión.
7. Explicar los sistemas de apoyo a la toma de decisiones.
8. Exponer algunos ejemplos de toma de decisiones en empresas del entorno.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Caso Llanera

Llanera, empresa dedicada a la promoción inmobiliaria y a la construcción, fue creada en 1988 por la familia Gallego, partiendo de una empresa familiar fundada en 1976. A principios de la década de 2000, la empresa experimentó un importante desarrollo, pasando de una facturación de cuarenta millones de euros en 2003 a 133 millones en 2004 y doscientos millones en 2005. En el año 2006 el Grupo Llanera llegó a tener casi ochocientos empleados y estaba lanzado en un plan de expansión con el objetivo de convertirse en una empresa de referencia en el sector en el ámbito nacional.

Sin embargo, en el otoño de 2007 las empresas del Grupo Llanera entran una detrás de otra en proceso concursal (antigua suspensión de pagos) y se inicia un proceso de despido masivo del personal y de liquidación de activos, demandado por bancos y acreedores; con un pasivo de más de seiscientos millones de euros, la empresa entra en proceso de liquidación.

Esta historia de rápido crecimiento y más rápida caída está ligada a una serie de decisiones del consejo de administración de la empresa, controlado por la familia propietaria. Las decisiones que en su momento se tomaron fueron de alto riesgo (alto endeudamiento a corto plazo,

elevado apalancamiento financiero, compras masivas de suelo no urbanizable, incorporación masiva de empleados de alto coste, gastos muy importantes en publicidad, expansión internacional, etc.).

El inicio del cambio del ciclo económico, el incremento de los tipos de interés y los problemas debidos a retrasos en la recalificación del suelo fueron suficientes para que, como consecuencia de problemas para re-financiar la deuda, la empresa entrara en una fase crítica, quedando gravemente comprometido su futuro. Con el paso del tiempo se ha visto que el resultado de las decisiones ha sido muy negativo. ●

1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE LAS DECISIONES EMPRESARIALES

1.1. La toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual, cuando surgen diversas opciones para tomar una iniciati-

va o resolver un problema, las personas u organizaciones implicadas optan por una de las posibles soluciones. La decisión conlleva desestimar, a partir de un momento dado, todas las posibles opciones menos una; por tanto,

implica que existen un antes y un después de la toma de la decisión, que en principio debe de ser irreversible, puesto que con la toma de la decisión se deberán iniciar una serie de acciones vinculadas a la misma.

Decisión: acto por el cual se elige una alternativa entre varias acciones posibles.

En las empresas, mediante la toma de decisiones se ponen en marcha una serie de procesos que tienen como resultado el éxito o el fracaso del negocio. Dada la trascendencia de la toma de decisiones, las empresas regulan de una forma muy rigurosa qué personas están habilitadas para tomar decisiones y se establecen procedimientos muy precisos con respecto al poder de decisión que tiene cada persona o comité, limitando el alcance de las mismas.

Decisor: individuo o conjunto de individuos que tienen la responsabilidad de tomar una decisión.

1.2. La necesidad de decidir

Aunque la toma de cada decisión implica un alto nivel de riesgo, la actividad diaria de las empresas hace necesaria la toma continua de decisiones, hasta el punto que la peor decisión es *la decisión no tomada*. En el entorno de cambio permanente en el que se desarrolla la gestión empresarial no es posible ser eficaz y eficiente sin tomar decisiones; las decisiones son necesarias a todos los niveles de gestión empresarial: estratégicos, tácticos y operativos.

Alternativas: distintas soluciones, en principio válidas, para un mismo problema.

Atributo: características que definen a las alternativas y miden el grado de alcance o cumplimiento de un objetivo.

Una de las diferencias más claras entre las empresas con éxito y las que no lo consiguen es que las primeras tienen una cultura interna que apoya los procesos de toma de decisiones y premia a los directivos que toman la iniciativa, mientras que las otras penalizan la toma de decisiones y, como consecuencia, establecen una cultura de

castigar el fallo en vez de premiar el éxito, lo que conduce a una pasividad que conlleva el retraso en la toma de decisiones por miedo al fracaso, grave error que acaba por retirar a la empresa del mercado.

El tiempo es un factor clave en la toma de decisiones; ante un problema o la necesidad de tomar una iniciativa, hay que decir, y hay que decidir a tiempo. El retraso en la toma de decisiones no hace más que complicar las cosas, haciendo más difícil la solución de las mismas; no obstante, tampoco hay que precipitarse tomando la decisión antes de disponer de toda la información necesaria para evaluar la situación de una forma correcta.

En función de que las decisiones sean del ámbito operativo, táctico o estratégico, las necesidades de tomar decisiones deben ser más o menos apremiantes; si debemos decidir sobre qué equipo enviamos a reparar una avería del cliente, la decisión debe ser inmediata, pero si debemos decidir sobre una inversión en una nueva actividad en I+D+i, conviene madurar el tema hasta que se tengan claras las ideas, pero esto no puede servir como excusa para demorar la decisión hasta el extremo de quedarse por detrás de la competencia. Resumiendo: hay que distinguir entre lo urgente (atender las necesidades prioritarias del cliente) y lo importante (mantener un nivel de innovación permanente).

Criterios de decisión: constituyen los puntos de vista o parámetros que se utilizan para manifestar las preferencias del decisor; son los elementos de referencia en función de los cuales se toma la decisión.

1.3. Factores que influyen en la decisión

En el momento de la toma de decisiones, los decisores se ven influidos por factores de diversa índole, que básicamente se pueden clasificar como:

- Internos (de la empresa) y externos (del entorno).
- Subjetivos (basados en sentimientos) y objetivos (basados en información).
- Cuantitativos (basados en datos) y cualitativos (basados en hechos concretos).

Existen múltiples factores internos en las empresas que condicionan las decisiones, desde la cultura de la organización (organigrama, procedimientos, organización informal, etc.) hasta las experiencias previas en situaciones similares o las circunstancias financieras de la misma. En cuanto a los factores del entorno, son de todo tipo:

políticos, económicos, sociales, legales, sindicales, competencia, etc.; en cada caso la influencia de unos u otros puede ser distinta, pero en ningún caso se deben tomar las decisiones sin considerar la influencia del entorno en la empresa.

Contexto de la situación de decisión: conjunto de características que definen perfectamente la situación de decisión con respecto al entorno.

La tendencia natural de los directivos es tomar las decisiones basándose más en su intuición que en la información que poseen. Esta actitud, que en principio se puede calificar como poco apropiada, puede ser la más operativa en casos de decisiones operativas que se toman de forma rápida e individual. Sin embargo, la tendencia a tener en cuenta la información disponible se acentúa con-

forme las decisiones que hay que tomar entran en el campo de las decisiones tácticas y estratégicas. En todo caso lo aconsejable (y lo que realmente ocurre) es establecer un equilibrio entre la intuición y la racionalidad basada en la información disponible y el *instinto empresarial* que suelen tener los directivos de amplia experiencia avalada por éxitos pasados.

Para la toma de decisiones no solo es necesario tener en cuenta los datos disponibles; también es necesario considerar la información no numérica, que, basada en hechos concretos (huelgas, crisis políticas, cambios legales, avances técnicos, etc.), puede ser causa determinante en la decisión. La influencia de los datos en las decisiones está condicionada por la capacidad de los decisores de transformar dichos datos en información válida. Dada la facilidad con la que hoy en día se puede procesar la información, en ocasiones los directivos de las empresas se ven abrumados por un exceso de datos que no son capaces de asimilar, induciendo estos a la confusión más que a aclarar las circunstancias en las que se toma la decisión.

2. LAS DECISIONES EN LA EMPRESA: CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍA

2.1. Decisiones operativas, tácticas y estratégicas

La gestión de la empresa implica la toma constante de decisiones, pero no es lo mismo tomarlas con implicaciones operativas, tácticas o estratégicas. En cualquier nivel de responsabilidad de la empresa es habitual tomar en el día a día decisiones que afectan únicamente a la operativa; este tipo de decisiones, puede afectar a la forma de reparar una máquina averiada, la ruta que hay que seguir para realizar una serie de envíos o la elección de un restaurante para una comida con un cliente; se toman tanto por los mandos operativos (la reparación o la ruta) como por la alta dirección (la elección del restaurante para una comida de trabajo). La decisión es operativa independientemente del nivel de la escala de mando a la que se tome.

Las decisiones tácticas, y mucho más las estratégicas, están alejadas del día a día y se toman por personas situadas en la parte alta del organigrama (apoderados y alta dirección). Este tipo de decisiones se refiere, por ejemplo,

Decisión adecuada: aquella que, una vez transcurrido el tiempo, ha tenido consecuencias favorables.

a la captación de nuevos clientes, inversiones, cambios en la organización, nuevas actividades o líneas de producto, etc.; no se toman todos los días y requieren períodos de reflexión y análisis más o menos largos en función de la trascendencia de la decisión y de la cultura de la organización.

2.2. Decisiones programadas y no programadas

La toma de decisiones puede ser, en cualquier caso, fruto de una forma programada de actuar o de la necesidad de decidir ante una contingencia (que, por definición, no puede ser programada, aunque sí previsible); por ejemplo, un accidente de trabajo, por su propia naturaleza, nunca está programado; sin embargo, deben estar previstas las decisiones ante el mismo.

Cada empresa u organización suele tener muy establecida la forma de tomar las decisiones, bien porque se toman de forma periódica (aprobación de los presupuestos anuales, cuentas de resultados, campañas estacionales, etc.) o bien porque obedecen a una forma preestablecida de actuar ante un problema previsto (reuniones de fijación de precios, reuniones de comités específicos, decisiones de compras habituales, etc.).

En cuanto a las decisiones no programadas, obedecen normalmente a contingencias que sobrevienen de una forma absolutamente imprevisible, aunque muchas veces se dan con cierta frecuencia a lo largo de la gestión de la empresa (una solicitud de aplazamiento de pago por parte de un cliente, una oferta de compra de materias primas de corto plazo de vigencia, una oportunidad de negocio que hay que aceptar o rechazar de inmediato, etc.). La toma de decisiones no programadas en ocasiones puede convertirse en decisiones tomadas bajo circunstancias de presión y con alto grado de riesgo; este tipo de decisiones, aunque suele darse más en el ámbito operativo, también puede tener implicaciones en el ámbito táctico

y estratégico (la decisión de atender a un cliente o a otro ante circunstancias de limitada capacidad de producción).

2.3. Decisiones rutinarias o innovadoras

Otro aspecto relevante con respecto a las características de las decisión que hay que tomar es si estas son tomadas bajo un marco rutinario (gestiones de compra habituales en la empresa, decisiones diarias sobre programación habitual de la producción, visitas rutinarias de los vendedores, etc.), en el que no aparece ningún aspecto fuera de

NEGOCIOS EN ACCIÓN 19.1

Decidir en tiempos de crisis

A finales de 2007 y a la largo del año 2008 la economía mundial experimentó un proceso de brusca desaceleración, en el que se sumaron diversas causas (fuerte incremento del precio del petróleo y de muchas materias primas, burbuja inmobiliaria, crisis financiera, caída de la bolsa, estancamiento de la demanda, etc.). Ante esta situación, sin precedentes cercanos, los responsables de gestionar las empresas se vieron en la necesidad de tomar decisiones de alto riesgo. Por un lado, después de más de una década de crecimiento ininterrumpido, el compromiso con el entorno y la propia cultura empresarial, desarrollada durante estos años, les inducía a seguir creciendo; por otro lado, las fuertes incertidumbres que se cernían sobre el futuro inmediato aconsejaban ser muy prudentes.

Las fuertes crisis empresariales ocurridas en este período nos han dejado una triste enseñanza: no debemos decidir pensando en cómo nos ha ido en el pasado, sino tratando de prever el futuro. El cambio de ciclo económico de 2008 afectó negativamente, sobre todo, al sector inmobiliario y al financiero; fue en estos

sectores donde más casos se dieron de empresas que decidieron una *huida hacia delante*, con unos nefastos resultados a medio plazo (en la mente de todos han quedado grandes bancos americanos intervenidos por la Reserva Federal o importantes inmobiliarias españolas que entraron en proceso concursal de acreedores). Sin embargo, durante los muchos años anteriores de crecimiento ininterrumpido de la economía mundial, se vieron con buenos ojos y dieron un magnífico resultado a sus impulsores múltiples procesos de fusiones y adquisiciones empresariales en las que los compradores estaban dispuestos a pagar cualquier precio con tal de seguir incrementando el tamaño de sus empresas.

En un plano más cotidiano, muchas pymes, y también grandes empresas, se plantean continuamente la decisión de aceptar pedidos con precios malos o de dudosa solvencia del cliente, pensando que si la situación económica se sigue deteriorando, la alternativa puede ser coger pedidos en peores condiciones o reducir drásticamente la dimensión de la empresa. Este tipo de decisiones siem-

pre nos plantea el siguiente dilema: si aceptamos, nos aseguramos la cartera de pedidos, pero asumimos el riesgo de incurrir en pérdidas. Si rechazamos, evitamos el riesgo de las pérdidas, pero posiblemente nos sea muy difícil mantener el nivel de actividad y es posible que, en un futuro, nos veamos en la necesidad de aceptar un pedido en peores condiciones.

Estas experiencias nos hacen ver que no sirven las mismas estrategias y criterios de decisión para una fase expansiva que para una fase de crisis económica. Los responsables de tomar decisiones empresariales deben estar muy atentos a las señales del entorno y ser más rápidos en sus cambios de estrategia que el ciclo económico en cambiar de tendencia.

Como enseñanza de los problemas planteados a las empresas por la última crisis de la economía, cabe plantearse la necesidad de aplicar también los conceptos de la innovación a los criterios de decisión; tratando de estar siempre por delante de los acontecimientos y no aceptando que lo que fue bueno para ayer puede ser bueno para mañana. ●

lo común, o si para tomar dichas decisiones hay que introducir aspectos innovadores no habituales en la gestión de la empresa; a este tipo de decisiones se suelen enfrentar los departamentos de marketing y de innovación y desarrollo. El lanzamiento de nuevos productos, el acometer nuevos mercados o las inversiones en I+D son un ejemplo de este tipo de decisiones.

Las decisiones innovadoras son mucho más difíciles de tomar que las rutinarias; en general las organizaciones presentan cierta resistencia a los cambios, por lo que cuesta mucho tomar las decisiones que los propician. Sin embargo, es absolutamente necesario que se tomen decisiones innovadoras, y los directivos que tienen el coraje de apoyarlas son la clave del futuro de la empresa.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE DECISIÓN

3.1. Según el estado del entorno

El entorno bajo el que se toman las decisiones puede ser estable o turbulento. En un entorno estable el resultado de la decisión es fácilmente predecible. En un entorno turbulento (situaciones de crisis políticas o económicas) es muy difícil tomar una decisión, puesto que las circunstancias bajo las cuales se lleva a la práctica la decisión pueden ser muy distintas de las que existían en el momento de tomarla.

3.2. Según el número de criterios de decisión

- Decisiones monocriterio: existe un único criterio de decisión, como, por ejemplo, la rentabilidad.
- Decisiones multicriterio: son decisiones en las que hay que tener en cuenta múltiples criterios, debido a los que puede haber contradicciones entre las alternativas, siendo normalmente la mejor solución una combinación de varias alternativas.

3.3. Según la naturaleza de las alternativas

- Continuo: las alternativas pertenecen a un conjunto finito no numerable. El valor que representa la alternativa pertenece a la recta real. Este tipo de decisiones es habitual en el mundo de la ciencia y la técnica, en el que se busca optimizar el valor de un parámetro técnico.
- Discreto: el conjunto de alternativas es finito.

3.4. Según el número de decisores

- Uniexperto: si el ente decisor es una sola persona (física o jurídica).
- Multiexperto: si el ente decisor está formado por más de una persona. En este caso el decisor es un conjunto de individuos interesados en el proceso de decisión, de tal forma que tienen que adoptar una solución única que refleje globalmente las opiniones o intereses del grupo. Este tipo de situaciones es cada vez más frecuente. En la actualidad se extiende cada vez más en el ámbito empresarial la cultura de la multidisciplinariedad, es decir, la formación de equipos de trabajo mediante profesionales de diferentes áreas.

4. SITUACIONES DE DECISIÓN

4.1. Decisiones en situación de certeza

Aunque el riesgo a tomar la decisión menos apropiada es inherente a la toma de decisiones empresariales, existen casos en los que se puede considerar que, al menos, existe una certeza razonable sobre el resultado previsible de la decisión. Por ejemplo, si una empresa de la zona euro va a realizar un contrato de venta con cliente de EE.UU, deberá decidir si lo más adecuado es realizar un seguro de cambio, con lo que tendrá la certeza del importe recibido

en euros pero tendrá que asumir su coste, o no suscribirlo y arriesgarse a que una variación del cambio euro/dólar beneficie o perjudique a la rentabilidad de la operación.

4.2. Decisiones en situación de riesgo

Es habitual que el riesgo a obtener un resultado no deseado esté presente a la hora de tomar una decisión. Este riesgo suele estar motivado por variables desconocidas o situacio-

nes imprevisibles en el momento de tomar la decisión. Por ejemplo, al decidir sobre el plan de viabilidad de una inversión se manejan múltiples riesgos no controlados, como son la demanda, el precio final de mercado, el coste financiero de la operación (si se suscribe a tipo variable de interés), las contingencias durante la vida útil de la misma, etc.

4.3. Decisiones en situación de incertidumbre

Independientemente de los riesgos o certezas que tengamos al tomar una decisión, en ocasiones se debe de-

cidir sin conocer toda la información necesaria para tomarla en condiciones razonables de riesgo. No siempre está disponible en las empresas toda la información deseada, incluso puede ser prácticamente imposible disponer de la misma; sin embargo, las decisiones tienen que ser tomadas y se tiene la certeza de que la peor decisión es no decidir; en estos casos los responsables se pueden apoyar en cálculos estadísticos, sustituyendo el dato cierto por la probabilidad. La mayoría de los lanzamientos de productos de gran consumo se apoya en estudios de mercado que solo nos dan datos estadísticos.

5. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

5.1. Fases del proceso de decisión

Aunque los directivos a veces toman las decisiones de una forma intuitiva, para conseguir la máxima eficacia en la toma de las mismas lo aconsejable es seguir un proceso racional. El necesario proceso de análisis empieza por identificar la causa (no necesariamente un problema), que nos indica que debemos tomarla; lo siguiente será proce-

sar la información disponible, lo que nos permitirá tomar la decisión y pasar a la fase de implantación y control de la misma. De una forma más detallada la toma de decisiones se puede estructurar en los siguientes pasos:

1. Identificación del problema.
2. Recogida de datos.
3. Procesamiento de datos.
4. Transformación de los datos en información.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 19.2

Caso Fernando Alonso frente a McLaren

A lo largo del desarrollo del campeonato mundial de fórmula uno del año 2007, las relaciones entre los pilotos de la escudería McLaren (Fernando Alonso y Lewis Hamilton) se fue deteriorando, hasta el extremo de poner en juego la posibilidad de ganar el campeonato de pilotos y de marcas (como así sucedió finalmente). En consecuencia, y dado que la dirección de McLaren (Ron Dennis) optó por apoyar a Hamilton, Alonso decidió negociar su salida de McLaren y su posterior incorporación a otra escudería.

Al final de la temporada de 2007 fueron muchas las ofertas que recibió Alonso (BMW, Red Bull, Toyota, Honda, Renault); la decisión no era fácil, pero tenía que tomarla rápidamente para que le diera el tiempo suficiente para preparar el nuevo coche para la temporada siguiente. En la decisión había que tener en cuenta muchos factores: económicos, patrocinadores, posibilidades del coche, personales, etc.; y el tiempo pasaba, de forma que dos meses después del final del mundial (que ganaron Kimi Raikkonen y Ferrari) todavía Alonso no se había decantado por ninguna opción.

Por fin Alonso tomó la decisión de fichar por la escudería Renault, haciendo prevalecer su buena relación con su director, Flavio Briatore, y los dos campeonatos del mundo (2005 y 2006) obtenidos con anterioridad con dicha escudería, así como un buen fichaje económico. No obstante, Alonso era consciente de las limitaciones actuales del vehículo, perjudicado por el cambio de neumáticos de Michelin a Bridgestone. Una vez que se inició el mundial de 2008, se pudo comprobar lo arriesgado de dicha decisión. ●

5. Diagnóstico del problema.
6. Diseño de posibles soluciones alternativas.
7. Evaluación de las alternativas.
8. Toma de la decisión más apropiada.
9. Implantación de la decisión.
10. Control del resultado.

- ¿Cómo se produjo el problema?
- ¿Qué miembros de la organización están implicados en el problema?
- ¿Cuáles son las posibles causas del problema?
- ¿Cuál es la posible evolución del problema?
- ¿Qué pasaría si no se resolviese el problema?

5.2. Análisis de la situación

En la fase inicial de la toma de decisiones no siempre es fácil la identificación del problema; es más, ante una situación no deseada es habitual que los directivos no reconozcan la existencia de un problema y la consiguiente necesidad de tomar iniciativas que conduzcan a su solución; en estos casos se atribuyen los resultados no deseados a las contingencias habituales de la actividad empresarial, en vez de plantearse la necesidad de reconocer la existencia del problema. Es por esto que en esta fase inicial de la toma de decisiones es primordial la identificación del problema y de su naturaleza. Para ello es importante definir con precisión la situación, planteándose una serie de preguntas de la siguiente naturaleza:

- ¿A qué departamentos afecta el problema?
- ¿Desde cuándo tenemos el problema?

5.3. Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos es uno de los elementos clave de la forma en la que se gestionan las empresas. Las decisiones se toman con el fin de realizar una o varias acciones que nos permitan conseguir unos objetivos determinados. Antes de decidir cuáles son nuestros objetivos y las acciones necesarias para conseguirlos, es necesario realizar un análisis de las posibles alternativas que se pueden tomar.

Para conseguir disponer de un número de alternativas lo suficientemente amplio, es importante utilizar técnicas de trabajo en grupo que favorezcan la creatividad, del tipo *t tormenta de ideas*. Posteriormente habrá que diseñar un sistema de evaluación de las ventajas e inconvenientes de cada una de las posibles alternativas. La evaluación de los pros y contras de cada alternativa se debe hacer, al menos, de una forma cualitativa, y si es posible, también cuantitativa. Los sistemas de valoración de alternativas suelen ser muy espe-

NEGOCIOS EN ACCIÓN 19.3

Caso Aena

Aena (Aeropuertos Nacionales) es un ente público del Ministerio de Fomento que administra la red de aeropuertos públicos españoles. Uno de los cometidos más importantes de Aena es la construcción de infraestructuras aeroportuarias. Para decidir la adjudicación de las obras, Aena ha establecido uno de los sistemas de las administraciones públicas más depurados de evaluación de las ofertas que recibe en cada caso. El sistema se basa en un baremo de puntuación de ofertas, adjudicándose la obra a la oferta mejor puntuada. El baremo de Aena, básicamente, consiste en lo siguiente:

En cada concurso (sobre una puntuación máxima de 100 puntos) se dividen los puntos en técnicos y económicos (normalmente 60% técnicos y 40% económicos). Para valorar la calidad técnica se analizan los aspectos que se presentan a continuación:

- Memoria y programa de trabajo.
- Calidad.
- Actuaciones medioambientales.
- Memoria de seguridad y salud.
- Tecnología.

Es necesario obtener un mínimo de puntos técnicos para que se ten-

ga en consideración la oferta económica. La evaluación de la oferta técnica es realizada por un comité de expertos.

Los puntos económicos se adjudican mediante una fórmula polinómica en la que se tienen en cuenta solamente los precios de las ofertas que han obtenido una puntuación técnica mínima. Las ofertas con bajas desproporcionadas (bajas temerarias) son descartadas. ●

cíficos; por ejemplo, los concursos de obras o servicios para las administraciones públicas incluyen (en el pliego de condiciones administrativas del mismo) un baremo específico de puntuación para la adjudicación (véase *Caso Aena*).

Aunque el sistema de evaluación de alternativas que se utilice esté muy contrastado y sea muy fiable, no es aconsejable que la toma de la decisión quede únicamente condicionada al resultado del mismo; lo aconsejable y también lo más habitual es que la decisión se tome considerando, de una forma subjetiva, la idoneidad de optar por la alternativa mejor evaluada o por otra de resultado similar pero subjetivamente más conveniente. En el caso de los concursos para las administraciones públicas, se suelen tener en cuenta las tres alternativas mejor puntuadas y se adjudica a la que, según el criterio de la mesa de contratación, es la más conveniente.

5.4. Implantación de la decisión

Una vez que se ha tomado una decisión, es necesario tomar una serie de medidas que permitan que esta se

implemente de forma eficaz. Normalmente la implantación de la decisión implica la dedicación de todo tipo de recursos (económicos, humanos o de conocimiento); en esta fase final del proceso es necesaria la implicación de la dirección para que la dotación de recursos sea suficiente.

Una de las causas habituales del incumplimiento en las empresas de las acciones que implican una decisión es la carencia de un sistema eficaz de comunicación, que tiene como consecuencia el desconocimiento de parte de las personas implicadas de cómo debe ser su participación en la implantación.

También es necesario definir los mecanismos suficientes de control y seguimiento del cumplimiento y resultados de la decisión. La eficacia de un plan se incrementa notablemente si se crean unos mecanismos de seguimiento que de una forma periódica y sistemática comprueben que los resultados obtenidos cumplen los objetivos marcados y adopten medidas correctoras en el caso de ser necesarias.

6. LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

6.1. El poder de decisión

La capacidad legal para la toma de decisiones emana de los órganos de administración de las empresas, pero lo normal es que se delegue, mediante el correspondiente apoderamiento, la capacidad para la toma de las mismas. La figura más habitual que asume por delegación los poderes del consejo de administración es la del consejero delegado; a partir de este se suelen dar poderes específicos y limitados a los directivos de la empresa.

El apoderamiento lleva implícito un poder de decisión, que puede ser individual o solidario; por ello toda la dinámica de toma de decisiones en las empresas gira en torno a los poderes otorgados. No obstante, no hay que confundir el poder formal para la toma de decisiones con la capacidad de influencia en la toma de las mismas. A veces las personas apoderadas, antes de ejercer su capacidad estatutaria para la toma de decisión, prefieren recabar el apoyo, implícito o explícito, de sus colaboradores, compañeros y superiores.

Decisor autócrata: el que toma la decisión personalmente, sin considerar la opinión de terceros.

6.2. Decisión autocrática

El estilo de dirección está íntimamente ligado a la forma de tomar las decisiones. Cuando el estilo de la dirección es personalista, las decisiones también se suelen tomar por los responsables de las mismas sin contar con sus colaboradores. En estos casos, incluso cuando se convoca un comité para tomar la decisión, la decisión es personalista y el comité no tiene ningún poder en la realidad. Las decisiones autocráticas se suelen dar más en las pequeñas y medianas empresas, en las que la propiedad suele estar presente en los órganos de dirección, sobre todo en la primera generación, en la que el fundador o los fundadores no suelen delegar ningún tema importante. También en las grandes corporaciones se dan, a veces, casos de directivos autoritarios que, amparándose en su brillante carrera profesional, no confían más que en su propio criterio y toman personalmente todas las decisiones.

Cuando la decisión la toma el líder pueden considerarse varios tipos de situaciones:

1. El líder toma la decisión sin consultar ni solicitar ayuda.
2. El líder toma la decisión consultando de una forma no regulada.

3. El líder toma la decisión consultando de una forma regulada.
4. El líder toma la decisión consultando de una forma regulada y permitiendo el debate previo.

Aunque con carácter general no se puede decir que la decisión autocrática sea la mejor, en determinados casos de crisis y de urgencia es la única forma de resolver el problema en el tiempo adecuado. También se puede afirmar que esta forma de actuar puede ser más adecuada para tomar decisiones operativas que tácticas o estratégicas.

Decisión delegada: la que se toma considerando los criterios de los colaboradores del decisor.

6.3. Decisión participativa

El estilo moderno de dirección de empresas está basado en la delegación y en la participación del personal en la gestión (equipos de alto rendimiento). En esta situación es habitual que para tomar las decisiones se formen comités competentes al respecto. Con el funcionamiento participativo de los comités no se pretende tomar decisiones por votación mayoritaria o por unanimidad, sino conseguir el máximo grado de consenso y de aportación de ideas de los participantes, quedando la decisión final supeditada al criterio del máximo responsable del comité.

Los comités que se configuran para tomar decisiones pueden ser de carácter permanente (comités de dirección, comités de compras, comités de retribuciones, etc.) o comités específicos convocados para tomar una decisión



Figura 19.1 ● Estructura habitual de las decisiones empresariales.

concreta. No existe una forma única de funcionamiento de este tipo de comités y cada organización funciona según su cultura corporativa.

En las decisiones en grupo existe la posibilidad de que la persona (o comité) que toma la decisión formal no intervenga en el análisis. En las grandes organizaciones (empresas o administración pública) es habitual que el poder último de decisión resida en consejos de administración que se limitan a ratificar el informe elaborado por expertos que por sí mismos no tienen capacidad de decidir por no tener apoderamiento.

6.4. La implicación de la organización en la decisión

De nada sirve tomar una decisión si la organización no se implica en la misma; por ello es muy importante establecer los canales de comunicación y seguimiento necesarios para que, a todos los niveles, la decisión sea efectiva. Es necesario tener en cuenta que cuanto más grandes son las organizaciones más difícil es que todos los implicados

por una decisión se sientan comprometidos con la misma; por tanto, una vez tomada una decisión, es necesario establecer sistemas de seguimiento y control del grado de cumplimiento de esta.

Por otra parte, las personas que no han participado en la decisión pero que van a ser actores necesarios para su implantación pueden pensar que deberían haber contado con ellas y sentirse desvinculadas de la misma. Esto implica que, mientras que los directivos que han tomado la decisión piensan que los subordinados la están asumiendo, los subordinados no se implican y dejan que sean los directivos las que las pongan en práctica. Como consecuencia, la decisión queda en punto muerto y lo más probable es que no se ponga debidamente en marcha y el resultado final sea un fracaso.

Sistema de apoyo a la decisión: conjunto de herramientas analíticas, normalmente informatizadas, que se utilizan para objetivar la toma de decisiones.

7. SISTEMAS DE APOYO A LAS DECISIONES

7.1. Sistemas de procesamiento de datos

La actual utilización masiva de los recursos informáticos ha puesto al alcance de los directivos herramientas sencillas (una muy habitual es la hoja de cálculo Excel de Microsoft Office) mediante las cuales es muy fácil preparar modelos específicos de análisis numérico de cualquier tipo de problema. Los sistemas de procesamiento de datos no son en sí un procedimiento para la toma de decisiones, pero constituyen un sistema de apoyo a los directivos en el proceso. Estos sistemas son más útiles en tanto en cuanto las decisiones se tomen en entornos complejos pero fáciles de estructurar.

Los sistemas de procesamiento de datos se deben adoptar como un soporte numérico de ayuda a la decisión, que nos permite ser más eficaces en la toma de las mismas (es decir trabajar optimizando los recursos empleados), pero no debe dejarse la decisión en manos de un número que sale de una hoja de cálculo.

El primer aspecto fundamental para que un sistema de procesamiento de datos sea útil para la toma de decisiones es la fiabilidad del dato y su interpretación. En ocasiones el dato no está disponible tal y como lo precisamos, y es necesario diseñar un sistema de transformación de datos; esto ocurre sobre todos con los datos externos. Los datos

internos suelen estar mejor adaptados a las necesidades de la empresa.

Aunque disponer de un sistema de procesamiento de datos es en sí razonablemente económico, a veces el mantener actualizada la base datos puede suponer un coste desproporcionado con respecto a lo que aporta. Cada organización debe ponderar el coste del sistema con lo que aporta, como mejora, en la toma de decisiones; claro está que todo tiene su justo término de proporcionalidad; por ejemplo, todos los grandes bancos tienen importantes gabinetes de estudios económicos que sirven de un gran apoyo a la dirección, pero dentro de su importante cifra de negocios, la repercusión de su coste en la cuenta de resultados es mínima.

Matriz de valoración: es la formada por la valoración que da el analista a los criterios de elección de cada una de las alternativas.

7.2. Métodos de decisión multicriterio

En la práctica, lo habitual es que existan varios factores que haya que tener en cuenta a hora de tomar una deci-

sión. Estos factores pueden plantear intereses o soluciones contrapuestas: lo que se gana por un lado se puede perder por otro, por lo que a la hora de elegir una solución es necesario ponderar esta situación. El primer análisis de este problema lo planteó Pareto en el siglo XIX con sus famosas curvas de óptimos. Desde mediados del siglo XX se ha avanzado mucho en estas técnicas; en 1972 se organizó la I Conferencia Mundial sobre Toma de Decisiones Multicriterio. Las discusiones se centraron en la posibilidad de agregar las preferencias del decisor por cada criterio en la única función suma de las anteriores. Este modelo tiene un fundamento teórico sólido que constituye la denominada Teoría de la Utilidad Multiatributo (Maut).

Proceso analítico en red (ANP): para la toma de decisión se considera, además de la jerarquización de los criterios de ponderación de los problemas planteados, la interdependencia y la realimentación entre los mismos.

Uno de los métodos más desarrollados de toma de decisiones multicriterio es el de las jerarquías analíticas o proceso analítico jerárquico (AHP). Este método aporta una mejora importante sobre el Maut en la forma de obtener los juicios del decisor y en los principios básicos que permiten establecer las preferencias de este. Como evolución del método AHP se ha desarrollado el método denominado proceso analítico en red (ANP), que permite modelizar problemas más complejos de una forma más realista, considerando, además de la jerarquización de los criterios de ponderación de los problemas planteados, la interdependencia y la realimentación entre los mismos.

En contraposición al método AHP (de origen anglosajón) se ha desarrollado una escuela francesa de ciencia de ayuda a la decisión multicriterio (MCDA), basada en comparar entre sí las diferentes alternativas de acuerdo con cada criterio y después agregar esta información considerando la fuerza de las evidencias a favor y en contra de la selección de una alternativa frente a otra. Los métodos más conocidos de esta escuela son los de la familia Electre y la familia Promethee.

La decisión multicriterio se basa en la creación de una función de valor (V) que asocia un valor numérico a cada una de las alternativas posibles en función del valor o uti-

lidad que cada alternativa tiene para el decisor. Esta función de valor se puede descomponer en varios subvalores ponderados y presentarse de la siguiente forma:

$$V = \lambda_1 * v_1 + \lambda_2 * v_2 + \lambda_3 * v_3 + \dots + \lambda_n * v_n$$

Los datos de partida del método son los expresados en la matriz de valoración (z_{ij}), de forma que se evalúa, para cada alternativa, el grado de cumplimiento de cada uno de los criterios, dándoles valores numéricos. Una vez obtenida la matriz de valoración, esta debe ser normalizada, de forma que los valores de los criterios, generalmente expresados en escalas distintas, se puedan comparar y no se produzcan sesgos.

Obtenidos los valores normalizados (r_{ij}) de la matriz de valoración para cada alternativa A_i y conocidos los pesos (w_j) asociados a cada uno de los criterios que se consideran, el método de la suma ponderada construye la función de valor de la siguiente forma:

$$V(A_i) = \sum (w_j * r_{ij}) / \sum w_j \quad \text{donde } j = 1 \dots n \quad i = 1 \dots m$$

El $V(A_i)$ así obtenido es un valor promedio ponderado para cada alternativa A_i , denominado *suma ponderada*, que refleja el valor que cada alternativa tiene para el decisor. Así pues, por ordenación de las alternativas, según los valores $V(A_i)$, es posible resolver el problema de decisión y determinar la mejor alternativa de entre las posibles, que será la de la suma ponderada mayor.

Como ejemplo sencillo aclaratorio de la aplicación de este método, podemos emplear el caso que se describe al final del capítulo (*Selección de proyectos de inversión en energías renovables*), en el que la decisión que hay que tomar es elegir el proyecto que minimiza el riesgo de la inversión.

En este caso, para cada proyecto alternativo A_i (entre los varios que tenemos para elegir para realizar la inversión), determinamos qué riesgo total tiene de no salir adelante sumando el valor de cada uno de los riesgos asociados a la inversión. Para valorar esta función de riesgo se la asigna un peso w_j (importancia) a cada riesgo; esto se debe hacer atendiendo al criterio de un experto (que se puede apoyar en un análisis e influencias cruzadas) y determinando para cada riesgo el valor que tiene en cada alternativa r_{ij} . Para simplificar la valoración de cada riesgo en cada alternativa, es habitual emplear criterios como alto-medio-bajo con asignaciones numéricas de 2-1-0. Con esto obtenemos un valor numérico del riesgo y tomamos como mejor alternativa la del más bajo.

Proceso analítico jerárquico (AHP): toma de decisión mediante la jerarquización de los criterios de ponderación de los problemas planteados.

Ponderación: medidas de la importancia relativa que los criterios tienen para el decisor.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 19.4

Caso Mercadona

La conocida marca de supermercados Mercadona, de amplia implantación en el territorio español, a principios de los años noventa tomó la decisión de cambiar su modelo de tienda por uno muy innovador en el que se ofrecía al consumidor una cesta de la compra muy competitiva, basada en un número limitado de productos a precios muy competitivos, *siempre precios bajos* (SPB), sin nin-

gún tipo de publicidad ni campaña promocional de descuentos.

La decisión, por innovadora, fue arriesgada. La toma de este tipo de decisiones es más fácil en empresas en las que la dirección ejerce un fuerte liderazgo y, como en el caso de Mercadona, la propiedad de la empresa forma parte de la misma, siendo más fácil el tomar cierto tipo de riesgo.

Pasada más de una década, desde la toma de la decisión Mercadona se ha convertido en la empresa líder del sector en España, tiene una red de más de 1.300 supermercados, está abriendo más de cien nuevas tiendas cada año y tiene distribuida por España una red de almacenes logísticos. Sin lugar a dudas el resultado de la decisión es altamente satisfactorio. ●

El método AHP se basa en la modelización mediante una jerarquía en cuyo vértice superior está la meta y en cuya base se encuentran las posibles alternativas; en los niveles intermedios se representan los criterios según los cuales se toma la decisión. El diseño de las jerarquías requiere experiencia y conocimiento del problema que se plantea, para lo cual es indispensable disponer de toda la información necesaria.

Los pasos del método AHP son los siguientes:

1. Estructurar el problema como una jerarquía.
2. Establecimiento de prioridades entre los criterios.
3. Establecimiento de las prioridades locales y globales con los subcriterios.
4. Establecimiento de las prioridades locales entre las alternativas.
5. Establecimiento de las prioridades totales asociadas a cada alternativa.
6. Análisis de sensibilidad.

El método ANP construye un modelo del problema de decisión mucho más complejo y realista que el AHP, puesto que es capaz de analizar la interdependencia y la realimentación entre alternativas y criterios. Para ello presenta los problemas de decisión según un modelo en red en el que ya no existen niveles, sino que se definen

nodos que, a su vez, contienen elementos. Cada uno de estos nodos se encuentra conectado con el resto mediante relaciones de dependencia, y a su vez pueden estar relacionados consigo mismos. Una red es en realidad una generalización de la jerarquía. Los pasos que hay que dar para seguir el método ANP son similares al modelo AHP, pero con las siguientes particularidades:

1. Representar el problema mediante un modelo en red.
2. Establecimiento de las prioridades entre elementos.
3. Establecimiento de prioridades entre componentes.
4. Construcción de la supermatriz original.
5. Determinación de la supermatriz ponderada.
6. Cálculo de la supermatriz límite.
7. Determinación de las prioridades alternativas.
8. Análisis de sensibilidad.

Hoy en día, los métodos de decisión multicriterio están ampliamente implantados, tanto en el ámbito de las administraciones públicas como en el empresarial, habiendo dejado de ser una teoría del ámbito académico para convertirse en una herramienta muy utilizada en predicciones financieras, localización de empresas, selección de proveedores, definición de estrategias, etc.

RESUMEN

Decidir es una labor habitual y necesaria en las organizaciones. Las decisiones se toman cada vez en un marco

más complejo influido por múltiples variables. La toma de una decisión está unívocamente ligada a la incerti-

dumbre y el riesgo. La historia de la gestión de empresas nos da constantes ejemplos de éxitos y fracasos empresariales ligados al acierto o al error de decisiones que supusieron un antes y un después en las empresas.

Las decisiones pueden tomarse individualmente o en grupo. Se pueden clasificar por diferentes tipos, atendiendo a su nivel de estructuración, su jerarquía, su complejidad, su función y a las condiciones de la información disponible.

En función de las circunstancias y el tipo de decisión se pueden asumir niveles distintos de riesgo en la toma de decisiones. No siempre es posible decidir con la certeza absoluta del resultado, pero tampoco es aconsejable decidir asumiendo riesgos no controlados o controlables.

Con el tiempo la racionalidad se ha impuesto a la intuición en la toma de decisiones. No obstante, los directivos en muchas ocasiones se dejan llevar por *la voz de la experiencia* a la hora de tomar decisiones rápidas y unipersonales. Aunque esto no es aconsejable, puesto que se incrementa notablemente la probabilidad de fracasar, la escasez de tiempo hace de estas prácticas sean algo más habitual que lo deseado para realizar una gestión correcta.

Para mejorar el éxito en la toma de decisiones es conveniente establecer un procedimiento que debe incluir varias fases. El análisis de la situación, el establecimiento

de objetivos y la implantación de la decisión son las partes clave de dicho procedimiento.

Las decisiones se pueden tomar autocráticamente o democráticamente (de una forma participativa). No se puede asegurar que una forma sea indefectiblemente más fiable que otra, pero en un entorno complejo la consulta a expertos es muy aconsejable. En todo caso, para que la implantación de la decisión sea efectiva en la organización es necesario comunicar e implicar a los individuos que sean actores necesarios de la misma.

El fracaso en la toma de decisiones no es solo una consecuencia de lo poco acertado de las mismas; también se fracasa por no realizar un seguimiento adecuado de la implantación de la mismas en la organización.

La gran cantidad de información que se puede llegar a manejar para tomar una decisión hace necesaria la utilización de sistemas de proceso de datos. La disponibilidad actual de herramientas informáticas está favoreciendo el desarrollo de aplicaciones y métodos específicos para la toma de decisiones.

Las técnicas de decisión multicriterio, fundamentalmente las llamadas proceso analítico jerárquico (AHP) y proceso analítico en red (ANP), se han consolidado como un buen método de apoyo para la toma de decisiones en un entorno complejo y multivariable.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Plantee ejemplos de decisiones tomadas en escenarios de:
 - a. Certeza.
 - b. Riesgo.
 - c. Incertidumbre.
2. Analice qué tipo de decisiones se toman, a nivel personal, de las tipologías:
 - a. Programadas.
 - b. No programadas.
 - c. Rutinarias.
 - d. Innovadoras.
 - e. Operativas.
 - f. Tácticas.
 - g. Estratégicas.
3. Comente algunas decisiones conocidas (a través de los medios de comunicación):
 - a. Tomadas de forma autocrática.
 - b. Tomadas de forma participativa.
4. Plantee algún caso de decisión empresarial en un entorno multicriterio.
5. Preparar una hoja de cálculo (tipo Excel) con la que se pueda evaluar de forma sencilla cualquiera de los problemas de decisión planteados como respuesta a las cuestiones anteriores.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

1. Debatir los pros y los contras de la toma de decisiones autocráticas en momentos de crisis.
2. Debatir la utilidad y la fiabilidad de las herramientas informáticas como elemento auxiliar en la toma de decisiones.
3. Debatir en qué circunstancias puede ser conveniente la toma de decisiones democráticamente en las empresas.
4. Reflexionar y debatir sobre el sistema de toma de decisiones en los órganos de gobierno de la universidad.

5. Analizar cómo afecta nuestra aversión al riesgo en la toma de decisiones personales.
6. Debatir alguna de las noticias, sobre decisiones empresariales que en los últimos días hayan aparecido

en los medios de comunicación y analizar cómo se podrían clasificar en función con lo estudiado en el tema.

CASO FINAL DE TEMA

Selección de proyectos de inversión en energías renovables

La aprobación en España del Plan de Energías Renovables (PER) 2005-2010, de acuerdo con el cumplimiento de la directiva europea que obliga a los estados de la Unión a que en el año 2010 el 12% de la energía primaria demandada sea de fuentes renovables, ha propiciado que numerosas empresas (muchas de ellas no pertenecientes al sector de la energía) se hayan *apuntado* a la moda de las renovables.

La inversión en energías renovables es aparentemente muy atractiva, pero un estricto marco legal regulatorio y un exceso de inversores potenciales no expertos en la actividad han dado origen a una situación de alto potencial de riesgo. La aprobación el veinticinco de mayo de 2007 del Real Decreto 661/2007, que establece límites en el tiempo para que las centrales de generación acogidas al régimen especial (en el que se incluyen las renovables) se beneficien de las primas actuales (precio garantizado de compra de la energía que hace rentable la inversión), ha incrementado notablemente el riesgo del inversor.

Dado el escenario actual, el riesgo que asume el inversor en energías renovables está ocasionado por la incertidumbre de poder poner en servicio la central antes de una fecha determinada y por la posibilidad de cambios legales posteriores. La concurrencia de varias entidades en el proceso de tramitación y puesta en servicio de la central (compañía eléctrica, administración autonómica, ayuntamiento, banca, etc.) hace que el análisis del riesgo sea bastante complejo.

Por otro lado, dada la fuerte expansión del sector de las renovables, a los potenciales inversores les surgen numerosas posibilidades con respecto a emplazamientos alternativos. Ante esta situación, para el inversor es de vital importancia disponer de un criterio adecuado para decidir sobre el emplazamiento que minimiza su riesgo.

La energía renovable en la que el problema anteriormente descrito es más grave es la solar fotovoltaica, dado que para este tipo de energía los límites establecidos por el Real Decreto 661/2007 son mucho más estrictos.

Los riesgos que se pueden considerar asociados a la inversión en plantas de energía solar fotovoltaica son los siguientes:

1. Asociados a la obtención de permisos de puesta en servicio:
 - Logro de la aprobación municipal.
 - Demora en la aprobación municipal.
 - Acuerdo con el propietario del suelo.
 - Obtención de la Declaración de Impacto Ambiental.
 - Obtención de la licencia de obras.
 - Retraso en la obtención de la licencia de obras.
 - Obtención de un punto adecuado de conexión.
 - Retraso en la obtención del punto de conexión.
 - Construcción de la línea de interconexión.
 - Obtención de la autorización administrativa.
 - Obtención del acta de puesta en marcha.
2. Asociados a la naturaleza del emplazamiento:
 - Problemas geotécnicos del terreno.
 - Riesgos de inundación.
 - Explanación y preparación del terreno.
 - Radiación solar.
 - Cálculo de la radiación efectiva.
3. Asociados a la tecnología:
 - Elección del seguidor solar.
 - Elección de la placa solar.
 - Elección del inversor (CC/CA).
 - Desarrollo de nueva tecnología fotovoltaica.
 - Sistemas de generación eléctrica alternativos.
4. Asociados a la explotación:
 - Costes de mantenimiento preventivo.
 - Costes de mantenimiento correctivo.
 - Pérdidas de rendimiento.
 - Costes de operación.
 - Vandalismo y robos.
5. Asociados al entorno legislativo:
 - Cambios en la legislación sectorial.
 - Cambios en la legislación general.

6. Macroeconómicos:

- Obtención de la financiación bancaria.
- Variación del precio de la energía.
- Variación del precio del dinero.
- Variación de la demanda de energía.

A la vista de la cantidad de riesgos que considerar y teniendo en cuenta el importante coste de las plantas solares fotovoltaicas (desde un mínimo de 600.000 euros hasta casos de más de cien millones), las decisiones no se suelen tomar sin hacer un análisis muy profundo de cada caso. Dado que el recurso a la financiación bancaria es del orden del ochenta por ciento de la inversión y se suele hacer mediante un *project finance* (con la única garantía de la propia planta), los bancos son los primeros en realizar análisis muy completos de la viabilidad y del

riesgo de la planta antes de tomar la decisión de prestar el dinero.

La utilización de las técnicas de decisión multicriterio, del tipo AHP o ANP, es cada vez más frecuente. Los resultados obtenidos son bastante sólidos, aunque se requiere la participación de expertos que puedan ponderar para cada caso el peso de cada uno de los criterios.

Una vez que se ha obtenido un orden de prioridad para la selección de proyectos es cuando se evalúan los resultados y se toman las decisiones. Se debe evaluar si el resultado obtenido es aceptable, si converge con la realidad que se esperaba a priori, si es razonable para las características del proyecto, etc.; es decir, el resultado de la herramienta solo se toma como un elemento clave para la toma de la decisión, pero en la realidad ninguna entidad financiaría el proyecto solo con un resultado numérico sin considerar su coherencia con la opinión de los expertos.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Saaty, T. L. (1997), *Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico, la toma de decisiones en un mundo complejo*. RWS Publicaciones, Pittsburgh.
- Aragón P. Gomez-Senent E. (1997), *Técnicas de ayuda a la decisión multicriterio*. Editorial UPV, Valencia.
- Cabanelas J. (1997). *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*. Pirámide, Madrid.

Saaty, T. L. (2001), *Decision making with independence and feedback: the analytic network process*. RWS Publications, Pittsburgh.

Enlaces e instituciones de interés

- <http://thales.cica.es/rd/recursos/rd99/ed99-0191-03/riesgo.htm>
- <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640s/SpainP/htm#rintrodecisionanaly>

Lecturas recomendadas

- Emery J. (1990), *Sistemas de información para la dirección: el recurso estratégico crítico*. Díaz de Santos, Madrid.

Capítulo 20

Planificación y control

SUMARIO DEL TEMA

1. Del análisis estratégico a la planificación estratégica.
2. Formulación de la estrategia: el proyecto estratégico.
 - 2.1. La necesidad de la planificación estratégica: la eficiencia operativa no es suficiente.
 - 2.2. Una reflexión sobre el concepto de estrategia.
 - 2.3. La formulación del plan: el proyecto estratégico.
3. La implementación de la estrategia.
4. Necesidades de información y sistemas de control.
5. La importancia de las capacidades dinámicas: de la estrategia al estrategia.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el capítulo, el alumno será capaz de:

1. Entender la importancia de la planificación empresarial y los diferentes niveles de planificación.
2. Conocer las partes componentes del proyecto estratégico: visión/misión, valores corporativos y metas estratégicas.
3. Entender el desarrollo de la estrategia a través de su implementación en la organización y las personas de la empresa.
4. Conocer los sistemas de control para comparar lo propuesto en la planificación con lo conseguido por la empresa.
5. Entender las habilidades y funciones necesarias en el empresariado y/o el equipo directivo para ser capaces de planificar y sostener estrategias de éxito.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

NH Hoteles y el desarrollo estratégico

La cadena hotelera NH Hoteles arrancó en los años setenta por su fundador Antonio Catalán. En principio, la idea fue innovadora, constituyendo un modelo de negocio diferente a los hoteles existentes en aquella época en España. Desde sus inicios el hotel, actualmente el segundo del *ranking* de hoteles cotizados en el Mercado de Valores de Madrid, por detrás de Grupo Sol Meliá, tuvo claro el tipo de cliente al que se dirigía: hombres de negocio que necesitan un hotel de calidad media y una habitación con una zona de trabajo, en vez de otros detalles y elementos superfluos. De esta manera, marcaron claramente su dirección hacia los hoteles urbanos, funcionales, de calidad media y pensados para el viajero que se desplaza por motivos de trabajo, que siempre tiene prisa y para el que el servicio es más importante que ciertos detalles superfluos en la habitación o en otras partes del hotel. Han pasado ya unos treinta años desde que la empresa creciera y se expandiera en todo el territorio nacional, entrara a cotizar en bolsa y su fundador abandonara la empresa para iniciar Hoteles AC, uno de los principales competidores actuales de la cadena NH. ¿Qué arquitectura estratégica ha soportado el crecimiento y expansión internacional de NH en los últimos años? La respuesta a esta pregunta nos permitirá conocer, paso a paso, la estrategia de NH Hoteles a través del estudio de las principales dimensiones que conforman la estrategia o planificación empresarial.

En el plan estratégico 2007-2009 se detalla la estrategia seguida por la empresa hotelera. En esta estrategia se constata la continuidad en la dirección de la estrategia, una apuesta continuada en el largo plazo por el segmento intermedio, apoyándose en la funcionalidad de los hoteles y apostando por la internacionalización de la empresa. Los elementos gene-

rales que forman dicha estrategia se concretan en los objetivos empresariales que se plantean, su cuantificación, cómo lo van a conseguir y qué propósito general tiene la empresa, así como su estilo particular de hacer las cosas como eje rector de todo el cambio planteado de cara a los futuros años. Como principal objetivo se plantea seguir apostando básicamente por el negocio hotelero (el grupo de empresas tiene algún otro negocio diferente) y conseguir ser un jugador líder en el ámbito europeo del segmento medio de hoteles urbanos. Es muy interesante dicha concreción del segmento o ámbito de actuación porque nos define exactamente el mercado concreto en el que la empresa opera, lo que nos lleva a identificar claramente quiénes son sus clientes actuales, potenciales, sus competidores y los requerimientos específicos que se demandan en dicho segmento para poder satisfacer al cliente. Evidentemente, será totalmente diferente a un hotel vacacional medio, como Riu Hotels, o vacacional tropical de lujo, como un Melià Paradisus. Como se puede observar, las dimensiones o configuraciones de la estrategia de la empresa nos permiten entender sobre la empresa en cuestión en qué negocio está, hacia dónde se dirige, cómo lo van a conseguir, qué objetivos buscan, quiénes son sus clientes, quiénes son sus competidores, qué producto exactamente gestionan, etc.

Para la consecución de dicho plan y respondiendo a la pregunta de cómo se desarrollará con éxito el mismo, se ha planificado invertir en tres años 1.300 millones de euros con el objetivo cuantificado de doblar el Ebitda y alcanzar un Roce (rentabilidad sobre capital empleado) del 10%, un resultado bruto de explotación del 35%. Asimismo, se potenciará su marca como uno de los recursos clave que sirva de bandera en la identificación de una

calidad media y estándar en cualquier establecimiento de la cadena en Europa. Este crecimiento planificado se concentrará sobre todo en Alemania, Italia, Bélgica y Austria, además de Latinoamérica. La lógica o fundamentos que sustentan dicho cambio estratégico para pasar de la situación actual a la situación nueva deseada, y que por lo tanto implica un cambio complejo que integra a toda la organización, se basa en los siguientes puntos:

- El segmento medio es el mayor de todo el mercado hotelero urbano en Europa.
- La fragmentación (muchos hoteles pequeños, familiares, sin marca, que no pertenecen a cadenas hoteleras) representa una oportunidad para crecer. Solo el 28% de los hoteles en toda Europa son de marca (y de ellos el 70% son americanos).
- Alto potencial de crecimiento de la clase media europea.
- Ralentización del mercado inmobiliario que disminuirá los costes.

¿Qué ha planificado exactamente la cadena NH? El plan estratégico se articula básicamente sobre la compra, alquiler o gestión de 18.000 habitaciones en Europa, sobre todo en Italia a través de la compra (al 55%) de Jolly Hotels, que integra hoteles en lugares privilegiados de Italia (Roma, Florencia, etc.) y otras grandes ciudades europeas como Londres o París. Este hecho permitirá a NH expandirse por los mercados europeos estratégicos con su producto. Este, en concreto, se basa en un producto hotelero de marca reconocida, calidad-precio muy interesante, situado en las mejores localizaciones urbanas y una calidad estándar en cualquier hotel de la cadena, centrado sobre todo para el viajero de negocios y turistas urbanos que no buscan

sorpresas desagradables. Y todo ello sustentado en una estructura de personal óptima que asegura mantener los márgenes, un sistema centraliza-

do y basado en unos sistemas de información integrados que permiten obtener economías de escala en la gestión, un inventario único y co-

nocer perfectamente a sus clientes (www.nh-hotels.es/presentacion_analistas_enero2007.pdf). ●

1. DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A lo largo del anterior caso hemos podido observar cómo la planificación empresarial implica preparar un plan para poder dirigir la organización hacia el futuro. Significa resaltar los componentes fundamentales de la empresa: tipo de clientes, operaciones que realizaremos, cobertura geográfica, etc. Planificar significa prever los cambios y desarrollar un mapa o guía para saber cómo y por qué camino ha de transitar la empresa para obtener el mejor de los resultados. En otras palabras, tratamos de marcar el rumbo de la organización a través de la coordinación de sus recursos y siguiendo un plan de actuación, con el propósito de seguir creciendo, adaptándonos al entorno que nos rodea y que afecta a nuestra empresa.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Consta de tres fases:

- **Formular la estrategia.**
- **Implementarla.**
- **Controlarla.**

La planificación estratégica consiste en preparar a la empresa para adaptarla a los sucesos que van a ocurrir en el entorno, de forma que la empresa sobreviva, se adapte de la mejor manera en los nuevos escenarios y obtenga beneficios. Si no planificamos el crecimiento y desarrollo de la empresa, si no intentamos anticiparnos a los cambios que van a ocurrir en el entorno y los aprovechamos para nuestro beneficio, entonces la empresa no tendrá visión de futuro, no tendrá un plan que marque o guíe su crecimiento y la empresa estará solo ocupada con la resolución de problemas en el día a día, apagando fuegos, y difícilmente se situará en una posición estratégica favorable que sea capaz de adaptarse a los cambios externos futuros.

Por lo tanto, esta labor de previsión (sobre lo que está por venir en el entorno que nos puede influir) requiere no solamente un plan elaborado minuciosamente y deta-

llado, fruto del análisis racional de la situación sino que, además, presupone unas habilidades especiales, un poco de *arte* en las competencias del gerente o equipo directivo que debe proyectar el camino futuro de la organización.

La planificación estratégica implica establecer la dirección y el ámbito de una organización a largo plazo que permita lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la organización de sus recursos y competencias, y con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Por lo tanto, implicará que el proceso de planificación sea complejo, pues abarca a la totalidad de la organización, esto es, implica a todos los departamentos; se realizará en una situación de incertidumbre, puesto que estamos refiriéndonos al futuro, a lo que está por venir, que puede ser cambiante; conllevará cambios, especialmente en ciertos procedimientos y formas de hacer las cosas, y requerirá aprender nuevas y mejores formas o tecnologías para trabajar¹.

Tanto de la anterior definición como de lo que entienden otros autores² podemos apuntar que los elementos básicos en la planificación empresarial o estrategia pasan por considerar:

- Iniciativas o líneas de acción, tanto deliberadas como emergentes.
- Tomadas por los gerentes o gestores.
- Que implica la utilización y coordinación de recursos.
- Para mejorar los resultados empresariales.
- En sus entornos.

En consecuencia, la planificación estratégica va a consistir en analizar el entorno empresarial (competidores, legisladores, productos, necesidades cambiantes de los clientes, etc.) para detectar puntos que puedan constituir una oportunidad para desarrollar la empresa. Así, a través de unas iniciativas (ideas, planes, líneas de actuación) se aprovecharán dichas oportunidades apoyándose en los

¹ Johnson, Scholes y Whittington (2007).

² Nag, Hambrick y Chen (2007).

recursos (productos, *know-how*, empleados, marca, canales de venta, conocimiento del mercado, contactos con otras empresas, reputación, maquinaria, instalaciones, localización, etc.) e impulsándolos (mejorándolos, aprendiendo, formando al personal, invirtiendo en nuevas tecnologías, etc.) para desarrollar una ventaja frente a sus competidores (hacer algo mejor o distinto que ellos) que permita crecer para alcanzar los mejores objetivos que satisfagan a los socios o inversores.

La planificación estratégica consta de tres fases principales: la *formulación* (definir la estrategia, esto es, qué vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer), tras haber realizado un análisis estratégico (véase los paradigmas de análisis estratégico en el tema 14); la *implementación* (hacerlo, poner en práctica lo que hemos pensado) y el *control* (revisar que los planes avanzan como habíamos previsto). Dichas fases conformarían, en parte, el *proceso estratégico*, entendido como el esquema de actuaciones orientado a explicar las partes que componen la planificación. En general, los puntos básicos del proceso estratégico son:

- El diagnóstico o análisis estratégico, a través del análisis de recursos y capacidades de la empresa y de su entorno. Identificación de problemas y/o oportunidades a través de modelos como el DAFO, por ejemplo. (véase el tema 14).
- Elección de la alternativa idónea, teniendo en cuenta las expectativas, valores corporativos o principios im-

pulsores (estilo y la forma particular de hacer las cosas en una organización) de los socios y gerentes.

- Implementación de la estrategia elegida, ponerla en acción y pasar de la teoría a la práctica.
- Controlar la evolución de la estrategia.
- Corregirla y adaptarla.

De forma similar³ las fases serían:

- Análisis estratégico.
 - Entorno.
 - Recursos y capacidades.
 - Expectativas de los socios (valores, ambiciones, estilo de dirección, etc.).
- Elección estratégica.
 - Evaluación de opciones.
 - Elección de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
 - Personas y sistemas.
 - Diseño organizativo.
 - Asignación de recursos.

La explicación de cada una de las fases se realizará en los siguientes epígrafes.

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: EL PROYECTO ESTRATÉGICO

2.1. La necesidad de la planificación estratégica: la eficiencia operativa no es suficiente (Porter, 1996)

En la mayoría de las empresas, y sobre todo de las pymes, la gestión corriente u operativa del día a día se lleva la mayor parte del tiempo, destinando los directivos poco tiempo a la planificación del futuro de la empresa. No obstante, existe un proceso de planificación informal en el que el gerente tiene más o menos un plan mental, aunque normalmente no lo suficientemente desarrollado, ni compartido ni explicitado. La raíz del problema radica en no conceder importancia al futuro de la empresa, y esto se origina, principalmente, por no saber distinguir entre eficiencia operacional y estrategia.

Eficiencia operativa (EO) significa llevar a cabo actividades similares a las que se realizan en el sector pero intentar realizarlas mejor, más eficientemente (ahorro de

recursos para calidades similares) que los competidores: la reducción de defectos en la fabricación, la formalización de procedimientos, la implantación de sistemas de calidad y, en general, la optimización de todos los procesos en general. Por otra parte, el posicionamiento estratégico significa llevar a cabo actividades que son diferentes a las de los competidores o actividades similares de forma diferente. Por ejemplo, Ikea hace un diseño de muebles funcional y atractivo diferente del de los competidores (actividad similar realizada diferentemente) que le permite posicionarse (mantener una orientación para el futuro de la empresa determinada y diferente de sus competidores) con ventaja para los clientes que buscan precio y funcionalidad. Ikea sirve a clientes que prefieren el precio al servicio. En lugar de vender llevando al cliente por el

³ Johnson, Scholes y Whittington (2007).

almacén, Ikea emplea un modelo de autoservicio basado en muestras en su tienda. En vez de confiar en sus proveedores, Ikea diseña sus propios muebles baratos, modulares y de sencillo montaje. En grandes almacenes, Ikea muestra todos sus productos tanto en escaparates como habitaciones para que los clientes conozcan cómo les quedarán los muebles en su casa. Los clientes escogen el producto empaquetado como si se tratara de un supermercado.

Dell Computers realiza la venta directa, sin intermediarios ni distribuidores, a los clientes (actividad diferente), posicionándose en el sector como el productor de PC a medida y de venta *on line*. Por último, Zara (Inditex) fabrica sus prendas en vez de subcontratarlas en Asia, consiguiendo una rapidez y flexibilidad que se perderían con pedidos realizados a proveedores de bajo coste en Asia; dicha actividad, junto con otras, le permite posicionarse como la empresa por excelencia de moda rápida a un precio asequible. Estas tres empresas apuestan por el posicionamiento estratégico, además de trabajar duramente en la parte operativa. Las dos, en esencia, son necesarias y complementarias.

Habiendo ya definido posicionamiento, podemos empezar a contestar a la pregunta qué es estrategia. Estrategia es la creación de una posición única y rentable, incluyendo un diferente conjunto de actividades. Esto implica orientar y dirigir a la organización hacia un punto determinado en el futuro. Significa planificar el futuro haciendo que la empresa sea diferente de sus competidores para justificar una posición única que asegure una proposición de valor (producto o servicio) diferente a los demás. Tanto la estrategia (eficacia) como la eficiencia operativa (EO) son necesarias para alcanzar resultados superiores. La realización de ambas conlleva al auténtico éxito competitivo de la empresa. Sin embargo, el centrarse solo en EO y no considerar temas de estrategia puede llevar al fracaso, a largo plazo, de la empresa.

2.2. Una reflexión sobre el concepto de estrategia

Evidentemente, la estrategia o planificación está orientada al largo plazo, aspecto este que supone que se basa en objetivos de largo plazo. Sin embargo, para conseguir los objetivos de largo plazo antes deberán acometerse objetivos de medio plazo y operativos. Cualquier estrategia puesta en práctica conlleva y necesita que las personas la acometan desde su trabajo repetitivo y diario, esto es, en sus rutinas. Por lo tanto la jerarquía de objetivos quedaría en estratégico (largo plazo) y operativo (corto plazo).

A su vez, la estrategia puede dirigirse a diferentes niveles en la organización. La estrategia corporativa se

dirige a gestionar la empresa como un conjunto de negocios, decidiendo qué negocios tiene la empresa, en qué negocios desinvertir o en qué nuevo país empezar a competir. El segundo nivel es el de la unidad estratégica de negocio (UEN) y trata de definir exactamente la estrategia y la forma de competir en ciertos mercados y productos. Por último, la estrategia en el nivel operativo comprende cómo cada una de las partes de la organización (departamentos o áreas de responsabilidad) aplican los planes e iniciativas a la estrategia de cada negocio. Así, se deberán planificar las acciones que hay que acometer en marketing, logística, producción, administración, diseño, etc., para contribuir al desarrollo y configuración de la estrategia de cada UEN (véase *Negocios en acción 20.1*).

La planificación estratégica o estrategia, plasmada a través de los componentes detallados del proceso estratégico, entendida como planear acciones que suponen cambio y desarrollo en la empresa para el largo plazo, debe entenderse como un proceso flexible basado en dos tipologías de estrategias o planes: la *estrategia deliberada*, o aquello que se piensa realizar fruto del análisis racional y detallado de la situación actual, y la *estrategia emergente*, entendida como líneas de acción que surgen debido a cambios no previstos o situaciones inesperadas. Así, en la realidad la estrategia de la empresa es una combinación de planes deliberados y emergentes que se complementan en un proceso flexible, que se va revisando para ajustarlo al devenir de los acontecimientos aunque sin cambiar el rumbo.

2.3. La formulación del plan: el proyecto estratégico

Una de las alternativas para la formulación de la estrategia empresarial para planificar el devenir de la empresa se concreta en un proyecto estratégico que recoja lo que la empresa es y lo que quiere ser en el futuro. A esto lo denominamos el *Proyecto* proyecto estratégico, y lo consideramos suficientemente identificado si detallamos tres elementos constitutivos: los principios impulsores, la misión y las metas con sus correspondientes indicadores clave⁴. En el marco del proyecto estratégico destacará el plan estratégico, entendido como un documento formal que recoja la estrategia, y su concreción en programas de actuación concretos y asignación de recursos en los presupuestos anuales para poder conseguir los planes marcados.

⁴ Johnson, Scholes, y Whittington (2007) se refiere a esta idea o concepto como *organizational purposes*. Análogamente, Dalmau y Herivas (2003) la llaman Proyecto Estratégico.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 20.1

La estrategia y desarrollo de FCC

FCC somos una compañía de servicios, construcción, cemento e inmobiliaria que sabe bien dónde quiere estar: cerca de todas esas personas que exigen servicios de calidad y sostenibles. Nuestro plan estratégico está basado en el crecimiento internacional. Y este año hemos dado grandes pasos en su consecución. Hemos adquirido Waste Recycling Group, la mayor empresa de tratamiento de residuos de Reino Unido. Eso nos convierte en una empresa líder del sector en ese país. Cementos Portland Valderrivas ha adquirido el 59% de Uniland, lo que nos convierte en líderes en España y en uno de los principales productores de cemento del mundo, con presencia en EE.UU, Latinoamérica, África y Europa. También hemos adquirido el grupo austríaco de cons-

trucción y servicios Alpine Mayreder, una plataforma única para seguir creciendo en todo el mundo. En servicios, nuestro crecimiento en el centro y este de Europa se ha centrado en dos actividades: la gestión de residuos y la gestión de agua. Ahí se inscribe la compra de Asa Abfall, compañía líder en gestión de residuos, con bases en Austria, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Rumanía y Polonia. A la vez, en la República Checa hemos adquirido SmVaK, la tercera gestora de aguas de la zona, principal operador en Moravia y Silesia, y suministrador de agua en Polonia. Nuestra filial Flightcare, que ya opera en diversos aeropuertos europeos, ha adquirido Aeroporti di Roma Handling, el primer operador independiente de handling en los aeropuertos de la capital italiana. Este es el auténtico

motor de nuestro crecimiento: las personas. Responder a sus exigencias y necesidades con unos servicios que aseguren ciudades sostenibles y prósperas. Por eso estamos donde queríamos estar. Ser una multinacional no es solo un objetivo empresarial. Cinco mil millones de euros invertidos en tres continentes es la culminación de un largo anhelo de una empresa española. Más presencia en Europa del Este. Facturación internacional, + 144% de diversificación: gestión de residuos, agua, concesiones, cemento, construcción, gestión inmobiliaria. Cifra de negocio, 9.480 millones de euros (+ 33,7%). Beneficio neto, 535 millones de euro (s+27,1%). ●

Fuente: www.fcc.com.

Los *principios impulsores* son el conjunto de ideas sobre las líneas de actuación de una empresa determinada, que definen su personalidad. Están en relación directa con la forma de proceder y la visión que tiene de la compañía el propio empresario. Son importantes porque la *personalidad* de la empresa la distingue de sus competidores y marca un estilo de actuación en el que deberán integrarse los directivos y, en general, cualquier empleado de la empresa.

Todas las empresas tienen sus principios impulsores (son las *manías* del empresario o del director general), aunque la mayoría no las ha explicitado. Es conveniente que todos los que forman la empresa conozcan sus principios estratégicos, ya que así son conscientes de cuales son las líneas maestras que pretende seguir la empresa para alcanzar sus objetivos. La asunción por parte de los directivos y de sus colaboradores de estos impulsos forma la *cultura* de la empresa, constituida por un conjunto de valores (concretados en los principios estratégicos o impulsores) que orienta el quehacer diario y la visión de futuro de la empresa.

Por lo que se refiere a los principios impulsores, nuestra opinión es que para que sean operativos no deben ser



R. Branson.



excesivamente vagos y generales, sino que tienen que ser lo suficientemente concretos como para que se entienda a qué se refieren en una empresa concreta. En vez de decir *respetar a los empleados* sería mejor enunciar *crear empleo estable*, si es que la dirección cree que es un principio que se puede autopropone razonablemente. Véase *Negocios en acción 20.2*.

Una vez que hemos identificado los principios impulsores de una empresa debemos definir su *misión*. La definición de la misión muestra, de una forma amplia, lo que la

empresa es y lo que la empresa quiere llegar a ser a medio plazo. De este modo puede comunicar a todos los componentes de la misma en qué negocio está, en qué negocio quiere estar y qué capacidades distintivas pretende tener para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Para definir la misión debemos preguntarnos para qué nos pagan los clientes, qué tiene valor para el cliente y por qué nos van a comprar a nosotros y no a nuestros competidores. Se trata, por tanto, de determinar en qué negocio estamos y en qué negocio queremos estar desde el punto de vista del cliente, y se centra más en qué sabemos satisfacer que en qué sabemos hacer. Si pensamos en, por ejemplo, un fabricante de muebles, su misión no sería *fabricar muebles*, sino, más bien, cómo estos muebles cubren una necesidad del cliente de una manera mejor que los competidores.

Un modo operativo de escribir una declaración de misión es empezar con una descripción del negocio, su desarrollo futuro y sus características diferenciales. Una segunda parte concretará el ámbito de producto, mercado (clientes) y zona geográfica en la actualidad y en el horizonte temporal que abarque la planificación. Se indican también las capacidades distintivas hoy y en el futuro que se consideren necesarias para cumplir la misión. Además, podemos empezar haciéndonos preguntas como las siguientes:



- ¿En qué negocio estamos (desde el punto de vista del cliente)?
- ¿En qué negocio queremos estar dentro de tres o cuatro años?
- ¿Por qué nos compran los clientes?
- ¿Por qué no nos compran clientes potenciales a los que quisiéramos vender?
- ¿Qué necesidades del consumidor satisfacemos?
- ¿Para qué nos paga el cliente?
- ¿Cómo explicaríamos a un nuevo directivo a que se dedica la empresa?
- ¿Qué tiene de original nuestra empresa con relación a sus competidores? ¿Podemos citar, al menos, tres o cuatro auténticas diferencias?

NEGOCIOS EN ACCIÓN 20.2

Principios impulsores en Mercadona y en el Corte Inglés

Roig: «Cuanta más gente fija tenga una empresa, más beneficios obtendrá»

El presidente de Mercadona, Juan Roig, en la Cámara de Comercio de Valencia disertó, lejos de cualquier formalidad académica, sobre las claves del éxito de Mercadona, que atribuye a dos factores básicos: la claridad secuencial en el orden de prioridades de la dirección y, por lado, la aplicación de la calidad total en su gestión.

En opinión de Roig, el orden de prioridades de la empresa es este: cliente, trabajador, proveedor, socie-

dad y capital. Para el presidente de la firma valenciana, «el cliente es el jefe y, como consecuencia, todos los demás factores deben subordinarse para conseguir su satisfacción». Por lo que respecta a la política de recursos humanos, destacó que «cuanta más gente fija hay en una empresa, más beneficios obtiene». Así, Mercadona tenía una plantilla de empleados indefinidos del 40 % en 1993, mientras que en el año 2007 el 100% de la plantilla (60.000 empleados) son fijos.

El Corte Inglés

Isidoro Álvarez, presidente del consejo de administración de El Corte

Inglés, inauguró un nuevo centro de la enseña que reúne grandes almacenes, un hipermercado y una zona de ocio. Álvarez aseguró que la empresa contribuye al dinamismo del comercio de las ciudades donde se ubica, repasando los compromisos de calidad, surtido, servicios, especialización y garantía que asumen ante sus clientes. El nuevo centro, con mil trabajadores, está construido en una parcela de 60.000 m² y ha requerido una inversión superior a los cien millones de euros. ●

- ¿Distinguimos claramente el *saber hacer* del *saber satisfacer*?
- ¿Qué tiene valor para el cliente?
- ¿A que tipo de cliente se dirigen mis productos/servicios o podrían dirigirse?
- ¿Cómo podría satisfacer plenamente a esta clientela?
- ¿Qué características de los productos/servicios responderían mejor a sus necesidades?
- ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades en relación con mis factores clave de éxito?
- ¿Cómo podría aumentar mis fortalezas y reducir mis debilidades en relación con cada uno de los factores clave de éxito?

¿Cuál es el ámbito de la empresa (productos, segmentos de canales de distribución, clientes, zonas geográficas, amplitud de la cadena de valor).

Podríamos hacer más preguntas para ayudarnos a nosotros mismos a definir la misión de una empresa, aunque la lista es bastante completa. La declaración de misión, por tanto debe recoger la razón de ser de la empresa y su vocación, desde el punto de vista de los consumidores o clientes. También deberá señalar el valor que aporta al mercado a través de su excelencia en algunos aspectos relativos a los factores clave de éxito. Otro aspecto importante de la misión es que debe aportar información sobre su ámbito de actuación actual y en un plazo futuro determinado.

Para nosotros los elementos que definen el *ámbito* son los siguientes:

- **Ámbito de productos/servicios:** relación de los productos/servicios de la empresa (o familias) hoy y dentro de

tres a cinco años. Puede también hacerse con parejas producto/necesidad cubierta.

- **Ámbito de mercados:** sectores que compran el producto o servicio, o grupos de consumidores (ahora y en tres o cinco años).
- **Ámbito geográfico:** zonas geográficas que se cubren hoy y en el horizonte temporal preestablecido.
- **Ámbito de empresa:** amplitud deseada de la cadena de valor eligiendo, por tanto, entre una amplia gama de actividades o, por el contrario, una especialización en un número pequeño de actividades. Como en los casos anteriores hay que identificar la situación actual y la que deseamos para dentro de tres a cinco años.
- **Modo de conseguir el liderazgo competitivo o una posición competitiva durable:** para definirlo es necesario conocer las fuentes de ventaja competitiva, los factores clave de éxito, las capacidades distintivas y las esenciales.

El tercer elemento de un proyecto estratégico son *las metas y los indicadores clave*. Las metas nos muestran los grandes objetivos que tiene la empresa a medio y largo plazo. Pueden ser cualitativos, y por esta razón debe haber algún tipo de medida cuantitativa, a la que llamamos indicadores clave, que permita evaluar la consecución de las metas. De seis a doce puede ser un número adecuado de indicadores (cuota de mercado, tanto por ciento de nuevos productos sobre las ventas, valor añadido por empleado, rentabilidad de los capitales propios, etc.).

La determinación de las metas estratégicas, realizada por el grupo de dirección, permite concentrarse en los puntos centrales para el éxito de la organización, crean-

NEGOCIOS EN ACCIÓN 20.3

Ejemplo de misiones

UPS, la primera compañía mundial de transporte urgente, está presente en Europa desde 1976. Durante estos años nos hemos guiado por una sencilla pero eficaz filosofía: *Conocer a fondo las características de los mercados locales y las necesidades de cada cliente, considerándonos como un socio colaborador de su empresa*. Es decir, proporcio-

nar, además de un servicio excepcional, información, asesoramiento y soluciones prácticas para entregar cualquier tipo de envío.

Misión de Omsa alimentación (Oscar Mayer)

Producir y comercializar todo tipo de carnes y productos elaborados cárni-

cos con mayor calidad para satisfacer con superior aceptación las necesidades del consumidor. Ser siempre una empresa rentable, líder en calidad, con innovación y crecimiento permanente. Respetar y buscar el mejor desarrollo de todas las personas e instituciones que rodean y forman la empresa. ●

do un marco coherente para la posterior etapa de planificación estratégica. La elección de las metas estratégicas y de los indicadores clave presupone una etapa anterior de análisis y diagnóstico realizada por el equipo de dirección con la ayuda, si es necesaria, de consultores externos.

Las metas financieras deben formar parte del conjunto de metas estratégicas, pero no debe ser el bloque más importante. La mayoría de las metas deben estar en relación con los cambios del mercado, la misión, las tecnologías, los recursos humanos, etc. También deben tener en cuenta las necesidades de mejora de alguna capacidad que esté vinculada con algún tema clave, como el tiempo de llegada de un producto al mercado o la disminución de días de entrega del producto al cliente. Para la elección de las metas tendrá que tomarse en consideración cuáles son los factores clave de éxito, las fuentes de ventaja competitiva, las capacidades y la fuerza motriz

de la organización, así como la misión y los principios impulsores.

En el caso de una pyme nuestra recomendación sería que el número de metas e indicadores clave estuvieran, en cuanto a número, entre media docena y una docena para que así pudieran ser recordados fácilmente por los miembros del consejo de administración y el comité directivo, y ser comentados con una periodicidad al menos trimestral. Por ejemplo, si una empresa tiene el problema de tener unos productos o servicios envejecidos, un indicador (con su correspondiente meta) puede ser que en el próximo periodo el 25% de las ventas correspondan a nuevos productos. Si se considera que el número de personas en la empresa es excesivo, podríamos plantearnos aumentar en un 10% anual la relación ventas/número de empleados. Todo ello sin perjuicio de que tengamos también metas e indicadores con un horizonte de tres a cinco años.

3. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como se ha mostrado en el epígrafe anterior, una vez que se ha definido quiénes somos y lo que queremos ser en el futuro, en la fase de formulación del proceso estratégico se acuerdan unas iniciativas, con unos objetivos, unos plazos, unos responsables de las mismas, etc. Pues bien, en este epígrafe se describe cómo poner ese plan en marcha. Cómo hacerlo real y pasar de las ideas sobre el papel a la implementación o transformación práctica de la estrategia. Cada plan estratégico plurianual formulado se descompondrá en planes anuales, que contendrán objetivos concretos para cada año, con unas iniciativas para conseguirlos, unos indicadores de control, unas metas, etc.

Asimismo, los planes anuales irán reflejados en los presupuestos de la empresa, que liga la estrategia a los recursos (inversiones, formación, promociones de personal, cambios de sistemas informáticos, más publicidad para potenciar la marca, etc.).

La puesta en marcha de la estrategia a través de estos planes anuales y presupuestos cuenta con el reto de que hay que saber motivar y movilizar a los empleados/colaboradores para conseguir que la empresa cambie o evolucione hacia el punto deseado. Por lo tanto, la traducción de la estrategia hacia la acción debe tener en cuenta la cultura de la empresa, el cambio de las estructuras organizativas (organigrama, con sus líneas jerárquicas, funciones por departamentos, etc.), las funciones que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo, la motivación de las personas para que las desarrollen, así como los sistemas de incentivos o recompensas para que contribuyan a la consecución del plan.

En este caso la implementación deberá tener en cuenta, entre otras⁵ cosas:

- Conseguir que todos los empleados contribuyan al logro estratégico o al cambio.
- Minimizar las resistencias al cambio (cambiar mentalidades).
- Utilizar eficientemente los recursos.
- Tener en cuenta las competencias, el know-how de la organización.
- Sacar el máximo partido a las oportunidades del entorno.
- Alcanzar la conexión entre departamentos para que las tareas conjuntas o colectivas salgan adelante.

No obstante, la implementación puede ser complicada por los cambios de mentalidad que debe requerir para, entre otras, aplicar las siguientes decisiones⁶:

- Ampliación de los mercados (nuevas culturas) en los que opera la empresa.
- Creación, modificación o supresión de departamentos.
- Despidos o formación intensiva de empleados.
- Movilidad del personal.
- Cambios en los procedimientos o procesos, tanto productivos como administrativos, etc.

⁵ Garrido (2006).

⁶ Garrido (2006).

La implementación de la estrategia supone, a su vez, un control de la misma como forma de seguir con el esquema mostrado anteriormente del proceso estratégico. Por lo tanto, el control comprenderá:

- Seguir la evolución del desarrollo del plan.
- Controlar las desviaciones del mismo.
- Averiguar las causas de las desviaciones.
- Implementar mecanismos de corrección, ajuste y mejora para adecuar la implementación a lo planificado.

- En caso de que las circunstancias sobre las que se planificó hayan cambiado sustancialmente, se deberán reajustar los objetivos a conseguir con la implementación.

Asimismo, la implementación conllevará la fijación y el seguimiento de objetivos tácticos y operativos alineados con las metas estratégicas, asignar recursos a diferentes departamentos y personas para conseguir los fines planificados y establecer sistemas de motivación e incentivos para impulsar a los trabajadores a que consigan aplicar, satisfactoriamente, el cambio.

4. NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y SISTEMAS DE CONTROL

El control⁷ implica el seguimiento del grado de consecución de los objetivos o metas estratégicas fijadas en el proyecto estratégico. Así, el control consiste en desarrollar un sistema de información, a ser posible apoyado en un *software* que integre diversos tipos de datos, que revise el grado de efectividad y cumplimiento de la empresa en todos los objetivos planteados. Así, el control es la función que cierra y completa el proceso administrativo al iniciar la retroalimentación de las acciones que se toman, proporcionando una información muy buena para planificar, sirviendo además como base para la fijación de incentivos. Las etapas básicas del proceso de control son⁸:

- Obtención de datos necesarios.
- Comparación de estos con unos valores presupuestados o estándares.
- Realización de las acciones correctivas si los resultados y el estándar discrepan.

Los datos que pueden utilizarse en el control pueden proceder de las diversas funciones realizadas en la empresa. Así, por ejemplo, pueden ser de naturaleza financiera (indicadores de rentabilidad como el resultado de explotación, liquidez, rotación, endeudamiento), provenientes del marketing (número de nuevos clientes, grado de conocimiento y éxito de la marca), relacionados con el producto (nuevos productos lanzados al mercado con éxito), tecnológicos (número de patentes conseguidas), aprovisionamientos (política de compra, precios, períodos de entrega, nivel de *stock*), entorno (nuevos competidores, cambios legales, nuevas subvenciones, etc.). Todos ellos se integrarán para proporcionar información útil en los distintos niveles jerárquicos, y sobre todo dirigidos a la gerencia, para poder conocer el estado actual de la empresa y poder tomar decisiones correctoras para encauzar la misma hacia la consecución de aquellos objetivos que aun no han sido alcanzados. Por lo tanto, con el control se

realiza un proceso de retroalimentación para reorientar y dirigir eficientemente el plan marcado en la empresa.

Desde una perspectiva más amplia, el control abarcará los siguientes niveles jerárquicos⁹:

- Control estratégico: relacionado con la dirección estratégica para garantizar el despliegue y cumplimiento del proyecto estratégico.
- Control de la eficiencia, para cumplir los objetivos marcados a corto plazo.
- Control operativo, para asegurarse de la correcta ejecución y resultado de las tareas, rutinas y procedimientos.

Resumiendo, podemos apuntar que básicamente el control en la empresa se compondrá del:

- Control estratégico. Relacionados con la evolución del plan estratégico en general, tanto en acciones de corto como de largo plazo, tales como la consecución de nuevos clientes, la satisfacción de los mismos, el grado de eficacia en la implantación de nuevos sistemas (como ERP o sistemas de calidad, por ejemplo), los nuevos mercados geográficos abiertos, la evolución de la cuota de mercado, la mejora de los recursos de la empresa, el grado de formación de los empleados, el éxito de la marca, el grado de fidelidad de los clientes, etc.
- Control de gestión económico-financiero. Está relacionado con medidas financieras de rentabilidad, costes, márgenes, presupuestos, etc., que provienen de la gestión integral de la empresa a través de todos los movimientos presupuestarios, de partidas o flujos de caja que se realizan en la empresa.

⁷ Claver et al. (1998).

⁸ Bueno et al. (1992).

⁹ Bueno, Morcillo y Salmador (2006).

Hay que señalar que las medidas financieras integran las de gestión, por lo menos en el largo plazo, ya que la empresa que consiga éxitos en su gestión acabará, indu-

dablemente, por crear más valor y mejorar los indicadores financieros. Este epígrafe se amplía y complementa en el siguiente capítulo.

5. LA IMPORTANCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS: DE LA ESTRATEGIA AL ESTRATEGA

Además de hablar de estrategia, de planes y de formulación de los mismos, también cabe preguntarse quién es el encargado de realizarlos, ya sea una única persona o un equipo directivo. Ante este aspecto cabe destacar que la estrategia no es un mero plan que hay que idear y aplicar, sino que el desarrollo de este requiere altas dosis de creatividad, inteligencia, aceptación de riesgos, aunque calculados, tener visión de futuro, estar al día de los cambios, tener una mentalidad de cambio y no estar anclado en el pasado. En esta línea algunos autores¹⁰ consideran que el director general o gerente debe de cumplir una serie de funciones básicas: función emprendedora, de liderazgo y de organización.

La función emprendedora se refiere, básicamente, a la capacidad de estar continuamente recreando el negocio, manteniéndolo ajustado y actualizado a las nuevas condiciones del sector, a la nueva realidad existente. La tarea de liderazgo supone la creación de un marco adecuado para movilizar y liderar a los empleados para conseguir alcanzar la misión de la empresa e incluso cambiar para adaptar la misma a los nuevos requerimientos competitivos. Por último, la función de organización requiere el conocimiento mínimo de ciertas reglas básicas de *management* u organización de empresas para poder estructurar y organizar la empresa para que esta pueda desplegar sus capacidades y desarrollar un modelo de negocio rentable.

Una teoría más reciente, conocida como *capacidades dinámicas*¹¹, también se plantea las habilidades del estratega. Estas requieren un enfoque tanto operativo como

estratégico. En concreto, se argumenta que el director general o el equipo de dirección deben tener inteligencia emocional (parte derecha del cerebro) para ser capaces de explorar y entender el sector o entorno para identificar nuevas ideas o huecos que puedan ser aprovechados por la empresa. Entonces, se debe intentar responder a las posibles oportunidades a través del desarrollo de determinados productos, servicios o tecnologías que satisfagan el nuevo requerimiento. Evidentemente, estos pasos requerirán que se invierta en nuevos productos o incluso en la recreación y articulación de un nuevo modelo de negocio. Hasta aquí, esto se podría denominar función emprendedora. A continuación, aparece la función de liderazgo, que tiene por objeto liderar a las personas de la organización para, a través de descentralización e incentivos, crear o cambiar una estructura organizacional (personas, cultura de empresa, relaciones, jerarquías, etc.) plana y enfocada a la productividad. Por lo tanto, la labor de armar o ensamblar todos estos procesos y actividades permitirá a la dirección crear activos estratégicos o recursos que permitan sostener una ventaja competitiva y crear valor, esto es, ganar dinero. Estas habilidades deben existir en la empresa para poder ser innovadores a través de estrategias únicas, creativas y que permitan a la empresa alejarse y ser diferente, de sus competidores. Dichas habilidades son la base esencial sobre la que crear y desarrollar una estrategia, hasta el punto de que no existen estrategias de éxito, sino estrategias capaces de crearlas.

RESUMEN

La planificación estratégica o empresarial conlleva preparar un plan para poder dirigir la organización hacia el futuro. Prever los cambios y desarrollar un mapa o guía para saber el camino por el que ha de transitar la empresa para obtener el mejor de los resultados es necesario. En consecuencia, la planificación estratégica va a consistir en analizar el entorno empresarial (competidores, legisladores, productos, necesidades cambiantes de los clientes, etc.) para detectar puntos que puedan constituir una oportuni-

dad que pueda ser aprovechada por la empresa. Para ello, la empresa desarrollará unas iniciativas (ideas, planes, líneas de actuación) que aprovechen dichas oportunidades apoyándose en sus recursos (productos, *know-how*, empleados, marca, canales de venta, conocimiento del

¹⁰ Dalmau y Hervás (2003).

¹¹ Teece (2007).

mercado, contactos con otras empresas, reputación, maquinaria, instalaciones, localización, etc.) e impulsándolos (mejorándolos, aprendiendo, formando al personal, invirtiendo en nuevas tecnologías, etc.) para poder desarrollar una ventaja frente a sus competidores (hacer algo mejor que ellos) que permita cumplir con los objetivos que satisfagan a los socios o inversores. Una empresa que no planifique y que solo se centre en el día a día o la parte operativa al final se quedará obsoleta. Los elementos fundamentales que conformarán el proyecto estratégico son la visión/misión, las metas estratégicas y los principios impulsores. El plan necesita implementarse, lo que

implicará el manejo de las personas, principios y estructuras que componen la empresa para poder aplicarlo con éxito. La parte final del proceso estratégico se completa con el control. Es en esta fase cuándo la empresa compara los objetivos previstos en la formulación del plan con lo conseguido en el desarrollo del mismo. Finalmente, cabe resaltar la importancia de las habilidades del director general o equipo de dirección para ser capaces de innovar en la formulación del plan: la estrategia es un arte que necesita más de estrategias creativas que lo lleven a cabo que meras recetas generales.

CONCEPTOS CLAVE DEL TEMA

- *Planificación estratégica*: proyección y dirección de la empresa para el futuro. Conjunto de planes para el largo plazo.
- *Proyecto estratégico*: plan de actuaciones que concreta el proceso de planificación, estableciendo cuál es el propósito de la organización (misión), qué queremos conseguir a largo plazo (metas estratégicas), y con qué estilo (principios impulsores).
- *Proceso estratégico*: conjunto de actividades de planificación que analizan la empresa, tanto sus aspectos internos o recursos como su entorno o sector, para concretar el proyecto estratégico que posteriormente será implementado y controlado.
- *Visión*: estado futuro deseado o aspiración a largo plazo de la empresa.
- *Misión*: razón de ser de la empresa. Lo que la empresa hace desde el punto de vista del mercado y de los agentes interesados en ella.
- *Principios impulsores*: estilo de hacer las cosas en la empresa. La personalidad de la misma.
- *Metas estratégicas*: afirmación de los fines concretos y cuantificables que persigue la empresa en su proyecto estratégico.
- *Implementación*: proceso por el que el plan estratégico se aplica a la empresa, teniendo en cuenta sus personas, departamentos, estructuras, relaciones jerárquicas, etc.
- *Control*: seguimiento de las acciones emprendidas por la empresa en su plan estratégico
- *Capacidades dinámicas*: habilidades y capacidades que debe tener el director general o equipo directivo para gestionar los recursos de la empresa y trazar planes estratégicos coherentes e innovadores.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El control no es necesario si los objetivos están bien definidos.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
2. La estructura de la empresa, sus relaciones jerárquicas y departamentos no constituyen un problema para la implementación de la estrategia.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
3. Existen planes estructurados fácilmente aplicables a las empresas para que estas tengan una planificación o estrategia.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
4. Los principios impulsores marcan el estilo o personalidad de la empresa a la hora de hacer las cosas.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

5. Las metas e indicadores de la estrategia de la empresa deben ser tantos como sea posible y deben centrarse en la parte financiera.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
6. Hay tres funciones o tareas para el director general, también recogidas en el concepto de capacidades dinámicas:
 - a. Tecnología, misión y entorno.
 - b. Emprendedora, tecnología y organización.
 - c. Emprendedora, liderazgo y organización.
 - d. Todas las respuestas son correctas.
7. ¿Cuál de los conceptos siguientes no está incluido en la declaración de la misión de una empresa?
 - a. Una proposición sobre por qué la empresa existe.
 - b. Una proposición sobre lo que la empresa pretende.
 - c. Una proposición sobre la naturaleza de la industria en que la empresa opera.
 - d. Una objetivo financiero cuantificable.
8. La estrategia siempre es algo deliberado y es la consecuencia de un plan racional de análisis de la parte interior y externa de una organización.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

DESARROLLO DE HABILIDADES

Quizá uno de los temas estratégicos más importantes para el futuro de las empresas sea considerar en las estrategias empresariales la dimensión medioambiental y de desarrollo sostenible, tanto para las grandes empresas como para las pymes. No obstante, ¿cree que es realmente un tema estratégico o, por el contrario, responde más bien a cuestiones de marketing?

Lea, comente y reflexione con su equipo de trabajo sobre los siguientes textos.

Los estudiantes formarán grupos de trabajo y realizarán un debate de los textos.

CASO FINAL DEL TEMA

Estrategia medioambiental de NH Hoteles

Se ha comenzado el proceso de auditoría y certificación ambiental en los hoteles de Cataluña (España). Dentro de las mejoras acometidas en los hoteles en funcionamiento se ha dedicado especial atención a la selección de equipos y nuevos sistemas que permitan reducir las emisiones contaminantes a la atmósfera. Así, con la aplicación de equipos más eficientes, empleo de combustibles menos contaminantes y medidas de ahorro energético directo, se reducirán las emisiones de CO₂ por la aplicación de estas en el entorno de unas cuatrocientas toneladas al año. Se han desarrollado programas específicos encaminados al ahorro energético en cada uno de nuestros hoteles, como la integración de los sistemas de control de climatización inteligente con el *front office* de NH; mejora de la eficiencia en iluminación, uso racional de los equipamientos etc., que ha permitido que con aumentos de ocupación no solo no hayan aumentado los consumos sino que han disminuido. Para hoteles comparables, en México se ha reducido un 2,5% el consumo de electricidad para un aumento de la ocupación del 3,1%, en Austria se ha redu-

cido un 4,3% el consumo para un aumento del 8% de la ocupación, en Alemania se ha reducido un 5% y en España se ha conseguido una reducción del 2% del consumo eléctrico para un aumento del 5,7% de la ocupación.

www.nhhoteles.com.

Estrategia medioambiental de la OCDE: evaluación de progresos 2004

La Estrategia Medioambiental de la OCDE para la Primera Década del Siglo XXI fue adoptada por los ministros de medio ambiente de la OCDE el dieciséis de mayo de 2001 y ratificada por la Reunión del Consejo de Ministros de la OCDE el diecisiete de mayo de ese mismo año. Esta estrategia define cinco objetivos, estrechamente relacionados entre sí, tendentes a potenciar políticas medioambientales rentables y operativas en el marco del desarrollo sostenible. En ese contexto, los países miembros de la OCDE identificaron los problemas primordiales que se planteaban a la hora de alcanzar esos objetivos, elaboraron una lista con 71 acciones nacionales orientadas a solucionarlos y solicitaron a la OCDE que los apoyara

centrando su trabajo en determinadas áreas. Las principales cuestiones suscitadas por la estrategia han quedado plasmadas en la Perspectiva Medioambiental de la OCDE de 2001 como aquellos problemas medioambientales que deben ser tratados de forma urgente si se quiere alcanzar el objetivo a largo plazo consistente en garantizar la sostenibilidad medioambiental.

El objetivo uno de la Estrategia Medioambiental de la OCDE se centra en mantener la integridad de los ecosistemas mediante una gestión eficaz de los recursos naturales, señalando a este efecto tres áreas prioritarias de actuación: el cambio climático, los recursos de agua dulce y la biodiversidad.

El objetivo dos de la Estrategia Medioambiental de la OCDE hace hincapié en la necesidad de desvincular las presiones medioambientales del crecimiento económico a la hora de elaborar modelos de consumo y producción sostenibles. En este sentido, se centra en los sectores prioritarios que constituyen la agricultura, el transporte y la energía.

El objetivo tres de la Estrategia Medioambiental de la OCDE subraya la necesidad de mejorar la información para facilitar la toma de decisiones, en especial, recurriendo a indicadores que sirvan para evaluar los progresos efectuados.

Fuente: www.oecd.org/dataoecd/56/43/31441018.pdf.

Problemas:

1. Busque en las empresas Sol Meliá, del sector hotelero, y Acciona, del sector de construcción y servicios, sus planes estratégicos y su dimensión medioambiental
2. Busque dentro de un mismo sector, por ejemplo el bancario, las misiones de cada uno de los bancos (BSCH, BBVA, Bankinter, Banco Sabadell, Banco de Valencia, etc.) y compárelas. ¿Podemos extraer diferencias significativas en las estructuras estratégicas de las empresas y ver modelos de negocio diferentes?

CASO DE GESTIÓN

Zara, la moda rápida que crece sosteniblemente

Famosa es en todo el mundo es la marca comercial Zara, enseña del consorcio Inditex, presidido por Amancio Ortega. Inditex, tras siete años de su salida a bolsa, ya ha conseguido convertirse en la segunda compañía de distribución textil del mundo por capitalización bursátil (valor que alcanza en bolsa), tras superar al grupo norteamericano Gap y sobrepasar en ventas al sueco H&M. El modelo de negocio de Inditex presenta unas diferencias sustanciales con respecto a sus más directos rivales. En primer lugar, Inditex cuenta con capacidad de fabricación propia y controla la cadena de producción desde la salida hasta la venta. Así, mientras que la empresa gallega combina una red de proveedores externos con fabricas propias alrededor de La Coruña, tanto H&M como Gap no tienen fabricación propia y un 80% de sus aprovisionamientos se realizan en Asia, lo que origina una clara diferencia en costes como desventaja para Inditex. No obstante, esto permite a la empresa responder con mayor rapidez al mercado, ya que pueden fabricar y distribuir exactamente lo que está demandando el mercado y no se arriesga a realizar grandes pedidos que tardan cierto tiempo y pueden ir un poco desviándose de la moda; dicha flexibilidad en reaccionar ante la moda del mercado en vez de predecirla con colecciones es lo que hace de Inditex que sea diferente a sus competidores.

En segundo lugar, la empresa tiene una altísima presencia internacional, estando presente en más de setenta países, frente a los veinticinco de H&M y los cinco de Gap. En tercer lugar, la forma de llegar al público en Inditex es muy diferente a las seguidas por sus rivales. Así, Inditex presenta un multiformato comercial entre los que destacan siete formatos básicos: Berskha, Stradivarius, Massimo Dutti, Pull&Bear, Oysho, Kiddy's Class y Zara Home, además de la enseña Zara. H&M no varía su formato, siendo especialmente dirigido a la ropa femenina, y Gap presenta el clásico Gap (para jóvenes), Banana Republic (más urbano) y Old Navy (ropa informal y barata). De esta manera Inditex llega a más segmentos y puede crecer más.

El grupo Inditex basa su éxito, fundamentalmente, en realizar un diseño actual, en la moda a un precio asequible, cubriendo segmentos desde los doce hasta los cincuenta años, especialmente en moda femenina. Además, la arquitectura estratégica o proyecto estratégico se complementa con un estilo especial de hacer las cosas: la empresa no realiza publicidad, sino que se da a conocer a través del boca a oreja y sus propios escaparates. De hecho, la empresa recibe un mayor número de visitas que los rivales y en vez de tener las clásicas colecciones por temporadas (primavera, verano, etc.), se presenta prácticamente una nueva colección cada mes: es una moda continua, y por supuesto un modelo de negocio original. De esta manera Inditex ha sabido aprovecharse de un hueco

de mercado que existía en España y en otros países: moda a precios asequibles. Los competidores existentes (El Corte Inglés, Benetton, etc.) solían tener precios más altos y el diseño no era un componente excesivamente potenciado, al tiempo que presentaban las clásicas dos colecciones por año. Así, Inditex ha sabido aprovechar los cambios en el nivel de renta de la sociedad española, las nuevas tendencias de la juventud, y ha sabido cambiar las reglas de juego del sector, obligando incluso a competidores de la talla de El Corte Inglés a seguirles, con la apertura de la cadena Sfera.

Así lo señaló en marzo de 2008 el vicepresidente primero y consejero delegado de Inditex, Pablo Isla, quien aseguró que la compañía seguirá apostando además en los próximos años por el crecimiento en Europa, donde en la actualidad cuenta con un total de 2.212 establecimientos; afirmó que en los próximos cinco años España y Europa aglutinarán el 80% de sus ventas, si bien no quieren perder de vista Asia. El modelo de crecimiento que se utilizará es el mismo que se ha venido utilizando en los anteriores años. Además, con el objetivo de adaptar la empresa al desarrollo sostenible y contribuir a la preservación del medioambiente, la empresa ha diseñado un plan estratégico donde se planifican las acciones de la empresa en este frente.

Los objetivos generales que se persiguen con el plan estratégico medioambiental de Inditex 2007-2010 son:

- Reducir la emisión de gases de efecto invernadero.
- Aumentar la implantación de energías renovables.
- Maximizar la eficiencia energética en las áreas productivas.
- Sensibilizar y formar a los equipos humanos.

El plan estratégico medioambiental 2007-2010 se concreta en cinco proyectos:

1. Tienda Sostenible (Store Sustainability System).

A través de tres campos de actuación:

- Modelo de tienda ecoeficiente: en colaboración con la Universidad de Vigo, Inditex está desarrollando un modelo ecocientífico de tienda. Acorde con el modelo diseñado, se reforman los equipos de iluminación dando prioridad a equipos de bajo consumo y alta eficiencia.
- Sostenibilidad de envases y embalajes: este ámbito incluye la certificación ecológica de todas las bolsas del grupo (con estándares internacionales como FSC o PEFC) y el uso de materiales biodegradables en las bolsas de plástico. Además, contempla la gestión integral de residuos de tienda por gestores autorizados y la reutilización y reciclado de materiales como cajas de cartón, perchas y residuos ofimáticos.

- Formación y sensibilización del personal de tiendas, en lo referente a los impactos medioambientales cotidianos.

2. Proyecto Inditex Pro Kyoto.

La operativa logística es uno de los principales valores de negocio de Inditex. En este ámbito, nuestros compromisos con la sostenibilidad, el cambio climático y Kyoto se concretan en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en el transporte a través de cuatro actuaciones:

- Programa Biodiésel: uso de combustible biodiésel en toda la flota de transporte de Zara y establecimiento de una red de abastecimiento de este combustible biodegradable en los puntos de carga y rutas.
- Flota moderna y formación en conducción eficiente: este proyecto nace de un plan de trabajo con nuestros proveedores logísticos e implica que todos los vehículos de la flota de Zara deben cumplir la normativa Euro 5 de la Comisión Europea (la más exigente en requisitos de emisiones de óxidos de nitrógeno, hidrocarburos, monóxido de carbono, partículas y humos), que entra en vigor en 2009, por lo que Inditex se adelanta más de dos años. Además, incluye un curso de formación en conducción eficiente para los equipos humanos.
- Vehículos ecológicos de propulsión eléctrica con emisión en las fábricas y centros logísticos, que sustituirán a los de gasolina.
- Programa de sensibilización y formación de todo el personal a través del Manual de Buenas Prácticas en Transporte y Movilidad Sostenible.

3. Proyecto de Integración Energética y Medioambiental (Iema):

El objetivo de este proyecto es implantar energías renovables, como eólica y solar foto térmica y fotovoltaica en las instalaciones logísticas, además de ahorrar al máximo la energía consumida.

El plan se concreta en:

- Instalaciones solares fotovoltaicas en los centros logísticos de Meco (Madrid), Zaragoza y León, y en las sedes del grupo en Tordera (Barcelona) y Elche (Alicante).
- Minimizar las emisiones de monóxido de carbono sustituyendo el gasóleo utilizado en la calefacción y en la producción de vapor en el planchado por gas natural en Arteixo y Sallent (Barcelona).
- Una nueva planta de cogeneración en Tordera (frente a un sistema convencional, se obtienen reduccio-

nes del 64% en las emisiones de CO₂, del 73% en las de óxidos de nitrógeno, del 99% en las de azufre. Las partículas sólidas emitidas se reducen a cero).

- Sensibilización y fomento del uso de las energías renovables a través de la Web de las Energías.
4. Proyecto Huella Ecológica. Análisis de ciclo de vida textil.

Huella ecológica es el deterioro que cualquier actividad provoca en el medio ambiente. Nuestro objetivo es conocer cuál es la huella de nuestros procesos productivos para desarrollar acciones que la reduzcan. Para este proyecto contamos con la colaboración de la Universidad de Santiago de Compostela.

5. Proyecto Terra (final del ciclo).

Para Inditex, la plantación de árboles es una acción adicional con la que se intenta cerrar el ciclo de la energía

y el CO₂. Nuestro objetivo es crear, en lugares aún por determinar, la masa forestal necesaria para absorber el 100% de las emisiones que resultan del consumo de energía eléctrica en la sede central de Arteixo.

Fuente: www.inditex.com y Expansión, veintiséis de septiembre de 2006.

Preguntas:

1. Utilice una de las definiciones de sobre estrategia y aplíquela en el caso de Inditex.
2. Detalle y construya una aproximación del proyecto estratégico de Inditex.
3. Elabore una lista de los elementos importantes que constituyen la estrategia de Inditex y utilice el vocabulario estratégico para nombrarlos.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Garrido, S. (2006) Dirección Estratégica, 2ª Edición. McGrawHill.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2007) Exploring Corporate Strategy. 7ª edición. Pearson.

Lecturas recomendadas

Sería muy interesante leer los siguientes libros de cara a entender la amplitud del concepto de la estrategia y la planificación, así como su variedad en diferentes tipos de empresas y sectores.

- Bueno, E., Cruz, I., Durán, J. J. (1992), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide. Madrid.
- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. (2006), *Dirección estratégica, nuevas perspectivas teóricas*. Editorial Pirámide.
- Chandler, A (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of american enterprise*, MIT Press, p. 314.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (1998), *Manual de administración de empresas*. Editorial Civitas. Madrid.
- Dalmau, J. I. y Hervás J. L. (2003), *Estrategia y política de empresa, una introducción*. UPV, Valencia.

- Garrido, S. (2006), *Dirección estratégica*, 2ª Edición. McGraw-Hill.
- González, M. R. (1992), *Sistemas de información: repercusiones e implicaciones de un recurso estratégico en las organizaciones*. Universidad de Alicante.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2007), *Exploring corporate strategy*. 7ª edición. Pearson Educación. En especial el capítulo 1.
- Porter, M. E. (1996), «What is strategy?». *Harvard Business Review*, diciembre.
- Nag, R. Hambrick, D. C. y Chen, M.J. (2007), «What is strategic management, really?». *Strategic Management Journal*, 2007, 28, pp. 935-955.
- Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership*. Ed. Jossey Bass.
- Teece, C. (2007), «Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance». *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1.319-1.350.
- Whittington, R. (2001), *What is strategy and does it matter?* Thomson, 2ª edición.

Enlaces e instituciones de interés

- Asociaciones para ver artículos prácticos de estrategias empresariales:
www.actualidad-economica.com.
www.expansion.com

Capítulo 21

Gestión de la información y del conocimiento

SUMARIO DEL TEMA

1. El sistema de información como organización para el control.
2. Sistemas de información para la gestión: el control estratégico a través del cuadro de mando integral.
 - 2.1. Una introducción al Cuadro de Mando Integral.
 - 2.2. El proceso de planificación y control en el CMI.
3. Control de gestión económico-financiero.
4. La gestión del conocimiento y el capital intelectual.
 - 4.1. El conocimiento en la empresa.
 - 4.2. El capital intelectual.
5. Los sistemas de información: los ERP.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Entender la importancia de los sistemas de información en el control de la empresa.
2. Conocer la naturaleza y funcionamiento del cuadro de mando integral.
3. Comprender la naturaleza de la información económico-financiera y su utilidad para el control.
4. Resaltar la importancia de los activos intangibles en la empresa.
5. Entender la importancia de la gestión del conocimiento en la organización.
6. Conocer los diversos modelos de medir, evaluar y gestionar el capital intelectual o aspecto intangible de una organización.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

La empresa Brick y la gestión del conocimiento

La empresa Brick, S.L. una pequeña empresa familiar de obra civil, nació a finales de los años setenta en Valencia, de la mano de un arquitecto, un ingeniero de caminos y dos encargados de obra más una secretaria, y se dedicaba desde sus inicios a la realización de puentes, colegios, edificios institucionales, canalizaciones, *parkings*, etc. En sus inicios la empresa subcontractaba a la mayoría de los operarios necesarios para la producción de las obras (subcontratas de albañiles, alicatadores, encofradores, etc.). La empresa se situó desde el principio en el segmento de la obra pública, esto es, su principal cliente son organismos públicos (ayuntamientos, diputaciones, gobiernos regionales, gobierno del estado, consorcios públicos, etc.), y sus principales productos, hospitales, centros educativos, puentes, institutos, colegios, guarderías y *parkings*, así como la gestión de *parkings*, plazas de garaje, *zonas azules*, etc. El proceso básico consiste en una especie de subasta o concurso público en el que diversas empresas licitan y compiten por la adjudicación de la obra, en la que priman fundamentalmente el período de ejecución y el coste de la misma.

Pronto empezó a crecer y a incorporar personal. A finales de los años noventa la empresa contaba con veinticinco técnicos entre ingenieros y arquitectos, ocho miembros de administración y unos setenta emplea-

dos de producción (albañiles, fontaneros, encofradores, etc.). La empresa empezó a dejar de ser una microempresa para convertirse en una pyme dinámica, en la que sus principales activos eran básicamente dos. Primero, sus relaciones, tanto en la confianza depositada en ella por los organismos licitadores como la que ellos depositan en sus proveedores más eficaces. Segundo, el conocimiento que tenían los técnicos acumulado en el tiempo debido a la repetición de obras similares (centros educativos, los mismos tipos de puentes, etc.). Dicha habilidad les permitía conocer los posibles problemas de las futuras obras, identificar los procesos más complicados y conocer con exactitud en qué partes de las obras se podía ganar o perder dinero, o incluso tiempo que modificara su período de ejecución.

Sucesivamente, a comienzos del año 2000 empezó el *boom* de la construcción, que duró hasta finales del año 2007 y la empresa empezó a afrontar los primeros problemas serios. En primer lugar, la rotación del personal. Muchos técnicos abandonaban la empresa buscando mejores oportunidades de desarrollo profesional en empresas grandes del sector (Ferrovia, FCC, Lubasa, etc.). Ello conllevaba la *salida* de conocimiento de la empresa. En segundo lugar, el crecimiento de la empresa acarrió que se perdiera el espíritu familiar de los primeros años y era más difícil

hablar, coincidir unos técnicos con otros para intercambiar experiencias, etc. Para remediar dichos problemas la empresa acudió a una empresa de consultoría externa y se adoptaron las siguientes medidas. En primer lugar, establecimiento de reuniones semanales antes del inicio de las obras para compartir conocimientos. En segundo lugar, instalación de un ERP en el que se crearon dos tipos de bases de datos. Una para experiencias en determinados tipos de obra, contenidos que debían rellenar los técnicos encargados de las obras para que otros compañeros pudieran consultar en el futuro, y otra para los costes por partidas y precios de las obras, de forma que calcular el coste de una obra nueva era fácil a partir de los costes de obras similares ya ejecutadas y se podía ganar rapidez y exactitud en el cálculo y exactitud de datos para la presentación de obras. De esta manera la empresa pudo empezar a gestionar el conocimiento y codificarlo, pasándolo de un estado tácito a otro explícito, codificado. Cada empleado, a través de unos códigos personales, podía entrar a aportar sus experiencias en los campos preparados y, además, rellenar todo lo que se le pedía de cada obra para alimentar el sistema. Todo esto se complementó con reuniones más periódicas entre todas las partes interesadas de la empresa para aprender todos de todo lo que acontecía en esta. ●

1. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMO ORGANIZACIÓN PARA EL CONTROL

Tal y como apuntábamos en el anterior capítulo, para realizar el proceso de control es necesario contar con los datos o información necesaria generada en los distintos

ámbitos y funciones de la empresa para proceder a compararla con los estándares u objetivos previamente planeados en las personas y actividades dentro del proceso de

planificación. En consecuencia, la empresa necesita disponer de sistemas de información que proporcionen los datos y la información necesaria para que el usuario pueda tomar decisiones.

Se define el sistema de información como el conjunto de procesos que gestionan la información de la organización, recogiendo datos, procesándolos, almacenándolos y proporcionándolos a los decisores en la forma y tiempo oportunos. De la definición se desprenden tres procesos principales¹:

- Obtención de datos de fuentes internas y externas.
- Transformación de los datos en información.
- Suministro de la información al usuario.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Conjunto de procesos que gestionan la información en la organización, recogiendo datos, procesándolos y proporcionándolos a los decisores en la forma y tiempo oportuno.

2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN: EL CONTROL ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1. Una introducción al Cuadro de Mando Integral

La herramienta de control estratégico que más ha proliferado desde mitad de los años noventa es el *balanced scorecard*, traducido como el cuadro de mando integral (CMI en adelante), propuesto por las aportaciones de Kaplan y Norton³ en sus diferentes obras, de las cuales se extrae el presente epígrafe.

El CMI sirve para:

- **Comprender la creación de valor en la empresa.**
- **Implantar la estrategia.**
- **Controlar la estrategia y la consecución de los objetivos estratégicos.**

El CMI se concibe como una herramienta de control que pretende gestionar el proceso de implementación de la estrategia empresarial con el fin de poder medir su evo-

Así, también distinguimos los elementos importantes del sistema de información: la información, los usuarios, las fuentes y el soporte para el suministro que actualmente suele materializarse en un ERP, *software* que sustituye a tradicionales archivos, cintas, etc.

A su vez, un sistema de información² se compone de tres subsistemas: información del entorno, información competitiva e información interna. Actualmente, los dos primeros se integran en la llamada *business intelligence*, que trata de sistematizar y actualizar información sobre usuarios, competidores, sector, proveedores, clientes, mercados y otros elementos del entorno útiles para la toma de decisiones. A su vez, la parte de información interna recoge datos sobre la producción, el *stock*, la rotación y formación del personal, costes internos, referencias de productos, pedidos, movimiento interno de materiales, etc.

No obstante, la información actualmente tiende a tener más valor si se refiere a los intangibles o conocimiento de la empresa, esto es, experiencias, *know-how* de procesos, etc., que son difícilmente codificables. A la gestión de la información contenida en los intangibles se le conoce como gestión del conocimiento y se estudia en los siguientes epígrafes.

lución, controlar desviaciones no deseadas y resumir los objetivos empresariales desde una perspectiva *multicriterio* que englobe todos los departamentos y funciones básicas de la empresa como responsables de la consecución de unas metas estratégicas, derivadas del proyecto estratégico. Dichas metas son necesarias de cara a alcanzar los propósitos establecidos en la estrategia empresarial y conseguir crear valor. Así, el CMI permite alinear las iniciativas y esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos, alineando el comportamiento individual de los empleados en una compleja relación

¹ González, M. R. (1992), *Sistemas de información: repercusiones e implicaciones de un recurso estratégico en las organizaciones*. Universidad de Alicante.

² Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (1998), *Manual de administración de empresas*. Civitas, Madrid, 4ª ed.

³ Véase de estos autores:

Kaplan, R. y Norton, D. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston. Edición española: *El cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004), *Strategy maps*. Harvard Business School Press, Boston.

causa-efecto que permite visualizar una continuidad, interacción e interdependencia entre todas las partes, personas y actividades involucradas en el proceso de creación de valor de la organización.

Por otra parte, también podríamos apuntar que el CMI, dentro del proceso estratégico general, traduce la estrategia y la misión de una organización en una amplio y complejo conjunto de iniciativas planteadas para alcanzar unos objetivos cuya medición de su grado de cumplimiento permitirá a los directivos controlar la evolución de la implementación de la estrategia y la medición de valor en las diversas áreas de la organización. El CMI parte del propósito que persigue la organización, esto es, de su visión y misión, incorporando tanto metas y objetivos que hay que conseguir como las diversas iniciativas estratégicas para conseguirlos. Por lo tanto, el CMI no sirve como elemento para formular la estrategia, sino que es una herramienta que permite tangibilizar la estrategia, seguir su evolución, medirla y controlarla. Así, el proceso estratégico arranca de la misión empresarial de la que se desprenden unas metas estratégicas influidas por las expectativas, ambiciones y valores de los directivos y empresarios que dirigen la organización (y en un sentido amplio también otros, tales como

los *stakeholders*). Por lo tanto, el CMI traducirá dicha proposición de objetivos que hay que conseguir, medida a través de unos indicadores y concretados por iniciativas estratégicas concretas que guiarán la acción. De esta manera, plasmando las diferentes áreas de la organización involucradas en las iniciativas estratégicas para conseguir las metas estratégicas propuestas se podrá alinear el comportamiento de los empleados embarcados en las actividades, así como controlar la evolución de la contribución de valor de cada una de las partes responsables en la consecución de las metas propuestas. Las iniciativas estratégicas son acciones o programas concretos que buscan innovar para resolver, cambiar o mejorar un conjunto de actividades de cara a conseguir unos objetivos. Por otra parte, el despliegue de los objetivos del CMI se realizará a través de los mapas estratégicos, esto es, una cadena de relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos del CMI.

En consecuencia, y siguiendo a Kaplan y Norton (2004), los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización, y lo hace contemplando cuatro puntos de vista o perspectivas: el financiero, el del cliente, el del proceso interno y el de aprendizaje y crecimiento (véase *Figura 21.1*).

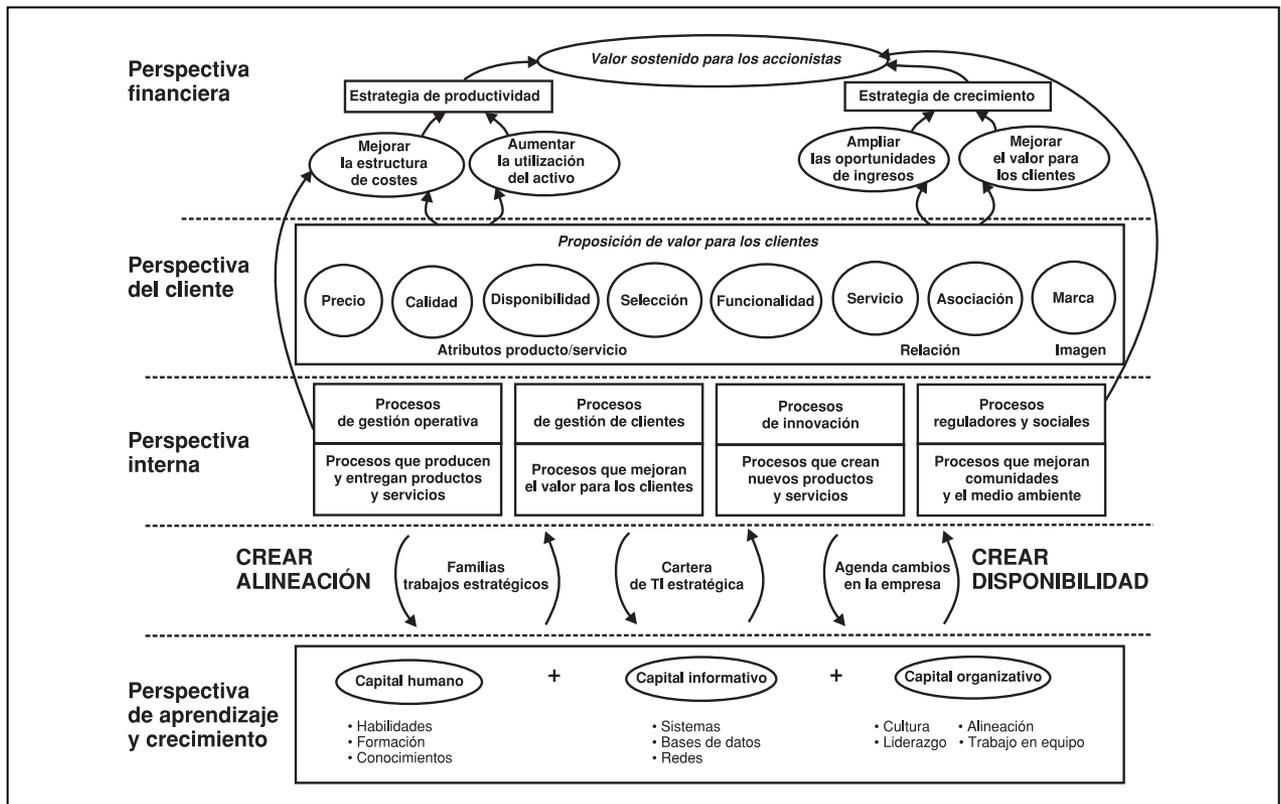


Figura 21.1 ● Perspectivas del cuadro de mando integral según Kaplan y Norton (2004, p. 80).

Las diferentes perspectivas que integran el CMI son las siguientes:

Perspectiva financiera: los indicadores financieros que se asocian a los objetivos que miden la creación de valor resumen e integran las consecuencias económicas de las iniciativas estratégicas que se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa está contribuyendo al mínimo aceptable de crecimiento, rentabilidad, diversificación de componentes del resultado, etc. Los objetivos financieros más utilizados se basan en criterios de rentabilidad sobre activos, inversión, márgenes, Ebitda, etc.

PERSPECTIVAS EN EL CMI:

- **Financiera.**
- **Clientes.**
- **Procesos (cadena de valor).**
- **Aprendizaje (recursos y capacidades).**

Perspectiva del cliente: la estrategia marca claramente en qué mercados, con qué clientes y segmentos la empresa va a competir. Esta perspectiva se relaciona con objetivos de satisfacción del cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Los clientes y mercados son la base para la rentabilidad futura y actual que se plasmará en el sistema de causa-efecto del CMI.

La perspectiva del proceso interno: los directivos, a través de la definición de la estrategia, identifican los procesos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos y actividades son aquellos que se relacionan con los factores clave de éxito, esto es, lo que demandan los clientes y, por lo tanto, lo que la empresa necesita saber hacer para cubrir dichas necesidades. Los procesos internos clave son los que están más relacionados con la creación de valor para el cliente y para la empresa. Dicho proceso interno marca la propuesta de valor (el producto o servicio, y cómo se realiza) para los clientes. Por ejemplo, piénsese en el proceso de Ikea. Está claro que el proceso de diseño y la logística son claves para soportar el valor que exigen los clientes. A su vez, dichos procesos marcan los puntos en los que la empresa es diferente a sus competidores. Los objetivos e indicadores claves en esta perspectiva suelen ser objetivos de calidad en la fabricación, rotaciones, tiempos de producción, ahorro de materiales para bajar costes, tiempo de entrega en los procesos logísticos para aumentar servicio al cliente, etc.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para

crear, mejorar y crecer a largo plazo. El aprendizaje y el crecimiento de una organización se asocian con sus activos clave o recursos y capacidades:

- Las personas, su implicación, formación, competencias, experiencia.
- Los recursos y capacidades, entre ellos los intangibles: patentes, sistemas de dirección, reconocimiento de la marca, acuerdos con proveedores, imagen o reputación, sistemas de información como bases de precios, datos de clientes, etc. A su vez, aquellos se tangibilizan en unos procesos y rutinas clave que diferencian a la empresa de sus competidores.

Las cuatro perspectivas del CMI se asocian con los elementos clave de la planificación estratégica. En primer lugar, el objetivo de crear valor (beneficio y sostenerlo en el tiempo) se asociaría con la perspectiva financiera. En segundo lugar, la perspectiva de clientes representa el segmento en el que compete la empresa, como parte componente de su ámbito competitivo. La perspectiva interna o de procesos internos se ligaría a la cadena de valor de la empresa, con todas las actividades y procesos que la empresa realiza, y por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se correspondería con las capacidades y recursos de la empresa. Además, cabe resaltar que podrían existir más de cuatro perspectivas, dependiendo de la naturaleza de la empresa y de su sector. Por ejemplo, las empresas reguladas pueden tener una perspectiva de relación con el organismo regulador (las empresas eléctricas) o las empresas que operan en complejos industriales (empresas de los parques de proveedores de constructores de coches, como Citroën, en Vigo, o Ford, en Valencia) también cuentan con una perspectiva que integra sus proveedores o subcontratistas clave, empresas que realizan alianzas estratégicas o UTE, etc.

Con el CMI se puede medir la contribución a la creación de valor que aportan las distintas partes de la organización y sus respectivas actividades en el proceso de creación de valor. Así, el CMI debe entenderse como una forma de medir la creación de valor en la organización, clarificando aquello que se realiza para crear valor a través de un despliegue de objetivos que integra desde el desarrollo y despliegue de una serie de recursos y capacidades (aprendizaje y crecimiento), que son aplicados en actividades concretas que configuran la cadena de valor (perspectiva de procesos internos). Así, se podrá ofrecer una proposición de valor al cliente (perspectiva de cliente) que servirá para crear valor para el accionista (perspectiva financiera).

Resumiendo, el CMI permite:

- Aclarar y traducir la misión y la visión de la empresa.
- Plasmar, a través de objetivos e indicadores, la estrategia de la empresa.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 21.1

El CMI en una ferretería industrial

A continuación se muestra el CMI de una ferretería industrial dedicada al suministro de piezas para la industria en general, para empresas constructoras, de fabricación de productos metálicos, talleres, etc. Los productos que suministra van desde componentes (colas, anclajes, herrajes, tornillos, herramientas de construcción, material eléctrico) hasta maquinaria (taladros, hormigoneras, herramientas para la construcción, motosierras, etc). La empresa conta-

ba en el año 2006 con 34 trabajadores y su área de actuación se concentraba en la capital de Valencia. Entonces, la empresa fijó un plan estratégico 2007-2009 para expandirse por nuevas zonas (provincia de Castellón y comarcas de la provincia de Valencia) e incluso plantearse entrar en nuevos mercados, como componentes de clima (calefacción y refrigeración) y materiales de domótica, ante la previsión de crecimiento que auguraban dichos productos. Los ele-

mentos fundamentales en los que se sostenía la estrategia básicamente se basaban en obtener mejor información de los clientes y mercados, rediseñar el almacén, incorporar un sistema integrado de información (ERP) que incluso conectara con los principales clientes para aumentar su servicio y rentabilidad, así como la captación de nuevos clientes en las nuevas líneas de domótica y clima.

La perspectiva financiera, como ejemplo, se detallaba como sigue:

Metas estratégicas	Indicadores	Objetivos	Iniciativas	Responsable	Presupuesto
Aumentar los ingresos clientes existentes	% crecimiento ventas	Aumento de ventas de clientes existentes de un 20% por mayor servicio e introducción nuevos productos	Intentar ser los proveedores clave de nuestros clientes: programa de fidelización y extracción de valor con rappels agresivos	Dir. Financiero y Dir. Comercial	15.000 euros
Aumentar los ingresos procedentes de nuevos productos	% ingresos nuevos productos	Aumento de ventas productos nuevos con respecto a ventas totales de un 10% en mismos clientes sobre el total facturado	Ofrecer servicios anexos complementarios	Director Comercial y Director de Operaciones	36.000 euros
Aumentar los ingresos procedentes de nuevos clientes	% ingresos nuevos clientes	Aumento de ventas de clientes nuevos con respecto a ventas totales de un 5% para nuevos clientes en nuevas zonas	Plan de expansión en nuevas regiones europeas	Dir. Comercial y Dir. De Producto	80.000 euros
Mantener o mejorar los márgenes actuales	Costes / resultado explotación	Reducir un 10% la relación de gastos sobre ingresos por la distribución del almacén, aumento de volumen y economías de escala con el sistema de información	Plan de detección de ineficiencias y reducción de costes. Aplicación de Lean Manufacturing	Dir. De Operaciones	150.000 euros

Para ello se trazaron los siguientes objetivos:

- *Objetivo 1:* aumentar las ventas con nuevos productos de clima.
- Aprender la variedad y utilización nuevos producto.
- Visitas ferias y exhibiciones.
- Contratación de personal formado en el área.
- Estudio de mercado de necesidades para los nuevos productos.
- *Objetivo 2:* aumentar las ventas con nuevos clientes.

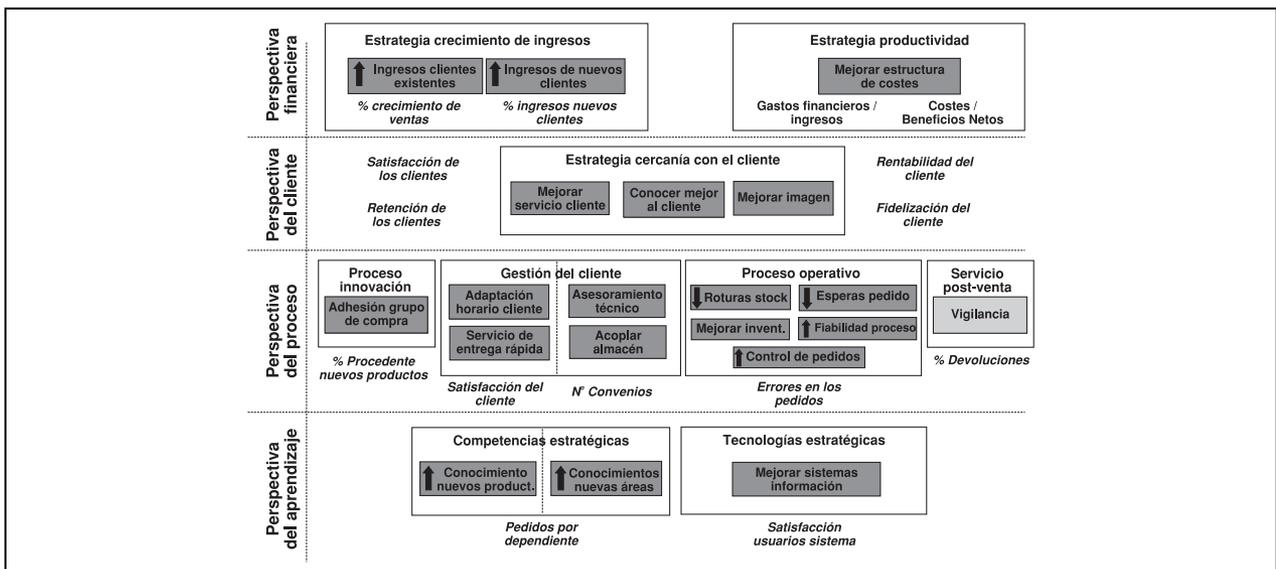
- Contratar a comerciales para que estos visiten a los clientes y así poder conocerlos. Plan de expansión comercial, con nuevas personas y rutas.
- Darse a conocer mediante medios de comunicación: programa de publicidad y promoción.
- Desarrollar una página web para la venta por Internet.
- **Objetivo 3:** aumentar las ventas de los clientes ya existentes.
- Aumento de comerciales para que visiten a los clientes y así mejorar el conocimiento que tenemos de estos a través de cuestionarios para poder satisfacer mejor sus necesidades.
- Incorporar al almacén nuevos productos que sabemos que los clientes valoran.
- Desarrollar convenios de colaboración con los clientes para integrar nuestros sistema de información y optimizar procesos de pedidos y servicios.
- **Objetivo 4:** mejorar la eficacia y fiabilidad de los procesos internos.
- Mejorar los sistemas de información con la incorporación del ERP.
- Mejorar la redistribución del almacén y las rutas logísticas.
- Formar a los comerciales en los nuevos requerimientos.
- **Objetivo 5:** reducir los tiempos de espera de entrega de material a clientes.
- Establecimiento de nuevos sistemas logísticos de reparto y preparación de material.
- Aumentar el personal de preparación y reparto.
- Mejora de la logística interna de pedidos.

Dichos objetivos se conectan con plazos de ejecución, responsables, asignación de recursos en los presupuestos, indicadores de control y metas que hay que conseguir. Y por supuesto, cada objetivo conlleva unas iniciativas estratégicas. Por ejemplo:

Objetivo 4: mejorar la eficacia y fiabilidad de los procesos internos.

Iniciativa	Responsable	Recursos	Medios	Plazos	Meta	Indicador
Mejorar los sistemas de información con la incorporación del ERP	Informático	50.000 euros primer año	Ayuda consultor externo primer año: 18.000 euros coste Compra software Navision	2 años	Instalar requerimientos en almacén y pedidos primeros tres meses	% de flujo de procesos en el ERP

El CMI se detalla a continuación de forma gráfica



NEGOCIOS EN ACCIÓN 21.2

Ejemplos de indicadores para el CMI

En la siguiente tabla se exponen indicadores siguiendo el esquema propuesto por el CMI.

Clientes Mercado	<ul style="list-style-type: none"> — Capacidad de exportación: posición relativa en cada mercado-país, exportación/producción. — Precios en la exportación: evolución y comparación competencia. — Cuota de mercado nacional y extranjera. — Valor añadido de los productos de la exportación.
Clientes Imagen y reputación	<ul style="list-style-type: none"> — Imagen de marca. — Sobreprecio respecto al sector. — Fidelidad clientes: grado de repetición de compras. — Reputación en ratings y revistas especializadas: estado y evolución. — Grado de captación de nuevos clientes. — Porcentaje de ventas de clientes estables. — Porcentaje de ventas de clientes nuevos. — Premios recibidos. — Número de noticias positivas en prensa especializada. — Recursos para promoción, publicidad, relaciones públicas y partes finales de la cadena de valor. — Evolución de las ventas.
Procesos internos Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> — Porcentaje de la plantilla dedicada a I+D+i. — Recursos dedicados a I+D+i. — Número de patentes e innovaciones técnicas: evolución y comparación. — Esfuerzos de inversión (inversión / ventas). — Implantación de sistemas de información: grado utilización. — Porcentaje de defectos de calidad en el proceso. — Porcentaje de quejas y devoluciones de los clientes. — Evolución costes de no calidad. — Tiempo para optimización de procesos. — Productividad del proceso y eficiencia de actividades.
Aprendizaje y crecimiento RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> — Porcentaje de titulados en la plantilla. — Experiencia profesional en el sector. — Evolución y comparación de salarios con el sector. — Años en la empresa (compromiso). — Rotación y absentismo del personal. — Número de sugerencias con contribución. — Número de innovaciones en diferentes áreas. — Encuestas de satisfacción. — Horas de formación: evolución y comparación. — Participación accionarial en la empresa. — Número de responsabilidades y funciones. — Recursos para formación. — Ascensos y promociones anuales/empleados.

Fuente: elaboración propia.

- Comunicar y vincular las metas estratégicas, así como lo indicadores estratégicos.
- Controlar las metas estratégicas y la evolución de la estrategia en general.

- Alinear los objetivos y las iniciativas estratégicas con el comportamiento de los empleados.
- Aumentar el *feedback* y la redirección de iniciativas estratégicas.
- Controlar la efectividad de la estrategia para crear valor en la empresa.

El CMI permite que la visión de la organización se articule en una serie de iniciativas (metas) estratégicas integradas por objetivos concretos que se seguirán a través de una serie de indicadores. De esta manera la estrategia de la empresa se podrá controlar y comunicar con mayor efectividad. Efectivamente, el CMI es algo más que una serie de indicadores de actuación financieros o de otro tipo. Deriva de un proceso vertical impulsado por la estrategia de la unidad de negocio, por lo que debe transformar la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores observables (cuantificables) y medibles. Así, debe existir un equilibrio entre indicadores de resultado y los de causa. Mientras que los primeros miden la consecución del objetivo estratégico y también se les llama indicadores de efecto, los segundos miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

2.2. El proceso de planificación y control en el CMI

El proceso de planificación estratégica empieza con el primer proceso de la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición en el CMI a través de objetivos e indicadores como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosos a una forma más precisa, que pueda obtener el consenso entre los ejecutivos.

El CMI se despliega para conducir al cambio organizacional, permitiendo a la empresa integrar su planifica-

ción estratégica en su proceso anual de presupuestos, en el momento en que la organización establece unas metas estratégicas para un período de tres a cinco años, que se concretarán en objetivos concretos y medibles con carácter anual. Así, estos objetivos a más corto plazo proporcionan unas metas específicas para la evaluación del progreso de la estrategia en el negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos a través del CMI permite a la organización:

- Establecer las metas estratégicas.
- Cuantificar los resultados que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, esto es, la gestión de las iniciativas estratégicas.
- Establecer las metas a corto plazo como paso previo para alcanzar las metas estratégicas.
- Identificar las áreas clave estratégicas de la organización para la consecución de la estrategia.
- Enumerar los indicadores de control para cada objetivo.

El proceso de comunicación y alineación moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. Así, el énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un cuadro de mando integral introduce sistemas de pensamiento dinámico, permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en la que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e incluso en toda la organización. De esta manera, cada trabajador sabe exactamente qué se espera de él (tendrá unas metas asociadas a su puesto o área de trabajo) y la forma o criterio con el que se le va a evaluar (indicadores de control), y entiende su contribución como un eslabón dentro de una cadena que es la empresa de maneja integral (véase *Figura 21.2* como aplicación de mapas estratégicos y CMI a Southwest Airlines, según Kaplan y Norton).

3. CONTROL DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO

El *éxito competitivo o competitividad* de la empresa se crea a través de la *productividad*⁴. Así, diversos indicadores aproximados de medición de la competitividad empresarial podrían ser los siguientes:

- *Productividad aparente del factor trabajo*: ratio entre el valor añadido de una empresa y su número de trabajadores u horas de trabajo efectivo empleadas por su

plantilla, en términos anuales, como indicador de la evolución y comparación con el sector del grado de eficiencia de la empresa.

⁴ Drucker, P. F. (1993), *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. EDHASA, Barcelona, 1986, 1ª reimpresión de 1991, pp. 8.

Mapa estratégico		Cuadro de mando integral		Plan de acción	
Proceso: Gestión de operaciones Tema: Cambio en tierra	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
<p><i>Perspectiva financiera</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Aumentar ingresos • Menos aviones 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercado • Ingresos por asiento • Coste alquiler aviones 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR 		
<p><i>Perspectiva del cliente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer y retener más clientes • Servicio puntual • Los precios más bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación de la FAA por llegadas en hora • Clasificación dada por los clientes • Número de pasajeros que repiten • Número de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º 1 • N.º 1 • 70% • Aumentar un 12% anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Gestión de calidad • Programa fidelidad clientes • Implementar sistema CRM (customer relationship management) 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX \$ • XXX \$ • XXX \$ • XXX \$
<p><i>Perspectiva interna</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido cambio en tierra 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo en tierra • Puntualidad de salidas 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 minutos • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de ciclos 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX \$
<p><i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las habilidades necesarias • Desarrollar el sistema de apoyo • Personal de tierra alineado con la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad trabajo estratégico • Disponibilidad sistema de información • Conciencia estratégica • % personal de tierra accionista 	<ul style="list-style-type: none"> • Año 1 - 70% • Año 3 - 90% • Año 5 - 100% • 100% • 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación personal de tierra • Introducción sistema programación tripulación • Programa de comunicaciones • Propiedad de acciones de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX \$ • XXX \$ • XXX \$ • XXX \$
				Presupuesto total	• XXX \$

Figura 21.2 ● Mapas estratégicos, CMI y plan de acción según Kplan y Norton (2004, p. 83).

- **Productividad global:** ratio entre el valor añadido de la empresa y sus recursos utilizados, tal como la dotación de la amortización (consumo del inmovilizado o consumo del factor capital) y los salarios pagados, como consumo del factor trabajo.

Por otra parte, tendremos los indicadores de *performance* tradicionales, basados mayoritariamente en medidas económico-financieras. Así, podemos apuntar, entre otros:

- **La rentabilidad económica o ROA (return on assets).** Es la medida de rentabilidad de la empresa desde el punto de vista del activo, sin tener en cuenta el pasivo de aquella. Se obtiene a partir de la relación entre el resultado antes de intereses e impuestos (Bait) y el activo del período. Obtiene una medida de la gestión de la empresa, en la que entran los precios a los que es capaz de vender, sus costes, su gestión integral y las inversiones necesarias para realizar y acometer su objeto de explotación. Es una medida que no contem-

pla la forma en que se financia la empresa (es antes de intereses), por lo que no tiene en cuenta la forma de financiación de la empresa.

- **La rentabilidad financiera o ROE (return on equity).** Es la medida más completa que debe considerar el accionista, ya que compara lo que se obtiene con la inversión realizada. Se obtiene a partir del cociente entre el beneficio neto de la empresa (después de intereses e impuestos) y los fondos propios o neto aportados por los socios a lo largo del ejercicio necesarios para obtener dicho resultado. Es decir, sí contempla la financiación de la empresa (a mayor endeudamiento, más pago de intereses) y el pago de impuestos.

$$RE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

- **Rentabilidad de las ventas:** se puede obtener a partir del Bait entre las ventas de la empresa. Es una especie de margen comercial que indica qué soy capaz de obtener en términos de rentabilidad con lo que facturo.

$$RV = \frac{BAIT}{Ventas}$$

- **Rentabilidad sobre la inversión:** entendida como la relación entre el Bait obtenido durante el período económico y las inversiones necesarias para conseguirlo durante el período.

$$ROI = \frac{BAIT}{inversiones}$$

La **rentabilidad económica** o rentabilidad sobre activo (ROA) no tiene en cuenta los gastos financieros, ya que pretende medir el funcionamiento de la empresa desde un punto de vista económico puro, sin mezclar temas de financiación, sin tener en cuenta ni los intereses ni los dividendos. Así, para conformar el Bait no se incluyen los intereses para no tener en cuenta la forma en la que la empresa se financió. Así, principalmente interesa medir la capacidad de crear valor de la empresa, independientemente de su financiación. Responderíamos a la pregunta «¿cuánto valor crea mi activo, sin tener en cuenta mi pasivo?» Es la rentabilidad o eficiencia de la empresa. Asimismo, debe de ser suficiente para «soportar» el resto de la cuenta de resultados, esto es:

- Pagar los intereses
- Pagar la tasa impositiva.
- Pagar los dividendos a los accionistas.

Sin embargo, dicha medida cuenta con limitaciones, ya que en la vida real los accionistas tienen que hacer frente a los intereses y a los impuestos.

El umbral mínimo de esta cifra debe ser el coste promedio ponderado del pasivo. Es decir, una ROA buena es aquella que como mínimo es mayor de lo que me cuesta financiarme. Si me prestan dinero al 8% y lo invierto (ROA) al 6%, estoy perdiendo un 2%. Es por tanto un mal negocio. Necesitamos invertir a una tasa mayor de la que me cuesta la financiación. Por lo tanto: $ROA > \text{coste medio promedio ponderado de mi pasivo}$.

La fórmula utilizada será:

$$RE = \frac{BAIT}{Activo}$$

No obstante, en los últimos años ha proliferado el indicador denominado Ebitda (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*), o el resultado de explotación sin tener en cuenta la amortización. En este caso, esta medida contempla el resultado de la explotación de la empresa (por lo tanto, sin intereses ni impuestos) y, además, elimina la amortización porque es un coste que

no depende tanto de la empresa como de las tablas y coeficientes oficiales que designa hacienda.

La **rentabilidad financiera** es la rentabilidad de los accionistas. Estos, como dueños de la empresa y propietarios de los fondos propios, y, por lo tanto, para recibir su beneficio, están expuestos al pago de los intereses (dependiendo del grado de endeudamiento) y de los impuestos. Por esta razón, en el numerador tomamos el beneficio neto (BN), que es lo que les corresponde a los accionistas. En cuanto al denominador tomamos el valor de su inversión en la empresa, que viene dado por los fondos propios (FP), correspondientes a la inversión o aportación inicial que realizaron más los beneficios reinvertidos (reservas) a lo largo del tiempo. Por lo tanto, medimos lo que los accionistas obtienen comparado con lo que invirtieron.

Esta rentabilidad financiera deberá alcanzar lo esperado por los accionistas, ya que de no ser así podrían optar por la recuperación del capital invertido y su aplicación a otra inversión. Como mínimo, deberá superar la rentabilidad de la deuda sin riesgo que viene dada por la deuda pública más el riesgo.

$$RF = \frac{BN}{FP}$$

Por otra parte, un buen indicador de gestión financiera es el llamado *umbral de rentabilidad*, punto de equilibrio o punto muerto, que es la cifra de ventas que tiene que alcanzar una empresa para no incurrir en pérdidas, es decir, para por lo menos cubrir los costes. Es la facturación en la que la empresa ni gana ni pierde, siendo sus ingresos iguales a sus costes en dicho punto. En tal caso, los ingresos percibidos son suficientes para cubrir todos sus gastos. Por el contrario, si la empresa se sitúa por debajo de dicho punto, incurre en pérdidas, y si sobrepasa el punto, incurre en beneficios. Para entender este análisis hay que tener en cuenta que los costes de la empresa se dividen entre costes en variables y fijos. Denominamos *margen de contribución* a la diferencia entre el precio unitario de venta del producto y el coste variable unitario. Esta medida nos indica cada unidad de producto vendida, lo que contribuye a cubrir los costes fijos.

Esta serie de indicadores descritos para medir la gestión y la creación de valor, fundamentalmente basados en medidas contables, no está exenta de limitaciones. Por una parte, no incluyen el concepto de riesgo, están sujetos a distorsiones y manipulaciones contables, y no recogen la verdadera causa de la competitividad, sino solo su medida, mientras que el origen de la misma puede estar en otra serie de variables de corte más cualitativo.

Como ya se ha apuntado, los indicadores vistos anteriormente tiene el problema de que derivan de medidas contables. Esto implica que están sujetos a manipulaciones oportunistas, a valoraciones de amortizaciones calcu-

NEGOCIOS EN ACCIÓN 21.3

El grupo Inditex y Zara (www.inditex.com)

ZARA (GRUPO INDITEX)	CIFRAS MONETARIAS					VARIACIÓN
	2004	2003	2002	2001	2000	
	Millones de euros					
Volumen de negocio:						
Cifra neta de negocios	5.670	4.599	3.974	3.250	2.615	23%
Ventas en tiendas propias y franquicias (sin IVA)	5.736	4.589	3.960	3.246	2.607	25%
Porcentaje de ventas en tiendas en el extranjero	55%	54%	54%	54%	52%	
Resultados y Cash-flow:						
Cash flow de explotación (EBITDA)	1.240	874	868	705	521	42%
Resultado de operaciones (EBIT)	925	627	660	518	380	48%
Beneficio neto	638	449	443	345	262	42%
Cash-flow (beneficios más amortizaciones y provisiones)	943	693	647	527	401	36%
Estructura financiera:						
Recursos Propios	2.503	2.106	1.761	1.486	1.171	19%
Otra información:						
Número de tiendas	2.244	1.922	1.558	1.284	1.080	
. En España	1.321	1.130	918	769	692	
. En el extranjero	923	792	640	515	388	
Ratios financieros y de gestión						
ROE (beneficio atribuible sobre FF.PP. medios)	27%	23%	27%	26%	25%	
ROA (Ebit sobre capital medio empleado)	40%	32%	41%	39%	34%	
Apalancamiento (activo/fondos propios)	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	
Beneficio neto atribuible sobre ventas	11%	10%	11%	11%	10%	

Fuente: www.inditex.com

ladas, normalmente, con criterios fiscales, valoraciones de inventarios y demás acciones de la llamada *contabilidad creativa*⁵. Además, se calculan sobre el principio de coste histórico, con desfases muy importantes con respecto a los verdaderos valores de mercado. Asimismo, ofrecen información pasada de la organización, no aportando nada para el futuro y existiendo realmente una imposibilidad patente de extraer de dichas medidas vínculos con la estrategia a largo plazo de la empresa.

Siguiendo las críticas, Kaplan y Norton (1997) señalan que «las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período de tiempo contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre las historias de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero puro».

Sin embargo, a favor de los mismos cabe apuntar que son objetivos, fácilmente disponibles, comparables y homogéneos, una buena medida de la gestión empresarial y sinónimo de competitividad, puesto que aunque la empresa vaya muy bien y destaque en otras medidas, si aquella no logra crear valor (ganar dinero), difícilmente será una empresa competitiva. No obstante, pese a la problemática y las limitaciones de la medición por métodos tradicionales de contabilidad, suelen ser los más utilizados, representándose generalmente a través de indicadores de la posición económico-financiera y la productividad.

Uno de los indicadores que más ha evolucionado en los últimos años, precisamente para salvar algunas desventajas mencionadas anteriormente con los indicadores clásicos, es el *economic value added* (EVATM) o *valor económico añadido*. Es un indicador de valor utilizado a partir de los años noventa por grandes empresas y que puede ser utilizado igualmente por las pequeñas, ya que no es necesario conocer el valor en Bolsa para calcularlo. La principal intención de este indicador de creación de valor consiste en que define unas reglas para el cálculo de la base de beneficio que utilizará el modelo, que intenta evitar los problemas de la contabilidad creativa. Además, también utiliza valoraciones de mercado actuales para comparar lo que la empresa obtiene con lo que ha necesitado invertir para conseguirlo⁶.

Básicamente, la fórmula de cálculo del EVA es la siguiente:

$EVA = Baidi - Valor\ razonable\ del\ activo \times Coste\ medio\ ponderado\ del\ pasivo$, siendo Baidi el beneficio antes de interés y después de impuestos, y sin contar los resultados extraordinarios, es decir, una especie de resultados de explotación después de impuestos. En el coste

medio ponderado del pasivo se tiene en cuenta el coste de los capitales propios o coste de oportunidad de los accionistas. Este último podría definirse como la *retribución que esperan los accionistas por su aportación de capital*. Si los accionistas manifestaran no conocer cuál es esta retribución, entonces se podría considerar como la suma de una retribución por una inversión sin riesgo (por ejemplo, la deuda pública a largo plazo) y una *prima de riesgo*. Esta *prima de riesgo* puede oscilar dentro de un margen que se determine en función de muchas variables (sector, la empresa, mercados, etc.).

El punto débil del cálculo del coste de oportunidad de los accionistas es, precisamente, la evaluación de la *prima de riesgo*, por lo tanto, el modelo presenta una primera debilidad. No obstante, la determinación de este concepto en sí mismo es ya una debilidad en cualquier modelo por su difícil cuantificación, sobre todo en empresas no cotizadas.

Las ventajas o puntos fuertes del EVA son, básicamente:

- Tiene en consideración el coste de los recursos propios en el que incorpora la prima de riesgo.
- Se puede calcular en todas las empresas, aunque no coticen en bolsa.
- Disminuye la influencia de la *contabilidad creativa*. Existen normas bastante precisas para el cálculo del BAIDI, que disminuyen notablemente la discrecionalidad en la interpretación de las normas contables. La consultora Stern Steward & Co., que tiene registrado el nombre EVA, facilita las reglas contables para su cálculo. Evidentemente, no solo la manipulación de las amortizaciones, sino todo el tema relacionado con las valoraciones de las existencias, el diferimiento en el tiempo de los beneficios motivado por comportamientos oportunistas de los gerentes y cualquier decisión que en marco de la teoría de la agencia y la contabilidad positiva pueda influir en el resultado.

Las desventajas más importantes son:

- El EVA mezcla conceptos contables (Baidi) con conceptos valorados con criterio de mercado, como el valor razonable⁷ de los activos o el coste medio ponderado del pasivo.

⁵ Amat, O. (2000), *Análisis económico financiero*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

⁶ Dalmau, J. I. y Hervás, J. L. (2003), *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Editorial UPV, Valencia.

⁷ Valor razonable o valor actual sería un valor de mercado más actual que las cifras contables que contiene la clásica contabilidad con precios históricos o de adquisición. Para ver más sobre el concepto, ver Hervás, J. L. (2004), «Utilización de valores actuales. Convergencia internacional y aplicación empírica en el caso español. ¿Existe un criterio uniforme en España?». *Revista de Contabilidad y Tributación, Centro de Estudios Financieros (CEF)*, 250.

- No contempla las expectativas de futuro sobre los flujos de caja, elemento esencial en el cálculo del valor actual de una empresa.
- Una inversión que vaya a producir resultados en el largo plazo incide negativamente en el EVA a corto plazo. Es, pues, un indicador orientado al corto plazo.
- Dificultad de valorar la prima de riesgo.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de indicadores para la medición de la competitividad basados en medidas financieras (véase *Tabla 21.1*).

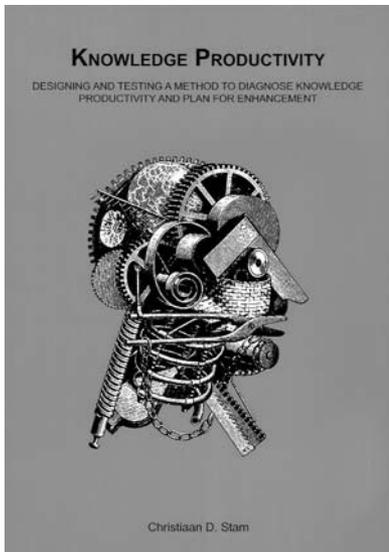
Además de los anteriores ratios o indicadores de control financiero proveniente de la contabilidad (esto es, del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias), que nos permitirán controlar la evolución financiera de la empresa, también se realizará un *control presupuestario*. Este consiste en revisar los gastos previstos para cada partida (inversiones, gastos de personal, consumo de materiales, etc.) y compararlos con los efectivamente incurridos, comprobando las desviaciones (positivas o negativas) y

Tabla 21.1 ● Indicadores financieros de diversa naturaleza

Base de cálculo	Sistema abierto
Resultado	— Roa — Roe
Productividad	— Roi — Margen sobre ventas — EVA™ — Ebitda
	— Productividad aparente del factor trabajo — Productividad global

su origen, con el fin de controlar el estado de la evolución de las partidas previstas para poder acometer las iniciativas planificadas.

4. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL CAPITAL INTELECTUAL



tividad e innovación. Así, el conocimiento es el activo más importante en las organizaciones actuales y constituye, en parte, una ventaja competitiva fundamental.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Acciones (reuniones, iniciativas, creación de bases de datos, etc.) para conseguir que las experiencias, ideas o procesos relevantes en una empresa se canalicen y difundan a través de unos canales de comunicación adecuados para que toda la organización aprenda y participe de ellos.

El conocimiento se obtiene gestionando las aportaciones que realizan las personas en la empresa, consiguiendo que las ideas, acciones y procesos de las mismas se trasladen a otras personas, departamentos o divisiones de la organización para facilitar el aprendizaje organizacional. Por lo tanto, al hablar de *gestión del conocimiento* nos referimos a diseñar una serie de acciones (reuniones, iniciativas, creación de bases de datos, etc.) para conseguir que las experiencias, ideas o procesos relevantes en una empresa se canalicen y difundan a través de unos canales de comunicación adecuados para que toda la organización aprenda y participe de ellos. De esta manera, la gestión del conocimiento permite que información de calidad y rele-

4.1. El conocimiento en la empresa

Quizá sea el conocimiento el activo más importante y de más difícil imitación por parte de las empresas; precisamente, es uno de los factores principales del valor en la empresa y como recurso básico de producción en la economía actual, en la que el valor se crea mediante *produc-*

vancia circule en la organización para permitir el aprendizaje organizativo y la potenciación del conocimiento organizativo. De esta manera el conocimiento se queda en la empresa, se aprovecha y sirve para construir parte de la ventaja competitiva.

El reto de la construcción de un sistema de gestión del conocimiento, además de necesitar contar con adecuadas infraestructura de información, requiere documentar información que puede ser posteriormente compartida y utilizada en una base de datos. La gestión del conocimiento conlleva los siguientes beneficios⁸:

- Que personal menos cualificado y de menor experiencia pueda realizar tareas que antes no podía por requerir más experiencia.
- Redefinición de procesos y tareas para hacer más eficiente y productiva la organización.
- Transferencia de buenas prácticas y procedimientos óptimos entre departamentos, sucursales o divisiones de la empresa
- Una buena especificación y procedimentación de tareas en un puesto de trabajo conllevan que este no sea tan dependiente de una persona en particular.
- Los departamentos aprenden y mejoran.
- Se pueden controlar y evaluar en mejor medida los resultados obtenidos en cada puesto de trabajo y departamento.
- La detección de errores y la asunción de responsabilidades es más clara.
- La formación de nuevos empleados es más sencilla.
- Centrarse en los procesos clave que tienen mayor impacto en la creación de valor de la organización.

Un adecuado sistema de gestión del conocimiento en la empresa consistirá en definir qué tipo de información/conocimiento se quiere obtener. Será más importante el que más relacionado esté con los procesos y actividades esenciales de la empresa que estén directamente relacionados con la generación de beneficios. Para ello se deberá desarrollar un sistema de obtención de dicha información, a través de reuniones, generación de informes, explotación de cuestionarios, etc. A su vez, la información obtenida se organizará en bases de datos o informes que aseguren su utilización, esto es, que se pueda buscar y difundir con facilidad entre los miembros de la organización. Aquí juegan un papel fundamental los sistemas de información basados en *software* que permite una interconexión de todas las partes de la empresa, como los ERP.

El conocimiento puede ser básicamente de dos tipos, explícito y tácito. Por conocimiento explícito entendemos aquel que se puede expresar por palabras, número o símbolos, y que es fácilmente compartido y transferible. Por otra parte, el conocimiento tácito es difícil de articular o

codificar, y se compone de actitudes y capacidades, no siendo tan fácilmente transmisible. Uno de los modelos que gestiona el conocimiento es el modelo *Seci* (Nonaka y Takeuchi), que considera que el conocimiento que proviene del exterior de la organización se disemina, posibilitando innovaciones en el proceso de conversión del conocimiento tácito en explícito. La combinación de estas dos categorías de conocimiento hace posible concebir cuatro formas de conversión de conocimiento: socialización (conversión de conocimiento tácito en conocimiento tácito), externalización (de conocimiento tácito a conocimiento explícito), combinación (de conocimiento explícito a conocimiento explícito) e internalización (de conocimiento explícito a tácito)⁹. (Véase *Figura 21.3.*)

4.2. El capital intelectual

Siguiendo el hilo conductor de la teoría del conocimiento, podríamos apuntar que tanto el conocimiento tácito como el codificado conforman el capital intelectual. En otras palabras, el conocimiento generado existente en una organización podrá crear activos intangibles denominados capital intelectual, que tienen incidencia en la competitividad de las empresas. Por lo tanto, el conocimiento es la base para que se generen, se mantengan y se desarrollen aquellos intangibles que conforman el propio capital intelectual de una organización. La esencia de la idea que se quiere transmitir es que en la empresa existen activos (o recursos) que no aparecen en el balance de la misma. Dichos activos tienen un carácter de intangibles y realizan una contribución directa o indirecta a la creación de valor de la organización. El conjunto de todos ellos, así como su interrelación y efecto sinérgico, es el capital intelectual. Lo importante es entender que todos aquellos activos intangibles que existen en la empresa y que no aparecen en el balance por la dificultad que existe de valorarlos y que, además, contribuyen a crear valor para la empresa y sostiene en parte los cimientos fundamentales del negocio son llamados activos intangibles. Como elementos fundamentales del mismo destacaremos:

⁸ Garrido, S. (2006), *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill, Madrid, 2ª ed.

⁹ Los dos trabajos fundamentales de Nonaka son:

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics for innovation*. Oxford University Press, Nueva York.

Nonaka, I. Konno, N. (1998), «The concept of *Ba*: building a foundation for knowledge creation». *California Management Review*, 40 (3), pp. 40-54.

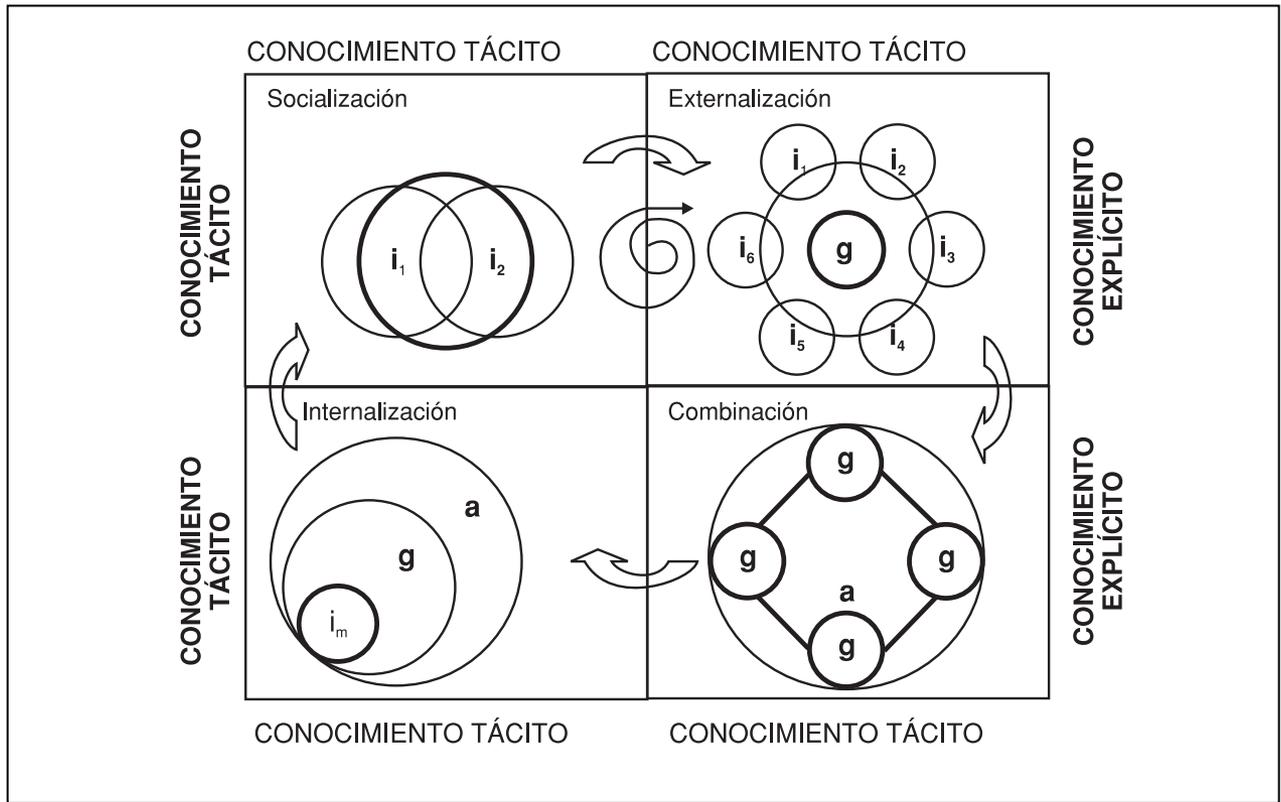


Figura 21.3 ● El modelo Seci. Fuente: Modelo Seci (Nonoka y Takeuchi, 1995).

- El personal de la organización: su formación, implicación, experiencia, capacidad de liderazgo, etc.
- Bases de datos de clientes y otros datos importantes (precios, business intelligence).
- Patentes.
- Marcas.
- Sistemas de organización internos.
- Liderazgo del director general.
- *Know-how*.
- Patentes.
- Relaciones con clientes, proveedores, políticos, etc.
- Reputación.
- Imagen de marca.
- Lealtad de clientes.
- Capacidad de ser flexible en la producción.
- Otros.

La tardanza en identificar y estructurar la naturaleza y el papel desempeñado por los recursos intangibles en la gestión estratégica se puede deber a que los intangibles raramente tienen un valor de intercambio y, además, no presentan una taxonomía identificable¹⁰. Podríamos definir el capital intelectual como el conjunto de conocimien-

to acumulado en una empresa que crea valor para el negocio de la empresa o crea una base potencial de valor para otros negocios conexos. Así, el capital intelectual puede contextualizarse mediante los siguientes significados:

- Como sinónimo de activos intangibles en general, que figurarán tanto dentro como fuera del balance de las empresas¹¹.
- Como sinónimo de activos intangibles ocultos, no reflejados en el balance¹².
- El capital intelectual como sinónimo de capital humano.
- Por último, como sinónimo de capital de conocimiento.

¹⁰ Hall, R. H. (1993), «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage». *Strategic Management Journal*, 14 (8), pp. 607.

¹¹ Brooking, A. (1997), *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, pp. 25.

¹² Euroforum Escorial (1998), *Medición del capital intelectual. Modelo intelect.* Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid, pp. 21.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 21.4

El sector de esmaltes y fritas, y su relación con el sector cerámico

En el sector del esmalte y fritas (sector eminentemente químico que forma parte del sector cerámico) la mayoría de las combinaciones de colores que se diseñan para decorar los azulejos son combinaciones de colores tácitas que hacen que el fabricante de azulejos tenga que depender del fabricante de esmaltes. En muchas ocasiones, los fabricantes de esmalte se niegan a codificar (fórmula,

que lo haría explícito) para que el fabricante cerámico no pueda realizar él mismo la combinación de colores. Además, los esmalteros proporcionan un conocimiento tácito (a base de hablar e interactuar, proporcionándoles asesoramiento) para realizar el proceso de la decoración. Así, las empresas cerámicas que están bien organizadas logran aprender el proceso y el conocimiento que les transmiten los fabricantes de

esmaltes y lo retienen de forma tácita (no escrita), llamándose normalmente *know-how* o forma de hacer las cosas entre los operarios que se dedican a dichas funciones. Otras empresas más avanzadas, que tienen mejores formas de organización y aprendizaje, explicitan (escriben y formalizan) dicho conocimiento y lo hacen explícito y fácilmente transmisible entre trabajadores y filiales. ●

- Capital relacional, esto es, de comunicación con partes interesadas de la empresa

En los últimos años han sido varios los autores y modelos que han realizado una primera aproximación estableciendo sistemas de identificación, medición, cuantificación y valoración del capital intelectual, tanto de empresas como de regiones o países. En el campo específico de la empresa destacan el *Modelo Intellect*, el *Intellectual Assets Monitor*, el *Skandia Navigator*¹³ y el *Nova*, por citar algunos. También, en ocasiones, se apunta al CMI como un sistema de medición de intangibles, ya que este empezó considerando los factores no financieros, intangibles y difícilmente cuantificables de la empresa, y en las últimas ediciones la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se asocia al capital intangible de la empresa.

Todos ellos son complementarios, si bien utilizan diversas nomenclaturas para referirse al mismo concepto, hecho este que dificulta la estandarización y el avance de la materia. No obstante, son trabajos pioneros que han empezado a destacar la naturaleza de ciertos elementos intangibles que existen en las empresas y que contribuyen a la creación de ventajas competitivas, si bien estos son difíciles de medir y valorar, ya que no existen mercados lo suficientemente activos para valorar dichos recursos. Por ejemplo, ¿qué vale la fidelidad de los clientes de El Corte Inglés? Efectivamente, aquella es un parte intangible del existir de dicha empresa, y no existe un mercado donde la fidelidad se pueda comprar o vender como para obtener un precio medio de intercambio. ¿En cuanto podríamos valorar la marca Zara? Esta y otras cuestiones

constituyen el reto actual de medir lo invisible de las empresas.

Actualmente ya existen empresas que en sus informes anuales incluyen información sobre su capital intelectual, expresado de diferentes maneras y utilizando indicadores de lo más variados. El capital intelectual es, por tanto, un concepto sobre el que se debe seguir trabajando de cara a ganar riqueza de análisis en las empresas.

Veamos, brevemente, algunos de los modelos señalados. Dichos modelos se resumen en el siguiente esquema (ver *Tabla 21.2*).

‘Skandia navigator’ (Edvinsson y Malone, 1996)

Es el modelo pionero, puesto que su autor, Leif Edvinsson, desde 1992 lleva introduciendo en los estados financieros de la multinacional sueca Skandia (sector financiero y seguros) un suplemento especial sobre el conocimiento (capital intelectual) acumulado en la empresa. El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por el capital financiero y el capital intelectual (que descompone en bloques):

Los elementos del Capital Intelectual son:

- **Capital humano.** Conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que componen la organización.

¹³ Edvinsson, L., Stenfelt, C. (1999), «Intellectual capital of nations for future wealth creation». *Journal of Human Resources Costing and Accounting*, 4 (1), pp. 21-33.

Tabla 21.2 ● Resumen de algunos modelos de Capital Intelectual

Modelo	Bloques
Skandia Navigator (1992-96)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano • Estructural <ul style="list-style-type: none"> — Clientes — Procesos — Innovación
Monitor de activos intangibles (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Eficiencia • Estabilidad
Intelect	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano • Capital Estructural • Capital Relacional
Nova	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano • Capital Organizativo • Capital Social • Capital Innovación y aprendizaje

● **Capital estructural.** Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:

- *Clientes.* Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos...).
- *Procesos.* Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- *Capacidad de innovación.* Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Monitor de activos intangibles¹⁴

Se parte de la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas, el que señala la existencia de un balance oculto integrado por tres núcleos de activos intangibles: la estructura interna, la estructura externa y las competencias de los empleados. El *monitor de activos intangibles* trata de medir el dinamismo de estos tres componentes de intangibles a través de indicadores de crecimiento e innovación, indicadores de eficiencia e indicadores de estabilidad. Los indicadores de crecimiento e innovación pretenden reflejar el potencial futuro de la empresa. Los indicadores de eficiencia aportan información sobre la productividad de los activos intangibles y, finalmente, los indicadores de estabilidad tienen como objetivo medir el grado de permanencia de los activos en la empresa.

Modelo 'intelect'¹⁵

Tiene como objetivo establecer un esquema de aquellos elementos intangibles que generan o generarán valor para la empresa, al objeto de ofrecer información tanto a la parte interna de la organización como a la externa. A su vez, el modelo se estructura en *bloques, elementos e indicadores*, tal y como se muestra en la tabla 21.3: el capital humano que se forma por las competencias (conocimientos, habilidades, formación, destrezas) de las personas de la organización; el capital humano, que servirá de base para generar los otros dos tipos de capital intelectual; el capital estructural, que recoge el conocimiento de la organización, su cultura, procesos, sistemas, etc. Este, a su vez, se divide en capital organizativo o conjunto de competencias organizativas y el capital tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas: el capital relacional, que comprende el conjunto de relaciones de la empresa con el exterior, es decir, cartera de clientes, confianza y fidelización de los compradores, etc. Los *elementos* se refieren los activos intangibles comprendidos en cada uno de los tres bloques, mientras que los *indicadores* son la forma concreta de cuantificación de los elementos. Asimismo, es muy importante destacar el peso relativa de cada uno de los bloques e indicadores en cada organización para la gestión adecuada de cada uno de los activos intangibles concretos.

Modelo 'nova'¹⁶

El objetivo del modelo es el de medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Se asume que el capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. La gestión del conocimiento hace referencia al conjunto de procesos que permiten que el capital intelectual de la empresa crezca.

Se estructura una clasificación del capital intelectual en cuatro bloques:

1. *Capital humano:* incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas.
2. *Capital organizativo:* abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, ya lo sean en:

¹⁴ Sveiby, K. (2000), *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas*. Gestión 2000, Barcelona.

¹⁵ Euroforum Escorial (1998), obra citada.

¹⁶ Camisón, C., Palacios, D. y Devece, C. (2000), «Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova». *Ponencia presentada en X Congreso Nacional de Acede*, Oviedo.

Tabla 21.3 ● Bloques y elementos del modelo 'intelect'

	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Presente	<ul style="list-style-type: none"> — Satisfacción del personal — Estructura del personal — Competencias de las personas — Liderazgo — Estabilidad: riesgo de pérdida 	<ul style="list-style-type: none"> — Cultura y filosofía de Negocio — Procesos de reflexión estratégica — Estructura de la Organización — Propiedad intelectual — Tecnología del proceso — Tecnología del producto — Procesos de apoyo — Procesos de captación de conocimiento — Mecanismos de transmisión y comunicación — Tecnología de la Información 	<ul style="list-style-type: none"> — Base de clientes relevantes — Lealtad de clientes — Intensidad de la relación con clientes — Satisfacción de clientes — Procesos de apoyo y servicio al cliente — Cercanía al mercado — Notoriedad de marca(s) — Reputación/nombre de la empresa — Alianzas estratégicas — Interrelación con proveedores — Interrelación con otros agentes
Futuro	<ul style="list-style-type: none"> — Mejora de competencias — Capacidad de innovación de personas y equipos 	<ul style="list-style-type: none"> — Proceso de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> — Capacidad de mejora/recreación de la base de clientes

- a. Ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas).
 - b. Conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad).
 - c. Conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etc.).
3. *Capital social*: incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno.
 4. *Capital de innovación y de aprendizaje*: incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovador de la empresa.

El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de capital intelectual. La consideración conjunta de los *stocks* y los flujos de capital intelectual añade una gran riqueza al estudio.

Una característica diferencial del modelo respecto a otros modelos estudiados, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje). Por tanto, nos interesa saber entre dos períodos determinados de tiempo:

- La variación de capital intelectual.
- El aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques.
- La contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque.

5. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN: LOS ERP

Los sistemas ERP (*enterprise resource planning*) son un sistema de gestión de la información, entre otros, y de planificación de los recursos empresariales. Dicho sistema se sostiene en un *software* que permite integrar toda la

información que se requiera proveniente de las diferentes transacciones y operaciones de los distintos departamentos y puestos de trabajo de una empresa. Se integran por módulos, integrando área de producción, compras, logis-

ERP:

Los ERP son una infraestructura ideal para sostener un sistema de gestión de conocimiento que permitirá una mejora de los procesos de aprendizaje organizativos, al tiempo que reduce los costes y tiempos de gestión de los procesos, mejora la comunicación, mejora la productividad y permite un control en tiempo real más eficaz.

tica, inventarios, contabilidad, procesos comerciales, etc. Dicho sistema mejora la gestión empresarial conectando todas las áreas funcionales de la empresa y permite transportar la información a cualquier parte de la organización. Asimismo, los ERP son una infraestructura ideal para sostener un sistema de gestión de conocimiento que permitirá una mejora de los procesos de aprendizaje organizativos, al

tiempo que reduce los costes y tiempos de gestión de los procesos, mejora la comunicación, mejora la productividad y permite un control en tiempo real más eficaz.

Este *software*, como por ejemplo el Navision de Microsoft, gestionan toda la información de la empresa de manera integrada, transformando datos en información útil que, además, se canaliza apropiadamente a través de la empresa. El ERP facilita el correcto procedimiento de las funciones o tareas de cada puesto de trabajo y departamento, ayudado a definir los procesos de forma que se genere una información que favorezca la gestión del conocimiento. No obstante, la implantación de un ERP en una empresa va a depender de la cultura organizacional, las capacidades de utilización del mismo, la complejidad de sus procesos etc. Asimismo, la implantación de dicho *software* implica tener claro un cierto esquema de organización de personas y tareas como paso previo a la instalación de aquél.

CONCEPTOS CLAVE DEL TEMA

- *Sistema de información*: conjunto de procesos para asegurar la gestión del conocimiento y el intercambio de información en la empresa.
- *Cuadro de mando integral (CMI)*: sistema de ayuda para la implementación y el control de la estrategia empresarial y de análisis del proceso de creación de valor en las organizaciones.
- *Perspectivas*: conjunto agrupado de objetivos de la misma categoría en el CMI.
- *Objetivos*: estado futuro a alcanzar en la organización.
- *Metas*: aspecto cuantificado y medible del objetivo.
- *Indicadores*: sistema de control de las metas y objetivos.
- *Iniciativas*: ideas, programas y acciones encaminadas a alcanzar los objetivos.
- *Gestión del conocimiento*: acciones (reuniones, iniciativas, creación de bases de datos, etc.) para conseguir que las experiencias, ideas o procesos relevantes en una empresa se canalicen y difundan a través de los miembros.
- *Capital intelectual*: capital intangible de una organización.
- *Capital humano*: capital o *stock* intangible basado en las personas de una organización
- *Capital relacional*: capital o *stock* de capacidades de relación con terceros en una organización.
- *Capital estructural*: capital o *stock* de capacidades de organización y gestión de los procesos y estructuras en una organización.
- *ERP*: sistemas de información electrónico para planificar y organizar los recursos y la información y el conocimiento en una empresa.

RESUMEN

La empresa necesita disponer de sistemas de información que proporcionen los datos y la información necesaria para que los usuarios puedan tomar decisiones. Un sistema de información es un conjunto de procesos que gestionan la información de la organización, recogiendo datos, procesándolos, almacenándolos y proporcionándolos a los decisores en la forma y tiempo oportunos. Una de las herramientas de control y, a su vez, un sistema de

información estratégico es el cuadro de mando integral, que se concibe como una herramienta de control que pretende gestionar el proceso de implementación de la estrategia empresarial a fin de poder medir su evolución. Además, el cuadro de mando también controlará desviaciones de la planificación englobando los objetivos empresariales desde una perspectiva *multicriterio* que recoge todos los departamentos y funciones básicas de la empre-

sa como responsables de la consecución de unas metas estratégicas que derivan del proyecto estratégico. Además del control estratégico, la empresa también realiza un control de gestión a través del seguimiento de la evolución de los indicadores económico-financieros.

Por otra parte, el conocimiento se obtiene gestionando las aportaciones que realizan las personas en la empresa, consiguiendo que las ideas, acciones y procesos de las mismas se trasladen a otras personas, departamentos o divisiones de la organización para facilitar el aprendizaje organizacional. Así, la *gestión del conocimiento* consiste en una serie de acciones (reuniones, iniciativas, creación de bases de datos, etc.) para conseguir

que las experiencias, ideas o procesos relevantes en una empresa se canalicen y difundan a través de unos canales de comunicación adecuados para que toda la organización aprenda y participe de ellos. De esta manera, la gestión del conocimiento permite que información de calidad y relevancia circule en la organización para permitir el aprendizaje organizativo y la potenciación del conocimiento organizativo, contribuyendo a construir una ventaja competitiva. Por último, el capítulo aborda el estudio del capital intelectual, como sistema que engloba los activos intangibles de una organización, siendo los más importantes los que constituyen el capital humano, estructural y relacional.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

- La gestión del conocimiento consiste en tener una base datos que contenga cómo se hacen las cosas en la empresa.
 - Verdadero.
 - Falso.
- Cuanto más metas estratégicas tengamos mejor, porque más variada será la estrategia. Asimismo, cuanto más indicadores tengamos para controlarlas también mejor, más rico será el análisis.
 - Verdadero.
 - Falso.
- El capital relacional se limita a las relaciones y comunicación que existe entre los empleados de la empresa.
 - Verdadero.
 - Falso.
- Las perspectivas del cuadro de mando integral provienen de la misión de la empresa y se recogen en el proyecto estratégico.
 - Verdadero.
 - Falso.
- El capital intelectual es el único activo que importan en la empresa y que crea valor.
 - Verdadero.
 - Falso.
- El cuadro de mando integral (CMI):
 - Combina indicadores y objetivos.
 - Se basa en una lógica de causa-efecto.
 - Es un mecanismo para controlar la estrategia.
 - Todas las respuestas son correctas.
- Un CMI siempre se limita a las cuatro perspectivas: aprendizaje, interna, cliente y financiera.
 - Verdadero.
 - Falso.
- El CMI es una herramienta útil para formular la estrategia de la empresa.
 - Verdadero.
 - Falso.

DESARROLLO DE HABILIDADES

- Los estudiantes deberán formar grupos de trabajo y entrevistar a estudiantes y profesores, y preguntarles:
 - ¿Cómo podemos mejorar el sistema de información de la Universidad?
 - ¿Cómo podemos mejorar la gestión del conocimiento en el aula?

Seguidamente se presentarán propuestas y se realizará un debate.
- Lea el siguiente extracto del profesor Fernández sobre el capital intelectual en Unión Fenosa y coméntelo.

CASO FINAL DEL TEMA

Unión Fenosa

En la memoria correspondiente al ejercicio 2003 se ha publicado, por quinto año consecutivo, el modelo de gestión del capital intelectual del grupo. Entre la primera publicación en 1999 y esta última, el modelo se ha ido adaptando a los cambios de negocio, modificando la definición de intangibles y, sobre todo, incluyendo nuevos indicadores. Así, por ejemplo, y en coherencia con la liberalización del sector energético, se han incorporado indicadores relacionados con la lealtad de clientes, venta cruzada, etc. Pero, primordialmente, el modelo se ha ido configurando como una forma de explicitar la estrategia del grupo en clave de intangibles y ha pasado a formar parte de los mapas mentales que más o menos formalmente se utilizan en la toma de decisiones.

A lo largo de estos cinco años, el modelo se ha convertido en algo familiar en las herramientas de comunicación tanto hacia el exterior como también hacia el interior,

especialmente como contenido que favorece la integración de los nuevos empleados del grupo que en sesiones de acogida de la Universidad Corporativa Unión Fenosa y, a través de los diferentes portales corporativos, pueden conocer la importancia y valor que Unión Fenosa otorga a la gestión de intangibles como fuente de ventaja competitiva, al tiempo que se difunde un lenguaje y visión común que apoya la creación de valor y contribuye al crecimiento futuro.

Fuente: www.mityc.es/NR/rdonlyres/711FD1BA-EFB7-49ED-9CCC-4A4635AEFEDD/0/09_AngelFernandez_357.pdf.

Ejercicio:

Busque los informes de capital intelectual de Unión Fenosa y Bankinter, ambos disponibles en los informes anuales de sus webs corporativas. ¿Qué diferencias de contenido presentan? ¿Qué añadiría?

CASO DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual en el BBVA

El BBVA ha sido una de las entidades clave en el proceso de adaptación hacia la incorporación de activos intangibles en la organización en los informes anuales presentados. Así, en el *Informe anual 2007* (pp.142-144) el BBVA «concibe la medición de los factores intangibles como un factor esencia de creación de valor y, por extensión, como una ventaja competitiva de primer orden». Los indicadores utilizados por el BBVA se agrupan en tres grandes

bloques: *capital humano*, que se refiere al conocimiento que poseen las personas y de los equipos que trabajan en el grupo; *capital relacional*, que agrupa los indicadores sobre la capacidad de relación con importantes grupos de interés (clientes, accionistas, proveedores y sociedad), y, por último, el *capital estructural*, que atañe a los conocimientos estructurados, es decir, los sistemas de información y gestión, la tecnología disponible, la cultura corporativa, los canales de comunicación, etc.

Indicadores de Capital Intelectual	2007	2006	2005
Empleados	111.913	98.553	94.681
Titulados universitarios	58%	58%	49%
Años de experiencia media en la plantilla	11,2	12,3	13,2
Personas que tienen definido perfil funcional	98	98	98
Directivos sometidos a evaluación 180°	100	100	100

Empleados que han formalizado autoevaluación de conocimientos	88,8%	79,6%	77,6%
Inversión en formación (miles euros)	43.882	35.549	34.302
Horas de formación (miles)	3.980	3.821	4.082
Horas de formación por empleado	39	39	43
Directivos formados en la Escuela de Management (acumulado)	2.999	2.315	1.720
Evaluación de la satisfacción de la formación (sobre 5)	4,4	4,4	4,2
Personas promocionadas (% de la plantilla total)	23,1	1,4	11,9
Personas con retribución variable	73%	56%	53%
Retribución variable sobre el total retribución	17%	13%	12%
Índice de satisfacción de los clientes particulares	70,9%	70,2%	67,9%
Llamadas recibidas y generadas por banca telefónica (millones)	137	168	196
Clientes que operan a través de servicios 'on line' (millones)	4.412	4.193	4.013
Niños becados programa BBVA	17.920	—	—
Auditorías completas que verifican el cumplimiento de la normativa en la red comercial	1.639	1.820	1.937
Canales a disposición de los accionistas	13	12	12
Publicaciones periódicas emitidas anualmente por los accionistas	26	22	21
Número de consultas atendidas por la Oficina del Accionista	27.055	11.865	11.697
Sesiones de cultura corporativa	64	75	54
Usuarios diarios de intranet corporativa	81.965	15.300	14.400
Procesos intranetizados	347	298	237
Proyectos en la intranet	628	551	388
Foro de trabajos virtuales en funcionamiento	856	790	796
Documentos almacenados en la intranet	1.947	1.654	995

Preguntas:

1. Explique y comente cada uno de los indicadores, su naturaleza y función
2. ¿Podría clasificar los indicadores en los tres bloques que considera el BBVA en su informe?
3. ¿Qué otros indicadores podríamos considerar? ¿Por qué? ¿Cree que la información necesaria para construirlos sería fácil de obtener?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. (2006), *Dirección estratégica, nuevas perspectivas teóricas*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Garrido, S. (2006), *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, Madrid, 2ª ed.

Lecturas recomendadas

- Edwinson, L. y Malone, M. S. (1999), *El capital intelectual*. Norma, México, 1999.
- Andriessen, D. (2004), *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Elsevier, Nueva York.

Bounfour, A. y Edvinsson L. (2005), *Intellectual capital for communities, nations, regions, and cities*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Londres.

Enlaces e instituciones de interés

- <http://gestiondelconocimiento.com/index.php3>. Portal muy activo sobre gestión del conocimiento.
- <http://gestiondelcapitalintelectual.com>. Portal del profesor José María Viedma sobre capital intelectual.
- www.emprendedores.orange.es
- www.actualidad-economica.com
- www.expansion.com
- www.economist.com

Parte Quinta

La estructura de la empresa

Capítulo 22

La estructura organizativa

SUMARIO DEL TEMA

1. El marco económico y social de los negocios.
2. El proceso de formación y desarrollo de la estructura organizativa.
3. Diseño organizativo: División del trabajo, especialización, diferenciación y coordinación.
 - 3.1. Diferenciación.
 - 3.2. Dimensión vertical.
 - 3.3. Coordinación.
 - 3.4. Formas orgánicas y mecánicas.
 - 3.5. Agrupación de unidades.
4. Las partes fundamentales de la organización de una empresa.
5. Modelos organizativos para la empresa.
6. El ejercicio del poder en la empresa.
7. Las relaciones formales e informales en la organización.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Valorar la importancia de la estructura organizativa.
2. Reconocer los diferentes aspectos que pueden influir en la formación de una estructura.
3. Identificar los distintos principios del diseño organizativo, así como las partes fundamentales de la organización.
4. Reconocer la importancia de la diferenciación y de la integración.
5. Comprender cómo los principios se conjugan para formar la estructura global de la empresa.

6. Valorar la importancia de la coordinación en la empresa.
7. Analizar las principales ventajas de los diferentes modelos organizativos.
8. Comprender la importancia de las relaciones informales en la organización.
9. Valorar la importancia de la actitud positiva ante el conjunto de factores que influyen en el funcionamiento de la estructura.
10. Determinar las opciones de estructura más adecuadas para una empresa determinada, atendiendo a distintos factores.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Blusens¹

Blusens, la empresa gallega que puede competir con gigantes mundiales de mp3 en el mercado español, nació en el año 2002, fruto de las inquietudes de sus dos fundadores, José Ramón García y Miguel Silva, que tras analizar el sector, decidieron embarcarse en este proyecto, con un plan de negocio detallado al milímetro, un perfecto posicionamiento en el mercado y mucha rapidez. Nació en Santiago de Compostela, con un capital social de 3.000 euros y sin empleados, como le gusta recordar a José Ramón García, quien, cuando aún no era un treintañero, fundaba la empresa junto a otro compostelano, Miguel Silva. El primero, procedente de LKS Consultores Galicia, del Grupo Mondragón, y el otro, de Televisión en Oriente Medio, formaron un tándem que en solo seis años impulsó un grupo con nombre propio en un mercado de gigantes como Apple, Sony o Philips.

Blusens ha adquirido popularidad a partir de sus reproductores mp3 y mp4, segmento en el que compete directamente con el iPod de Apple y en el que cuenta con trece modelos. El éxito de algunos de estos aparatos, como el P28 (un reproductor de vídeo y fotos muy plano, con pantalla táctil de 2,8 pulgadas), ha impulsado a Blusens a presentar recientemente el P37, con una pantalla un poco más grande. Una de las últimas novedades del grupo ha sido la creación de

su propio sello discográfico, Blusens Music, con el que pretende impulsar a los artistas noveles del panorama musical español. Así, la compañía incluirá esas canciones en sus reproductores y las pondrá a disposición del público en su comunidad *on line*, Blu:generation. Con un fuerte posicionamiento en la electrónica de consumo, la firma abordará ahora su entrada en el segmento profesional.

La empresa ya nació con la idea de realizar internamente únicamente los procesos que aportaran valor al producto, como los relacionados con la innovación o el diseño, mientras que los procesos no críticos para la misma se realizaban de manera externa. Así, la empresa tiene en España todos sus departamentos de diseño, innovación, marketing y comercialización, en los que trabajaban en 2006 unas noventa personas, y el resto son filiales, donde se realiza la fabricación en países como China. Blusens vendió durante ese año 500.000 aparatos, un 15% del mercado español, y su objetivo para 2007 era alcanzar una cuota del 20%, objetivo que ha cumplido. ¿Cómo? Aplicando la receta de Zara a la electrónica de gran consumo. «Si un modelo se vende, lo fabricamos en nuestra planta de China y en quince horas está en España. Movemos todas nuestras mercancías por avión; fletamos un Antonov directo, Hong Kong-Barcelona, y cada miércoles y

sábado tenemos aquí 10.000 unidades del producto», explica José Ramón García González (Santiago, 1972), presidente, consejero delegado y propietario del 50% de Blusens.

En este sector, donde los productos quedan obsoletos rápidamente, lo importante no es solo llegar el primero, sino ser el primero en amortizar lo novedoso. Como José Ramón García afirmó en una entrevista concedida a *Emprendedores*, «mucha gente pierde el tiempo en pensar en tecnologías que luego tarda años en desarrollar. Hemos sido muy prácticos al crear productos partiendo de tecnologías que ya existen, como un mp3 con *bluetooth* y *wifi*. Los dos desarrollos estaban ahí, pero no había un híbrido».

Entre los pilares del éxito de la empresa se encuentra una innovación permanente, gracias a su departamento de I+D+i propio, seriedad y consistencia en el negocio, logística eficiente y marketing agresivo e innovador.

¹ Basado en los reportajes y noticias: Fernández, M. (2007), «El milagro Blusens: La empresa gallega amenaza el liderazgo de los gigantes mundiales del mp3 en el mercado español», *Emprendedores*, 115, pp. 38-4; Chas, A. y Arrieta, E. (2008), «Blusens, el estreno tecnológico de Jove», *Expansión*, 29/04/2008; Sola, M.V. (2007), «La moda gallega del mp3», *El País*, 07/03/07; y en la información ofrecida por la propia empresa (www.blusens.com).

Además de otros puntos estratégicos, para acometer las continuas innovaciones cada semana se reúne el comité de desarrollo de nuevos productos, un compendio de gente que procede de distintos departamentos: «Los tecnológicos de I+D dicen por dónde van las líneas de desarrollo tecnológico. El departamento comercial toma el pulso a la calle y el de marketing analiza lo que podría potenciar la marca. Por otro lado está el *call center*, que habla a diario con el cliente y es el que más sabe lo que suele fallar. Todo esto se mete en una coctelera y surgen productos innovadores» afirma García.

Para todo ello la agilidad y la flexibilidad son vitales en la toma de decisiones para llegar los primeros, y

para ello, afirma García, «yo me siento en una mesa, tomo una decisión y vamos a toda pastilla».

¿Pero cómo se organiza toda la estructura de personas que componen la empresa? Como resultado del crecimiento, la empresa ha decidido reforzar la estructura humana con una nueva estructura organizativa. El nuevo plan incluye un consejo de administración y una dirección general bajo la que se encuentran los directivos medios de las distintas áreas de la empresa: I+D+i y producto, atención al cliente, internacional, comercial, marketing y comunicación, logística y administración y finanzas. A su vez, alguno de estos departamentos consta de diferentes áreas, como el último, que se subdivide en

administración y en finanzas. Todo ello asesorado por diferentes comités: de dirección, estratégico, técnico y de innovación y lanzamiento del producto.

¿Hubiera sido necesaria toda esta estructura organizativa al inicio de su actividad? ¿Es adecuado el planteamiento actual? ¿Por qué han decidido introducir cambios en su estructura? ¿Cómo afectará a la toma de decisiones? ¿Debería organizarse como lo hacen otros competidores? Estas cuestiones se encuentran estrechamente relacionadas con las variables y principios que constituyen el desarrollo de la estructura organizativa, así como los factores que la afectan, y que serán analizados en el presente capítulo. ●

1. EL MARCO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS NEGOCIOS

El funcionamiento de la empresa requiere la existencia de una estructura organizativa que sirva de soporte para la integración y coordinación de todos sus miembros, así como de las funciones que estos desempeñan. Un buen diseño organizativo es un requisito fundamental para el logro de los objetivos fijados por la empresa, ya que es el mecanismo gracias al cual las distintas tareas en la organización se dividen, al mismo tiempo que se coordinan, permitiendo un flujo adecuado de la información y la autoridad. En cambio, una estructura inadecuada puede impedir el logro de los objetivos marcados y duplicar recursos, con el consiguiente gasto innecesario.

Para avanzar en el estudio de la estructura organizativa se debe aclarar primero qué entendemos por organización, por estructura organizativa y por diseño organizativo:

- Organización y estructura organizativa. En primer lugar, aunque en temas previos ya se ha hablado de organización como entidad o sistema social, en el que se incluye tanto la empresa como cualquier otro tipo de organización (asociaciones, entidades sin ánimo de lucro, organizaciones gubernamentales o servicios públicos), en un sentido más estricto el término organización puede hacer referencia a la estructura organizativa, es decir, a cómo las distintas tareas, recursos y funciones se ordenan y distribuyen dentro de la empresa. Para evitar duplicidades de términos, en este manual utilizamos el concepto organización en su sen-

Estructura organizativa

Sistema de relaciones que se establecen formalmente para determinar las líneas de autoridad, las tareas y funciones asignadas a cada miembro o unidad organizativa, y la coordinación entre todas estas.

tido amplio², mientras que recurrimos al término estructura organizativa para designar el sistema de relaciones que se establecen formalmente en la organización para determinar las líneas de autoridad, las tareas y funciones asignadas a cada miembro o unidad organizativa, y la coordinación entre todas estas.

- Diseño organizativo y estructura organizativa. En segundo lugar, en numerosos manuales se utilizan indistintamente los términos diseño organizativo o estructura organizativa. La diferencia entre el concepto propuesto más arriba de estructura organizativa y el concepto de diseño organizativo estará en que este último hace más

² Esta misma perspectiva de utilización de los términos se recoge en otros manuales de referencia como el manual Cuervo, A. (2004), *Introducción a la Administración de Empresas*. Thompson-Civitas, 5ª edición, España.

hincapié en el proceso que conlleva toda la evaluación de la estrategia, los objetivos y las necesidades de adaptación a condiciones tanto externas a la organización como internas a la misma, para finalmente diseñar la estructura organizativa más adecuada.

Además, existen múltiples definiciones de estructura organizativa, centrada cada una de ellas en diversos aspectos. No obstante, la definición que aquí hemos propuesto se basa en buena parte en la realizada por Henry Mintzberg, uno de los autores más relevantes en esta materia. Concretamente, Mintzberg³ la define como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Se hace así referencia en esta definición a la necesidad de separar o dividir las distintas actividades y procesos que se llevan a cabo en la organización para lograr una mayor eficiencia. Es más fácil dividir el trabajo y que cada individuo, grupo o departamento se encargue de unas tareas determinadas, porque se obtienen así ventajas de la especialización y una mayor homogeneidad en el trabajo realizado. Además, la definición alude también a la necesidad de coordinar todo este trabajo. No basta con dividir los procesos en distintas tareas, sino que, además, después debe conseguirse una coordinación adecuada de todos ellos, ya que de otra manera no se conseguirán los objetivos planteados o se generarán ineficiencias.

La importancia de la estructura viene determinada por los roles o papeles que esta juega para alcanzar el éxito de la organización. El camino hacia donde quiere dirigirse la organización, los objetivos planteados y la estrategia, temas tratados en mayor profundidad en los capítulos que componen la parte IV de este manual, deben planificarse conjuntamente con la forma en que van a llevarse a cabo. Ello implica diseñar adecuadamente la estructura organizativa que potencie las habilidades de sus miembros y sea la vía para conseguir los objetivos propuestos. Más específicamente, la estructura organizativa cumple principalmente con las siguientes funciones, todas ellas interrelacionadas:

- Establece cómo la autoridad fluye por la organización y qué tareas y funciones son responsabilidad de cada miembro organizativo, grupo de trabajo o departamento.
- Facilita la gestión del conocimiento, del cambio y de la innovación dentro de la organización. Como ya se ha puesto de manifiesto en los capítulos 17 y 21, las habilidades directivas para gestionar el cambio, la innovación y gestionar adecuadamente la información y el conocimiento se han convertido en la época actual en uno de los elementos clave del éxito organizativo. La estructura organizativa debe apoyar la flexibilidad necesaria para ello y convertirse en una vía

por la que fluyan las relaciones y la información entre sus miembros.

- Puede ser fuente de ventaja competitiva, tanto por ser la vía a través de la que conseguir el desarrollo de los objetivos de la empresa, como por constituir en sí misma una fuente de diferenciación con respecto a otras empresas. La propia estructura organizativa, la forma en que los individuos interactúan y cómo se establece cooperación entre los distintos grupos de trabajo, puede constituirse en sí misma en una fuente de ventajas competitivas, que será de difícil imitación por otros competidores al encontrarse inmersa en la extensa red de relaciones entre sus miembros y requerir largos períodos para desarrollarse.
- Potencia la eficiencia. No solo la estructura organizativa debe facilitar la consecución de objetivos, sino que, además, debe potenciar la eficiencia organizativa, minimizando los recursos necesarios para lograrlos. Uno de los primeros principios del diseño organizativo propuestos por el pionero Alfred Marshall⁴ fue la división del trabajo y la especialización. Marshall observó que si dividía el trabajo de un operario en distintas tareas, especializando a cada trabajador en una de estas tareas, el resultado final era más homogéneo y además se lograba de una manera más rápida y eficiente. Estos principios que inspiraron el inicio de la teoría administrativa deben también tenerse en cuenta en la organización actual, si bien teniendo en cuenta que la especialización no debe llegar a extremos tan elevados que desmotive a los empleados y que esta eficiencia debe combinarse adecuadamente con una flexibilidad que permita tratar con el cambio y la innovación.
- Facilita la respuesta a cambios en el entorno. La estructura organizativa debe favorecer los intercambios con su entorno y dar respuesta a las presiones ambientales que se produzcan. Si el entorno demanda flexibilidad, la estructura debe diseñarse de tal manera que pueda responder con facilidad a los cambios que se producen en el entorno.
- Favorece la motivación de los miembros organizativos. La estructura debe diseñarse de manera que favorezca el trabajo de los individuos y la coordinación entre ellos.
- Desarrolla y potencia la implantación de la estrategia. La formulación y la puesta en práctica de la estrategia están estrechamente unidas, ya que una buena planificación requiere tener en cuenta los recursos disponibles o que la organización puede desarrollar, entre los

³ Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

⁴ Marshall, A. (1890), *Principles of economics*. McMillan, London.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 22.1

Necesidad de estructura organizativa

Henry Mintzberg plantea la importancia de la estructura organizativa ejemplificando cómo toda actividad humana organizada, desde la más simple, como puede ser la formación de piezas de barro, hasta la más compleja, como el envío de un hombre a la luna, plantea dos requisitos fundamentales pero también opuestos: la división del trabajo en las distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas.

Las distintas tareas necesarias para la realización de piezas ornamentales de barro pueden dividirse en hacer porciones de barro, dar for-

ma a las piezas, pulirlas, preparar y aplicar los esmaltes, hornearlas y venderlas. Si todas estas actividades las realiza una única persona, no hay dificultades de coordinación, pero cuando se necesita fabricar muchas piezas en poco tiempo, una sola persona puede no ser suficiente para ello y comienza la necesidad de dividir el trabajo en distintas tareas que han de ser realizadas por diversas personas. Por ejemplo, una persona puede encargarse de la preparación del barro y el corte de las porciones, mientras que el artesano principal se ocupa de las tareas más artísticas, como dar forma a las piezas y aplicar

los esmaltes. Aquí surge también la necesidad de coordinar el trabajo. Este es un ejemplo a pequeña escala, pero si se requieren más personas para realizar un trabajo y alcanzar una producción determinada, más compleja y evidente es la tarea de dividir el trabajo en las distintas tareas y, al mismo tiempo, coordinar todas estas tareas para alcanzar eficaz y eficientemente la producción o los objetivos marcados. ●

Fuente: basado en Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of organizations*.

que se encuentra la estructura organizativa. Un error muy grave es planificar los objetivos y la estrategia de la organización sin tener en cuenta las condiciones en

las que podrá llevarse a cabo. Por ello algunos autores llegan a afirmar que la estrategia es estructura⁵.

2. EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La comprensión del proceso de formación y desarrollo de la estructura requiere, en primer lugar, considerar que la organización está formada por individuos, que constituyen la unidad o el elemento básico. Habrá que tener en cuenta a la hora de diseñar la organización sus necesidades y motivaciones. Además, los individuos se agrupan en equipos de trabajo, en departamentos o en proyectos. Por tanto, el grupo constituye un segundo eslabón en la estructura organizativa que también hay que tener

en cuenta para fomentar la comunicación entre los miembros del grupo y lograr la eficiencia y eficacia en las tareas o funciones que tienen asignadas dentro de la organización. Por último, tanto los individuos como los grupos se integran en la estructura organizativa, que determinará la relación formal existente entre los distintos grupos e individuos, así como su posición dentro de la organización.

Elementos de la estructura

- Individuos.
- Grupos.
- Estructura.

⁵ Puede verse al respecto Grant (2006), *Dirección Estratégica*. (capítulo 6, pp. 246-247), donde cita a Tom Peters para enfatizar así que formulación e implementación de la estrategia están estrechamente relacionadas y no es tan importante saber si la estructura sigue a la estrategia o es al revés. Lo verdaderamente relevante es el reconocimiento de que ambas son muy interdependientes. Con ello hace también alusión a la conocida expresión de que la estructura sigue a la estrategia propuesta por Alfred Chandler (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. The MIT Press, London.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 22.1

CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

La gestión de la estructura organizativa requiere una serie de capacidades directivas:

- Capacidad de adaptación y cambio, ya que la estructura organizativa no es estática indefinidamente. Debe poder adaptarse en función del entorno o la estrategia, entre otras variables, y el directivo debe ser capaz de introducir esos cambios cuando sea necesario.
- Capacidad de liderazgo para dirigir y motivar a la organización hacia la implantación del diseño elegido.
- Capacidad de gestión global de la organización y visión sistémica. La estructura abarca a toda la organización, y aunque el diseño detallado de los diferentes departamentos se lleve a cabo por niveles inferiores en la jerarquía, los directivos de alto nivel deben discernir cuál es la estructura más adecuada para su organización.
- Capacidad de reconocer los puntos fuertes de la organización para potenciarlos a través del diseño de una estructura adecuada.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que no existe una estructura óptima para todo tipo de empresa y para toda su vida, sino que la más adecuada va a depender de una serie de factores. Recogiendo las aportaciones de varias corrientes de la literatura⁶, exponemos a continuación los factores más importantes:

1. Capacidades. Los directivos deben comprender cuáles son las capacidades principales de la organización, qué es lo que mejor sabe hacer, para así diseñar la estructura de tal manera que estas se potencien. Las actividades que no sean clave para la misión y la estrategia de la empresa pueden subcontratarse a otras empresas, con lo que se simplificará el diseño organizativo.
2. Estrategia. Estrechamente relacionado con el anterior factor, al ser aquel uno de sus componentes⁷, la estrategia de la empresa es uno de los principales determinantes de cómo debe diseñarse la estructura. Una buena planificación de la estrategia implica tener en cuenta cómo va a llevarse a cabo, y aquí juega un papel fundamental la estructura organizativa, al ser el soporte que reúne y coordina a todos los miembros. Por ejemplo, si la empresa plantea una estrategia de diversificación, entrando en nuevos mercados geográficos, va a tener que diseñar una estructura capaz de tratar con los nuevos retos que van a plantearse, y quizá deba cambiar la estructura actual por otra basada en distinciones entre clientes o productos. Un error muy grave es planificar los objetivos y la estrategia de la organización sin tener en cuenta las condiciones en las que podrá llevarse a cabo. Por ello algunos autores llegan a afirmar que la estrategia es estructura, como se ha comentado ya en el anterior epígrafe, evidenciando así que la influencia entre estrategia y estructura es mutua. En próximos epígrafes se verá con más
3. Tamaño. El tamaño de la organización va a ser uno de los principales condicionantes del diseño organizativo, ya que el crecimiento implica una mayor necesidad tanto de especialización como de coordinación. La coordinación se hace más compleja en organizaciones grandes en comparación con pequeñas empresas en las que la integración de los individuos que la componen puede realizarse incluso a través de adaptación mutua. Los mecanismos de coordinación se introducirán en el epígrafe 3.3.
4. Tecnología. La tecnología y el sistema productivo que utiliza la empresa va a tener una influencia decisiva en el tipo de estructura organizativa. Por ejemplo, una empresa cuya producción descansa en la tecnología, como puede ser una refinería petrolífera, se organizará de manera diferente que otra empresa intensiva en mano de obra o cuya producción se base principalmente en la creatividad, como puede ser una empresa de diseño y fabricación de colecciones de prendas de alta costura.

⁶ Chandler (1962) referenciado en la nota cinco, ya establecía la necesidad de que la estrategia condicionaba la estructura organizativa. Por su parte, los enfoques Contingente y Socio-técnico propusieron como factores más importantes en función de los cuales debía diseñarse la estructura, al tamaño de la empresa, la tecnología y el entorno.

⁷ El análisis de los componentes de la estrategia se realizó en el capítulo 13.

5. Entorno. El grado de complejidad, dinamismo y turbulencia del entorno de la empresa, y todos los factores que lo componen, analizados en mayor profundidad en el capítulo 15, afectan también al diseño de la estructura organizativa. Un ambiente turbulento requiere organizaciones flexibles, capaces de dar respuestas rápidas a los cambios que se producen, mientras que en entornos más simples, organizaciones más mecánicas con un mayor énfasis en la eficiencia pueden ser más adecuadas.

Por tanto, la estructura organizativa debe diseñarse teniendo en cuenta tanto los elementos principales que la forman, como los factores más importantes que la condicionan. Entraremos con mayor detalle en los próximos epígrafes en el análisis de las dimensiones y principios de este diseño estructural. No obstante, debemos adelantar ya que este diseño debe quedar definido por los tres puntos siguientes (Cuervo, 2004)⁸:

- Diferenciación e integración. Tal y como hemos definido el concepto de estructura organizativa, estos dos elementos son la base de los principios organizativos. La estructura organizativa debe dejar claro qué tareas y funciones se asignan a cada grupo dentro de la organización (diferenciación), así como las vías por las que estos grupos y funciones se integrarán en la organización y estarán relacionados por la jerarquía y la comunicación, coordinando así las diferentes tareas hacia un objetivo común.
- Estabilidad. La estructura de la organización se diseña con un carácter estable, con una cierta duración en el tiempo, para asegurar así una eficiencia y regularidad en su funcionamiento. No obstante, esto no quiere ni debe decir que la estructura deba ser inamovible. Muy al contrario, como ya hemos visto en los anteriores puntos, no existe una única forma óptima de organizar, y dependiendo de los factores que la afectan, esta estructura debe poder modificarse. Por tanto, se requiere cierto grado de continuidad, pero esto no debe llevar a una rigidez que impida amoldarse a nuevas circunstancias.
- Relaciones formales e informales. Aunque en el último punto de este capítulo trataremos con más detalle la importancia de las relaciones informales, conviene ya tener presente que, además de la estructura organizativa formal que los directivos diseñan, no podemos olvidarnos de que la empresa está formada por individuos, entre los que pueden ir surgiendo relaciones no contempladas en la estructura formal ni con la jerarquía establecida. El funcionamiento real de la organización será fruto de la combinación de las relaciones formalmente establecidas y de aquellas que surgen de manera informal.

Un resumen de todo lo apuntado en el epígrafe puede observarse en la figura 22.1.

Organigrama

Representación gráfica de las relaciones entre unidades y de la jerarquía y línea de autoridad.

La introducción de las relaciones informales en la organización nos lleva también ahora a distinguir entre otros dos conceptos. El organigrama es la representación gráfica de los componentes y de la jerarquía y relaciones formales existentes en la organización. Un ejemplo de organigrama puede verse en la figura 22.2. Por tanto, el organigrama pretende representar de manera visual la estructura organizativa. No obstante, conviene aclarar que no son exactamente lo mismo, ya que la estructura organizativa no puede reflejarse completamente en el organigrama, al ser más compleja y estar formada por determinados principios que no pueden representarse, principios que serán analizados en el próximo epígrafe. Además, la existencia de relaciones informales hace que el funcionamiento real de la estructura difiera de lo planificado. Por ello, aunque el organigrama represente los aspectos fundamentales de la estructura, no puede decirse que estructura y organigrama sean exactamente lo mismo.

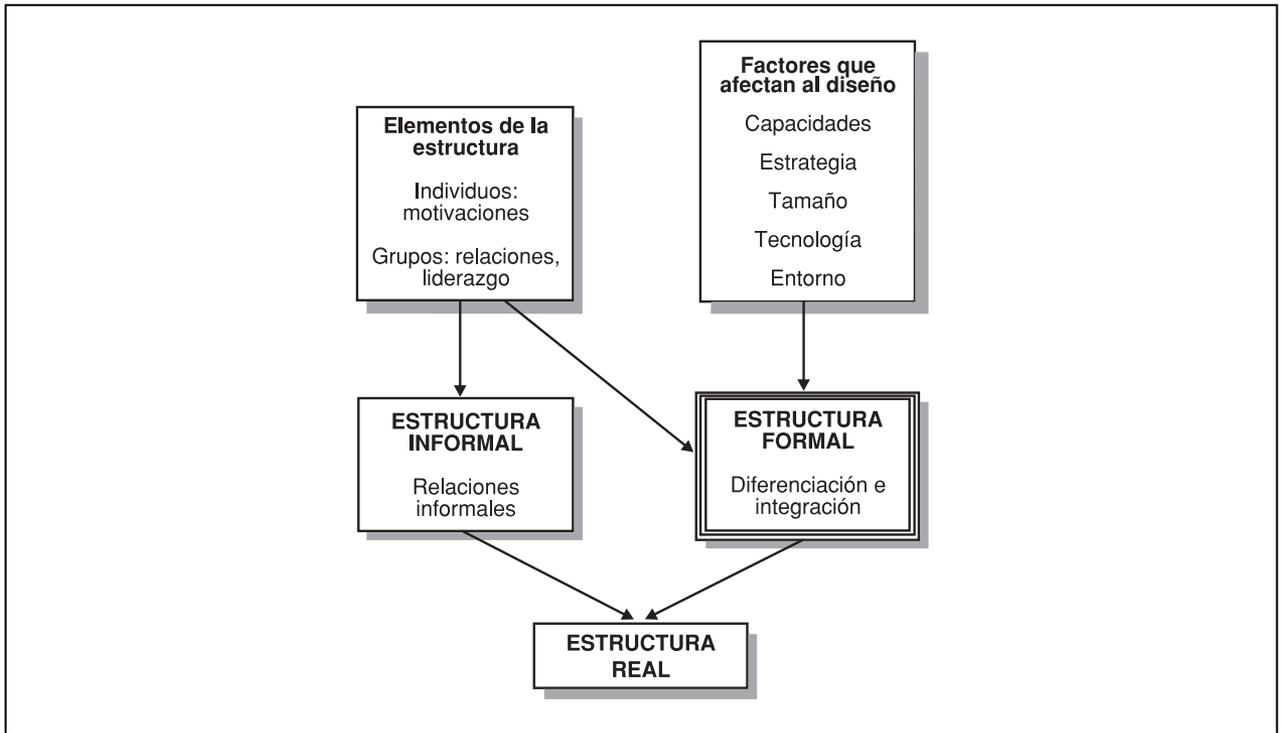
3. DISEÑO ORGANIZATIVO: DIVISIÓN DEL TRABAJO, ESPECIALIZACIÓN, DIFERENCIACIÓN Y COORDINACIÓN

En este epígrafe vamos a analizar los principios que van a servir para diseñar la estructura organizativa y que darán la medida de cómo las distintas unidades funcionan. Es-

tos principios son denominados como parámetros del diseño organizativo⁹.

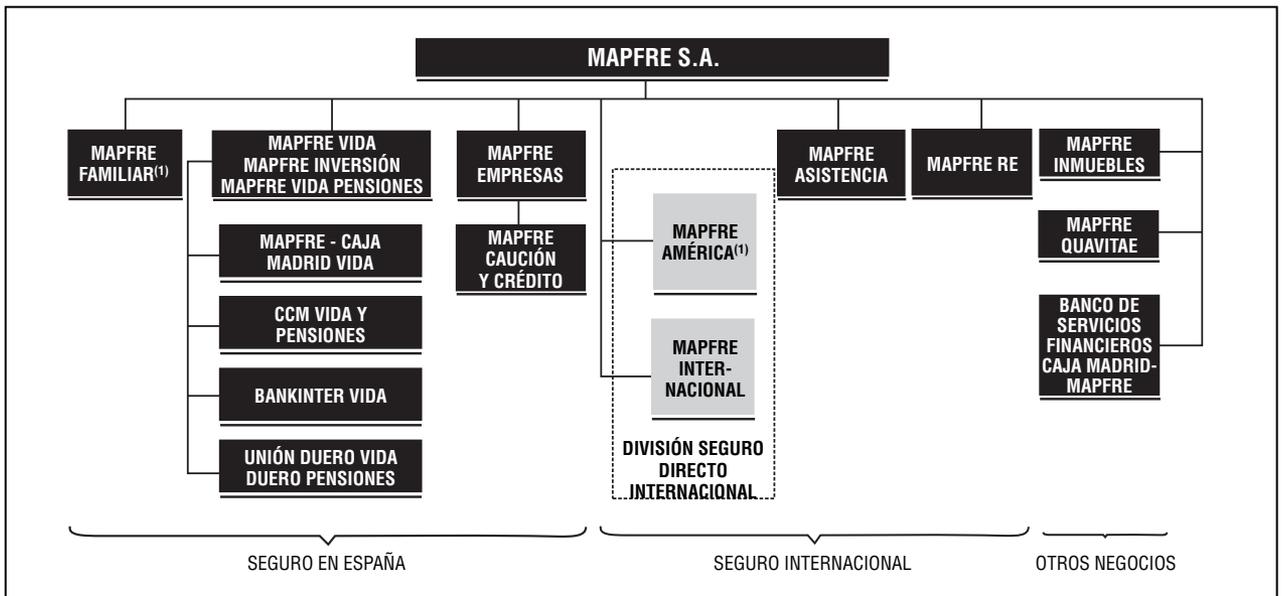
⁸ Cuervo, A. (2004). Referenciado en nota 2.

⁹ Mintzberg, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22.1 ● El proceso de formación de la estructura organizativa.



(1) Porcentaje de participación estimado.
Fuente: Mapfre, www.mapfre.com.

Figura 22.2 ● Organigrama del grupo Mapfre.

3.1. Diferenciación

La eficiencia que se produce gracias a la división del trabajo en distintas tareas especializadas es una de las bases del diseño organizativo. Por diferenciación se entiende el grado en que las actividades de la organización se dividen en diferentes tareas o sub-actividades y son realizadas así por personas diferentes, especializadas en cada una de estas tareas. La especialización se alcanza entonces gracias a esta división del trabajo, que permite a cada individuo de la organización concentrarse y desarrollar sus habilidades en unas tareas determinadas. Si cada uno de los trabajadores de una empresa necesitara realizar todas las tareas necesarias para completar la fabricación, se perderían los beneficios del grado de conocimiento y destreza que cada uno puede llegar a desarrollar sobre sus propias tareas al tener que realizar una amplia variedad de estas. Es fácil considerar, por ejemplo, en la fabricación de un automóvil, cómo una sección o departamento de la empresa, o incluso diferentes empresas, pueden especializarse en la fabricación de motores, otras en el desarrollo de elementos de seguridad y otras en neumáticos. Pero incluso en la fabricación de cada uno de estos componentes se puede llegar a un grado mayor de especialización. Así, en la fabricación del motor, una empresa, departamento o grupo se encarga del desarrollo de los materiales que mejor funcionen y otro del desarrollo técnico, mientras que un tercer grupo puede encargarse del ensamblaje. Cada uno de ellos, al centrarse en unos aspectos determinados, puede profundizar más en el conocimiento de los mismos y desarrollar más destrezas. Además de un mayor conocimiento de la tarea que se realiza, la especialización también beneficia el resultado final gracias a una mayor homogeneización.

Diferenciación

Grado en que las actividades de la organización se dividen en distintas tareas (división del trabajo) especializadas.

Los beneficios de la especialización fueron ya detectados y medidos por Adam Smith¹⁰, quien observó cómo en una fábrica de alfileres la productividad se incrementaba notablemente gracias a la especialización. Especializando a cada trabajador en una tarea determinada se llegaba a una media de producción diaria por persona y día de 4.800 alfileres, mientras que si estos no se hubieran especializado en su tarea, realizando todas las fases de la producción no se hubiera llegado ni a 20 alfileres por día,

según señalaba el propio Smith. Henry Ford elevó los incrementos de productividad gracias a la especialización, como puede observarse en *Negocios en acción 22.1*, y de esta manera popularizó el famoso modelo Ford T.



Unidad real del Modelo Ford T conservada en el Science Museum de Londres.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la elevada división del trabajo puede conllevar severos problemas. La excesiva especialización conduce a la desmotivación de los empleados, al concentrarse en tareas demasiado repetitivas y sin un sentido global del producto o servicio que se está fabricando o prestando, lo cual también influye en la productividad y en el resultado final. Además, las necesidades de coordinación en la empresa también se incrementan al estar las actividades tan subdivididas. Por ello, la empresa debe equilibrar el grado de especialización en sus tareas. En el capítulo 26 volveremos a analizar estos aspectos al estudiar el diseño de puestos y la motivación.

3.2. Dimensión vertical

En el anterior apartado se ha hecho referencia a la diferenciación en un sentido horizontal. La dimensión horizontal de la empresa hace referencia precisamente a cómo se divide el trabajo en distintas tareas y a cómo se asignan

¹⁰ Smith, A. (1776), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Strahan, Londres.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 22.1

Henry Ford y la producción en masa

Henry Ford fue un pionero en la producción de automóviles. Estableció un sistema de producción en el que una de sus principales características era la división del trabajo y la aplicación de este sistema a una producción a gran escala, que luego ha sido conocido y aplicado por todo el mundo y que dio el nombre al *sistema de producción en masa*.

En la época en que Ford ideó este sistema, la fabricación y el precio de los automóviles hacían imposible que la mayoría de la gente

accediera a ellos. Sin embargo, la empresa Ford fue capaz de acelerar y simplificar la producción gracias a una estricta división del trabajo en todo el proceso de fabricación del automóvil, aprovechando así los beneficios de la elevada especialización. De esta manera redujo el tiempo necesario de montaje de un vehículo desde las 106 horas que suponía al principio hasta poco más de seis horas. Llevando esta producción a gran escala, consiguió aumentar la productividad, reducir los

costes, simplificar y homogenizar la fabricación de vehículos, y así, en 1908 introdujo el sencillo pero efectivo *Modelo Ford T* en el mercado. La diferencia alcanzada en cuanto a productividad y costes permitió también a la empresa introducir el vehículo a un precio razonable, con lo que pronto se popularizó y extendió, llegando a alcanzar en 1927, momento en que fue sustituido por otro modelo, la cifra de quince millones de unidades producidas. ●

los puestos dentro de las unidades que forman la organización. Pero a esta dimensión hay que añadir los aspectos del diseño organizativo relacionados con su dimensión vertical, que alude a cómo se reparte la autoridad, quién ostenta el poder de decisión y qué grupo de personas o unidades organizativas dependen de otros.

En esta dimensión vertical es importante entonces definir la cadena de mando, es decir, las relaciones de autoridad que existen entre los distintos subordinados y bajo qué superiores se encuentran supeditados. Quedará así definida la jerarquía de autoridad dentro de la organización. La autoridad es el derecho que formalmente se le otorga en la organización a los directivos de los distintos niveles para tomar decisiones sobre distintos aspectos, y que normalmente atañen al grupo de subordinados que tiene bajo su responsabilidad, y definirá el número de niveles jerárquicos existentes en la organización.

Dimensión vertical

- **Autoridad.**
- **Jerarquía.**
- **Ámbito de control.**
- **Centralización.**

En este sentido, el ámbito de control hace referencia a cuántos subordinados puede supervisar o tener bajo su

autoridad un determinado directivo. Cuanto mayor sea este número, menor será el número de niveles jerárquicos en la organización y estaremos ante una organización más plana en cuanto a su dimensión vertical. El organigrama ayudará a visualizar claramente cómo es la línea de autoridad en la organización y cuántos niveles jerárquicos existen.

Otro concepto que nos ayuda a definir el diseño organizativo es la centralización. Esta hace referencia al grado de concentración de la autoridad en la organización. Una estructura centralizada será aquella en que el poder de decisión se encuentra concentrado en unos pocos directivos. Por tanto, se tratará de organizaciones en que los únicos directivos con autoridad formal para tomar decisiones serán los que se encuentran situados en el nivel jerárquico superior. En cambio, en una estructura descentralizada el poder de decisión se encuentra más repartido por toda la organización y la localización de la autoridad estará diseminada por todos los niveles.

3.3. Coordinación

El segundo de los principios fundamentales del diseño organizativo es la coordinación de las actividades, tal y como ya se ha apuntado en la propia definición de estructura organizativa. Las actividades que se han dividido dentro de la organización en diferentes subactividades deben después coordinarse para conseguir así el fin co-

mún. A pesar de que cada individuo o unidad organizativa haya desarrollado las mejores habilidades y destrezas en el desempeño de su actividad gracias a la especialización, si después esas tareas no se ponen en común, se coordinan y se integran, cada unidad puede estar trabajando a un ritmo diferente o con distintos objetivos. Es fácil pensar cómo cualquier equipo deportivo, donde cada jugador es hábil en una posición determinada, necesita coordinación e integración entre todos los miembros, dependiendo en gran medida de esta coordinación el resultado final. Cabe aquí señalar que además de los mecanismos de coordinación que vamos a ver a continuación, los distintos individuos y puestos de trabajo en la organización también se coordinan agrupándose en unidades o departamentos. Los criterios de agrupación serán introducidos en el punto 3.5.

Elementos de coordinación

- Reglas y directrices.
- Metas.
- Ajuste mutuo.
- Rutinas.
- Cultura organizativa.

Los mecanismos disponibles para alcanzar esta coordinación son varios:

- Reglas y directrices. Las reglas y directrices específicas en la organización establecen y homogeneizan la manera de actuar y los procedimientos que han de seguirse en las distintas situaciones y actividades que se han de realizar. Las reglas y directrices aluden, pues, a la normalización o estandarización del comportamiento, que no es más que el grado de definición y regulación de las tareas y actividades de la organización. Estrechamente relacionado con este concepto nos encontramos con el término formalización. La formalización alude al grado en que las reglas y procedimientos se encuentran escritos, recogidos en manuales y sistemas de procedimientos en la organización. Por tanto, estandarización o normalización, y formalización son esencialmente conceptos similares, si bien el último introduce la característica de que deben estar explicitados por escrito.
- Metas. Las metas o resultados que hay que alcanzar también actúan como mecanismo de coordinación al estandarizar y especificar el resultado al que se debe llegar. Se trata de un mecanismo que permite una mayor flexibilidad que las reglas, ya que no especifican cómo se debe realizar el proceso, sino únicamente

el resultado final que debe obtenerse. En este caso estaríamos hablando de normalización de resultados.

- Ajuste mutuo. Uno de los mecanismos de coordinación más sencillos y que permiten una mayor flexibilidad, es el ajuste mutuo. Mediante una comunicación informal, los comportamientos de los diferentes individuos que componen la organización se van ajustando y modificando en función de las circunstancias. Sin embargo, este mecanismo es útil en determinadas ocasiones, pero debe combinarse con otros mecanismos de coordinación. Aunque en pequeñas organizaciones o en pequeños grupos de trabajo puede ser un mecanismo suficiente y eficaz.
- Rutinas¹¹. La secuencia de distintas acciones que componen la realización de una actividad, cómo se realiza esta y cómo se coordinan las distintas tareas que la forman, se convierte en una rutina. Los individuos que realizan una misma actividad en repetidas ocasiones van aprendiendo y mejorando la manera de hacerla, la secuenciación entre las tareas y la coordinación de todo ello. Por ello, las rutinas son positivas para la organización y suponen también una forma de coordinación, ya que aunque no se encuentren reglas formalmente escritas, la rutina conlleva una forma de trabajar que redundará en una mayor eficacia y eficiencia.
- Valores y cultura organizativa. El conjunto de normas de comportamiento, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización y que condicionan su forma de operar, de trabajar y de entender los diferentes comportamientos, y suponen una identidad determinada frente al exterior, se conoce como cultura organizativa. La cultura también juega un papel relevante como mecanismo de coordinación, ya que aún a la manera de actuar de todos los miembros y, en este sentido, supone una normalización del comportamiento.

La utilización más intensiva de unos u otros elementos de coordinación dependerá del tipo de entorno y el tipo de actividad de la empresa. Así, en entornos estables y con actividades no demasiado complejas, los mecanismos relacionados con las reglas y directrices son eficientes, pero cuando se necesita una mayor flexibilidad y la actividad es compleja, otros mecanismos como el ajuste mutuo o

¹¹ El concepto de rutina no debe utilizarse aquí en el sentido negativo que la palabra tiene a veces en el lenguaje hablado. Existen numerosas definiciones del concepto, que ha adquirido una especial relevancia con el Enfoque Evolutivo y el Enfoque de Recursos y Capacidades, de los que aquí solo mencionaremos la definición que hacen algunos autores enmarcados en estos enfoques del concepto de rutina. Así, Winter define las rutinas como comportamientos aprendidos, con patrones y repeticiones, embebidas en las acciones y prácticas de la organización (Winter, S. G. (2003), «Understanding dynamic capabilities», *Strategic Management Journal*, 24 (10), October, pp. 991-995).

las rutinas lograrán la coordinación de una manera más eficaz y rápida.

Antes de finalizar este epígrafe, debemos hacer también alusión a los sistemas de dirección y liderazgo, y a los sistemas de información. Aunque se han analizado con mayor profundidad en los capítulos sexto y décimo, también es importante citarlos aquí, ya que los sistemas de dirección actúan como elemento integrador y coordinador de toda la organización hacia los objetivos comunes. Además, los sistemas de información se han convertido en indispensables, al facilitar la coordinación y la facilidad y rapidez con que pueden hacer circular la información en la organización. Dado que la información es un punto clave para que los sistemas de dirección funcionen correctamente, también los sistemas de información tienen un papel relevante. Además, los sistemas de motivación y recompensas de la organización también pueden actuar como un factor integrador de los miembros organizativos, ya que orientan a la mejor consecución de un fin común.

3.4. Formas orgánicas y mecánicas

Dependiendo de cómo se combinen los elementos del diseño organizativo anteriormente expuestos, las organizaciones pueden caracterizarse como orgánicas o mecánicas. El origen de la distinción entre ambas ha surgido a partir de las propiedades que Max Weber¹² (1947) identi-

ficó en la *burocracia*. Aunque la burocracia ha sido posteriormente muy criticada, provee las bases del carácter mecánico de la organización que puede ser más adecuado para determinados entornos, situaciones o tareas. El autor caracteriza las burocracias eficientes por las siguientes dimensiones: existencia de unas reglas y procedimientos capaces de lograr que las actividades se lleven a cabo de manera predecible; especialización y división del trabajo, para que el empleado tenga claramente definida la tarea a realizar; jerarquía de autoridad como mecanismo de supervisión y control; personal cualificado que asegure su contratación por su competencia y no por otros motivos de amistad o favoritismo que puedan reducir el desempeño; separación del que realiza el trabajo del que tiene poder para decidir sobre ese puesto, para que el individuo no tenga, por el hecho de ocupar un puesto, un derecho sobre el trabajo; y comunicaciones escritas para proveer a la organización de una memoria y continuidad en el tiempo.

Frente a este tipo de organización, excesivamente mecanicista y rígido, nos encontramos con las organizaciones caracterizadas como orgánicas, donde se da más importancia a las relaciones sociales y a la importancia que éstas tienen para la coordinación. En las estructuras de tipo orgánico se destaca la contribución del conocimiento y la experiencia, la continua redefinición de las tareas individuales, la descentralización y el funcionamiento de la organización más por la comunidad de intereses entre la organización y los individuos que por la jerarquía o las

Tabla 22.1 ● Contraposición de las estructuras mecánica y orgánica

Características	Mecánica	Orgánica
Definición de tareas	Rígida y muy especializada	Flexible y tareas definidas de manera amplia.
Coordinación y control	Reglas y directrices	Ajuste mutuo
Comunicación	Vertical	Vertical y horizontal
Conocimiento	Centralizado	Disperso
Compromiso y lealtad	Hacia el superior inmediato	Hacia la organización y los objetivos
Contexto ambiental	Estable	Incertidumbre

Fuente: adaptado de Grant (2006) y Butler (1991)¹³.

¹² Weber, M. (1947), *The theory of social and economic organization*. The Free Press, Glencoe IL.

¹³ Butler, R. (1991), *Designing organizations: a decision-making perspective*. Routledge, London.; Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. Quinta edición (versión en castellano), Thomson Civitas, Navarra, (primera edición 1996).

posibles sanciones. Además, se concede especial importancia a la comunicación lateral, más que aquella que fluye en sentido vertical, característica que puede darse en las estructuras organizativas más planas. Otra característica es el mayor valor que se le concede al progreso y expansión de las tareas que a la lealtad y obediencia.

Relacionando estas propiedades con los distintos principios organizativos, obtenemos las correspondencias que pueden observarse en la tabla 22.2. Concluyendo, la estructura orgánica se caracteriza por una reducida formalización y centralización, está fundamentada en las relaciones laterales y permite tratar con tareas complejas en entornos dinámicos.

A pesar de que actualmente la inclinación más favorable es hacia las formas orgánicas, no debe olvidarse que bajo ciertas circunstancias las organizaciones de tipo mecánico son más eficientes. En entornos estables, si la empresa provee bienes y servicios estandarizados, con procesos que apenas se modifican, el modelo burocrático ofrece ventajas por su mayor especialización y formalización. En la situación contraria, las formas orgánicas ofrecerán mayor flexibilidad y facilidad de adaptación. Pero aun así, hay que destacar que en la misma empresa diferentes ac-

tividades pueden requerir aproximaciones contrarias. Por ejemplo, aquellos procesos más estandarizados, como pueden ser los relacionados con la fiscalidad, pueden requerir una organización de tipo mecánico, mientras que otras funciones que típicamente implican desarrollo, entorno complejo y nuevo conocimiento, como la función de investigación y desarrollo, necesitarán un ambiente más orgánico.

3.5. Agrupación de unidades

La aplicación de los criterios y mecanismos hasta ahora introducidos requiere también de la agrupación de los individuos y puestos de trabajo dentro de la organización para ir conformando así la estructura jerárquica. Existen diferentes criterios de agrupación y cada organización elegirá aquel que mejor se adecúe a sus objetivos y estrategias, a su tamaño, al tipo de producto que fabrica o servicio que presta, así como a la amplitud de estos, al grado de coordinación requerido o a la localización. Así, por ejemplo, una empresa como 3M, cuyos productos abarcan desde proyectores de transparencias hasta material

Tabla 22.2 ● Características que definen las estructuras mecánica y orgánica y su correspondencia con variables del diseño organizativo

Organización burocrática Características propuestas por Weber (1947)	Organización orgánica Características propuestas por Burns y Stalker (1961)	Correspondencia con las variables de diseño organizativo
Especialización y división del trabajo	Importancia de la contribución al trabajo o tarea del conocimiento y la experiencia	Especialización
Eficiencia en reglas y procedimientos Comunicaciones escritas Normalización de habilidades, procesos y del comportamiento	Ajuste y continua redefinición de tareas individuales	Formalización
Jerarquía de autoridad	Estructura de control y autoridad	Centralización
Separación del que realiza el trabajo del que tiene poder para decidir sobre él	Comunicación lateral	Número de niveles jerárquicos
Personal cualificado	Prestigio y conocimiento del personal	Profesionalización

Fuente: elaboración propia basada en Weber (1947), Burns y Stalker (1961) y Aiken y Hage (1971)¹⁴.

¹⁴ Aiken, M. y Hage, J. (1971), «The organic organization and innovation». *Sociology*, 5, pp.63-82; Burns, T. R. y Stalker, G. M. (1961), *The management of innovation*. Tavistock Institute, London; Weber, M. (1947), *The theory of social and economic organization*. The Free Press, Glencoe IL.

para señalización en carreteras y que está presente en numerosos países, aplicará unos criterios diferentes seguramente a una pequeña empresa que opera en el ámbito regional y vende un solo producto.

La *departamentalización* es entonces la agrupación de los individuos y tareas a ellos asignados en distintas unidades dentro de la organización. A continuación vamos a introducir los criterios básicos para agruparlos.

- *Agrupación funcional.* La agrupación funcional reúne a los miembros de la organización con habilidades similares y que desempeñan el mismo tipo de tareas en un mismo departamento, como puede observarse en la figura 22.3.A. Desde la dirección se coordinan los diferentes departamentos para que estos trabajen hacia los objetivos organizativos. Es más adecuada cuando el entorno no es muy turbulento y para empresas no muy complejas, de pequeño o medio tamaño. Sus principales ventajas se relacionan con la centralización de la autoridad y con la especialización en las distintas funciones que deben cubrirse en la organización, como pueden ser la función de producción, de marketing, de finanzas, etc. Esto también permite que los distintos individuos desarrollen su experiencia especializada en su profesión determinada, pudiendo alcanzar así una mayor eficiencia y motivación, al sentirse más identificados con las tareas propias para las que están preparados.

Sin embargo esta agrupación también provoca la existencia de barreras de comunicación entre los distintos departamentos. Los empleados de cada departamento se centran en sus objetivos particulares relacionados con aquello que mejor saben hacer, lo que puede desencadenar conflictos entre funciones y una disminución de la atención necesaria hacia el fin común y hacia las necesidades del cliente. Por ello, es necesario que la dirección ejerza un papel importante de coordinación, minimizando los posibles conflictos.

- *Agrupación por producto.* En este caso, se trata de agrupar las unidades organizativas según los diferentes productos, o grupos de productos, o servicios de la empresa. Es el caso, por ejemplo, de una empresa fabricante de distintos productos alimenticios (*Figura 22.3*). Es aplicable, por tanto, únicamente en empresas con más de un producto o servicio, y adecuado cuando la gestión de esos productos o servicios requiere una atención diferenciada y el desarrollo de un conocimiento especializado en ese tipo de producto. Entre sus desventajas se encuentra la posible duplicación de recursos en la organización, ya que, por ejemplo, en cada producto se van a requerir vendedores, personas dedicadas al desarrollo y mejora del producto, etc. Además, si un mismo cliente de la empresa consume los diferentes productos o servicios, requeri-

rá la atención de varios departamentos, lo que puede llegar a desmotivarle en su compra por el tiempo que necesita en ser atendido por diferentes personas.

- *Agrupación por clientes.* La agrupación por clientes *departamentaliza* la organización dependiendo del tipo de clientes al que atiende la empresa, para poder así centrarse en las necesidades concretas y específicas de cada grupo concreto de clientes con sus características determinadas (*Figura 22.3.C*). Minimiza, por tanto, una de las desventajas del anterior criterio y es adecuado cuando la empresa pretende adaptar los productos o servicios a cada grupo de clientes en particular, prestándoles una especial atención. Una entidad bancaria, por ejemplo, puede agruparse por departamento de atención a empresas o al consumidor individual, ya que sus características y necesidades son bien distintas, requiriendo una formación y atención del personal diferenciada.

No obstante, también en este caso puede darse una duplicidad de recursos y actividades, e incluso la desconexión entre los procesos de trabajo desarrollados para cada grupo de clientes, lo que puede desencadenar incompatibilidades e ineficiencias dentro de la organización.

- *Agrupación geográfica.* Si la organización está presente en diversos mercados geográficos, uno de los criterios de agrupación que se deben tener en cuenta puede ser precisamente el área geográfica a la que se sirve. De esta manera se pueden ofrecer un servicio o unos productos más adaptados a la zona geográfica, proporcionando además una mayor cercanía y rapidez en la atención al cliente. Por tanto, será adecuada para empresas con una presencia geográfica amplia o dispersa, y donde la cercanía o la atención y la adaptación a la zona, así como la rapidez en la entrega, son factores fundamentales para la empresa.

Las desventajas también se encuentran en la posible duplicidad de recursos y en las dificultades de coordinación.

- *Agrupación por procesos.* Por proceso se entiende la secuencia de actividades interrelacionadas necesarias para la realización de la función para la cual la organización ha sido creada. Por ejemplo, en el caso de una empresa de diseño y fabricación de prendas de vestir. El conjunto de procesos de una empresa abarca desde el desarrollo del producto hasta su fabricación y venta. Es fácil confundirlo con la agrupación funcional por las similitudes entre ambos, pero en este caso la agrupación por procesos puede darse en una única función de la organización. Por ejemplo, en la función de producción. Así, dentro de la función de producción, la empresa puede agrupar los individuos en distintos departamentos, como desarrollo e innovación, ingeniería, fabricación o en-

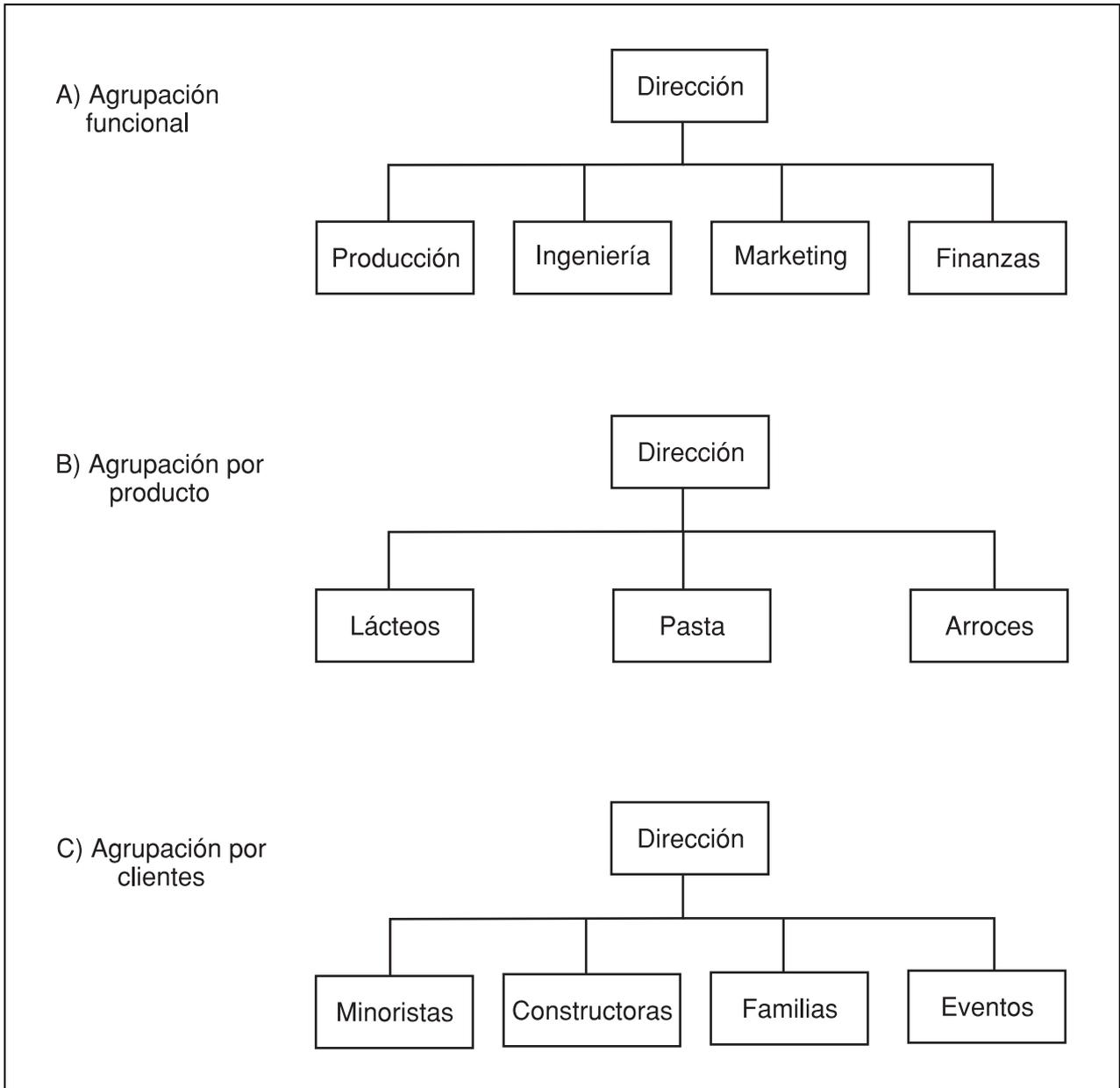


Figura 22.3 ● Distintos criterios de agrupación.

samblaje. Cabe señalar que las organizaciones funcionales tienden a menudo a combinar ambas agrupaciones.

Es adecuada cuando el desarrollo de nuevos procesos y la calidad son partes fundamentales de la competitividad de la empresa. Al igual que los anteriores criterios, también se encuentra con los inconvenientes en cuanto a coordinación.

- *Agrupación mixta.* Un último criterio que hay que tener en cuenta sería la combinación de varios de los anteriores tipos en un mismo nivel organizativo, lo que puede ser necesario cuando se necesita combinar, por ejemplo, la agrupación funcional con la agrupación por producto. No obstante, hay que tener en cuenta que en este caso la dificultad de gestión se incrementa notablemente.

4. LAS PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA

Los componentes básicos en la estructura organizativa de la empresa han sido claramente detallados por Mintzberg (1984)¹⁵. Las cinco partes que el autor identifica y que los manuales más destacados también han recogido ampliamente, son las que a continuación se exponen:

- **Núcleo de operaciones.** Es el conjunto de todos los puestos de trabajo e individuos directamente relacionados con el trabajo básico de producción de los bienes o servicios de la organización. Por tanto, ejecuta las tareas básicas para las que la organización ha sido creada, siendo por ello de vital importancia. Sus principales funciones se relacionan con el aprovisionamiento de *inputs*, con el proceso de transformación de los factores productivos en bienes o servicios, con la venta y distribución de estos, y con las tareas de apoyo a esta función principal, como puede ser el mantenimiento de la maquinaria y la gestión de inventarios.
 - **Ápice estratégico.** El ápice estratégico hace referencia a la alta dirección, cuya principal función es asegurar el correcto funcionamiento de la organización y el establecimiento de objetivos, coordinando e incentivando a todos sus miembros para lograrlo. Las principales tareas relacionadas con estas funciones son, en primer lugar, la supervisión directa. La jerarquía en la organización provee al ápice estratégico de la autoridad formal para asignar los recursos, autorizar las distintas decisiones de otros niveles y ejercer las funciones de control necesarias para ello. En segundo lugar, el ápice estratégico se encarga de las relaciones con el entorno, ya que representa a la organización frente al exterior y además, debe estar alerta acerca de cómo este entorno va evolucionando, ya que puede afectar a sus decisiones. Por último, al ápice estratégico le corresponde también la formulación e implantación de la estrategia organizativa. Se trata, por tanto, del componente en la estructura organizativa con el máximo grado de responsabilidad sobre el funcionamiento global de la empresa.
 - **Línea media.** Entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico se encuentran un conjunto de directivos que vinculan ambas partes y que componen la línea media. Dentro de estos podemos citar tanto a directivos funcionales, como a supervisores de los distintos departamentos o secciones de la empresa. Dependiendo del tamaño de la empresa, del número de departamentos y de la complejidad de sus actividades, esta cadena de directivos puede ser más o menos extensa, tanto horizontal como verticalmente. Su objetivo principal consiste en ser el enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones, tanto en sentido descendente
- como ascendente. En sentido descendente, la línea media canaliza las decisiones del ápice estratégico hacia niveles más bajos en la estructura jerárquica y las concreta en actuaciones más específicas para que puedan llevarse a cabo, distribuyendo entre las distintas tareas los recursos necesarios para ello. En sentido ascendente, proporcionan la información que se va generando en la organización y los resultados alcanzados, de manera oportuna y agregada, a los directivos de niveles superiores. Además, también funcionan como un enlace horizontal, ya que debe coordinarse con otros directivos de su mismo nivel y de otras partes de la organización. Finalmente, también la línea media se encarga de tomar decisiones, que no serán como en el caso anterior tan a largo plazo ni a un nivel tan global de la organización, sino que se referirán a las decisiones más concretas relacionadas con el funcionamiento de las unidades o empleados sobre los cuales tiene autoridad.
- **Tecnoestructura.** Por tecnoestructura se entiende el conjunto de expertos especializados en funciones muy concretas y complejas que requieren una habilidad y un conocimiento muy especializado de estas funciones. Se trata de un conjunto de analistas y técnicos que no están involucrados en la ejecución directa del trabajo de la empresa ni son directivos, por lo que no pertenecen ni a la línea media ni al ápice estratégico. Su finalidad es diseñar y planificar el trabajo de los demás para hacerlo más efectivo, normalizando los comportamientos del resto de la empresa. También se encuentra entre sus funciones la formación del resto de la empresa. Entre los miembros de la tecnoestructura podemos distinguir entre analistas de adaptación, que analizan los cambios necesarios a introducir en la organización dependiendo de la evolución del entorno, y analistas de control, que estabilizan y normalizan la forma de realizar las actividades en la organización.
 - **Staff de apoyo.** El objetivo de este *staff* es apoyar al resto de la organización mediante la prestación de servicios especializados, como puede ser la asesoría jurídica, el mantenimiento y limpieza, o la seguridad. No se relacionan directamente con la producción de bienes y servicios, y su naturaleza es muy heterogénea, apoyando de manera indirecta al resto de la organización. Hay que señalar que actualmente, muchos de estos servicios se han externalizado de la empresa y son provistos por otras empresas especializadas.

¹⁵ Mintzberg, H. (1984). Referenciado en nota 9.

Estas cinco partes fueron identificadas por Mintzberg (1984) al encontrarse presentes en todas las estructuras formales de las organizaciones. No obstante, no siempre todas las partes están claramente identificadas de manera separada en esta estructura formal, sino que pueden encontrarse inmersas implícitamente en la organización, identificándose entonces únicamente por las características que identifican el papel que esa parte desempeña en la organización.

Puede aquí recordarse cómo, en el capítulo octavo, se hacía referencia a los distintos roles directivos, que están

estrechamente relacionados con las partes de la organización que ahora hemos introducido. La cadena jerárquica que forman las partes organizativas relacionadas con la toma de decisiones, con poder de decisión finalmente sobre el núcleo de operaciones, forman los distintos niveles directivos allí introducidos: alta dirección, directivos de nivel medio y supervisores de primera línea. Los dos últimos niveles estarían incluidos en la línea media, mientras que el ápice estratégico se corresponde con la alta dirección.

5. MODELOS ORGANIZATIVOS PARA LA EMPRESA

Teniendo en cuenta los criterios de agrupación de unidades ya señalados, y los distintos principios organizativos, vamos ahora a introducir los principales modelos organizativos que resultan de su aplicación. Típicamente, la combinación de todo ello da lugar a distintos arquetipos globales de organización, que ayudan a entender cómo esta funciona en su conjunto, y que denominamos modelo organizativo. Cada uno de ellos será adecuado en determinadas circunstancias. Al tratarse de arquetipos, hay que señalar que en la realidad empresarial puede que estos modelos organizativos no se den en su forma pura, sino que introducirán algunas modificaciones en las características que aquí presentamos.

Modelos organizativos

La combinación de las variables de diseño origina un conjunto de arquetipos globales de organización, que ayudan a entender cómo la empresa funciona en su conjunto.

1. Modelo funcional. Aquellas empresas que están presentes en un único negocio suelen utilizar este tipo de estructura en el que las tareas similares se agrupan y en el que pueden aprovecharse de la generación de economías de escala y del desarrollo de habilidades especializadas en las diferentes funciones. La coordinación y la integración de estas se llevaría a cabo por los niveles directivos superiores, por lo que se trata normalmente de organizaciones con un poder de decisión muy centralizado. Además, esta coordinación también se lleva a cabo a través de una normalización de actividades, necesaria cuando el tamaño de la empresa impide una supervisión directa de todos los procesos.

Los problemas típicos asociados a esta estructura surgen por los conflictos entre distintos departamentos. Ha

sido usual en el pasado el caso de empresas en las que el departamento de marketing y el de producción por ejemplo parecían luchar por los recursos de la empresa y por conseguir sus propios objetivos, tratando el primero de satisfacer las necesidades del consumidor, sin tener en cuenta los costes o los posibles desarrollos técnicos que ello requiere, o tratando el área de producción de implantar su producto altamente eficiente en cuanto a la técnica utilizada, pero sin cubrir nuevas necesidades de los clientes. Estos problemas y barreras de comunicación entre los distintos departamentos, propiciadas en parte por la propia especialización de cada una de las áreas, perjudican la consecución de los objetivos de la empresa. Por ello, es necesaria una elevada coordinación. Además, cuando la empresa crece, y sobre todo, cuando amplía los productos o negocios en los que está presente, estos problemas se agravan.

2. Modelo multidivisional. Cuando una empresa crece y diversifica sus productos o servicios, o cuando incrementa su presencia en distintos mercados geográficos, puede utilizar una estructura multidivisional, formada por varias divisiones donde cada una de ellas tendrá su dirección y sus objetivos, y planificará su propia estrategia. Las divisiones estarán compuestas por sus propias actividades funcionales clave, y en este sentido podrían entenderse a modo de pequeñas empresas que funcionan dentro de la empresa matriz, pero sin llegar a ser totalmente independientes. A través de la creación de las divisiones, la empresa descentraliza la toma de decisiones y las responsabilidades, delegándolas en cada una de las divisiones. La dirección corporativa global de la empresa se encargará de la planificación y estrategia global de la empresa en su conjunto, la asignación de recursos a las distintas divisiones, así como a proveer los servicios comunes necesarios.

Los mecanismos de coordinación están ampliamente relacionados con la normalización de resultados, ya que al gozar de autonomía para el desarrollo de su mercado, producto o negocio, cada división reportará únicamente a la

dirección general los informes en función de los resultados alcanzados. Esta forma de organización resulta muy beneficiosa entonces para gestión de empresas diversificadas, al facilitar la gestión de negocios diversos. Esta autonomía también permite minimizar los riesgos en el caso de que alguna de las actividades no funcione bien, ya que el resto de divisiones no se verán directamente afectadas.

Las divisiones pueden crearse en función de los distintos productos, servicios o negocios, o en función de las áreas geográficas, o incluso como una combinación de ambos criterios. Un ejemplo de un modelo organizativo multidivisional mixto puede encontrarse en *Negocios en acción* 22. 2. Estas empresas suelen organizarse en tres niveles, correspondiendo el nivel más elevado al centro corporativo o dirección general de la empresa, las divisiones estarían en el segundo nivel, siendo responsables de un grupo de productos o negocios similares, y si es necesario habrá también un tercer nivel dedicado a un único negocio o producto.

Sin embargo, esta estructura no está exenta de desventajas por la propia independencia de las divisiones, que puede llevar a comportamientos oportunistas por parte de los directivos de una división. Además, a veces se produce competencia entre las distintas divisiones que luchan por los recursos globales. A esto se le debe añadir las dificultades de coordinación de divisiones que pueden ser tan dispares y con objetivos bien distintos. También como inconveniente se encuentra la duplicidad de recursos y la consiguiente dificultad para la obtención de economías de escala a nivel corporativo, con la consiguiente reducción en la eficiencia que eso puede conllevar.

3. Modelo matricial. Aquellas empresas con múltiples productos, funciones y localizaciones pueden necesitar organizar la coordinación y el control en función de varias de estas dimensiones. Este tipo de estructura intenta aprovechar así los beneficios de una mayor coordinación en los distintos tipos de agrupación. De esta manera, la autoridad y las actividades se organizan en base a dos o más criterios, lo que provoca que un mismo grupo de empleados dependa en la jerarquía de dos o más departamentos. Este doble flujo de autoridad rompe así con el principio de unidad de mando¹⁶. Así, por ejemplo, la organización puede contar con un departamento relacionado con la investigación y el desarrollo (función), que además de estar bajo la supervisión del directivo funcional, depende de los directivos existentes en cuanto a los distintos productos, o en cuanto a las distintas áreas geográficas. Un ejemplo puede ser el de la empresa Cespa, perteneciente al grupo Ferrovial, que según la información de la propia empresa (www.ferrovial.es) cuenta con una estructura matricial donde las áreas de negocio se refuerzan con las direcciones corporativas, como puede observarse en la figura 22.4. Si el flujo de autoridad es doble, esta empresa se habrá organizado a la vez por funciones y por áreas geográficas.

El origen de este tipo de estructura está motivado por sus ventajas en cuanto a la utilización eficiente de los especialistas funcionales en distintos productos o negocios, que de esta manera también se sentirán más implicados en el proyecto o en el desarrollo del producto o negocio, y a la mayor flexibilidad para iniciar nuevos proyectos.

Sin embargo, las dificultades en cuanto a la doble o triple línea de autoridad que genera pueden llegar a confundir y a frustrar a los individuos. Las prioridades de los directivos de cada una de las líneas de autoridad también pueden ser diferentes, generando con ello conflictos. Además, es necesaria una elevada coordinación en la toma de decisiones entre los distintos flujos de autoridad, lo que puede llevar a pérdidas de tiempo y de eficiencia y flexibilidad. La complejidad de esta organización llevará a la ineficiencia y a la ineficacia. Numerosas organizaciones que adoptaron este modelo organizativo en el pasado tuvieron que migrar hacia otros tipos organizativos por la dificultad de los individuos en asimilar esta situación o porque se terminaba por priorizar a alguno de los flujos de autoridad, con lo que se eludían así las ventajas por las que se había implantado.

4. Nuevos modelos organizativos. En este apartado queremos destacar la proliferación en los últimos años de nuevos modelos organizativos cuya principal característica es la concesión de una menor importancia a la jerarquía como forma de coordinación. Con ello se pretende dotar de una mayor flexibilidad a los miembros organizativos para lograr así una mayor libertad para la innovación y el desarrollo de nuevos conocimiento. La mayor turbulencia del entorno y la importancia del desarrollo del conocimiento para mantener la competitividad, hace necesario que la organización se organice de manera más flexible. En general, estas nuevas formas se centran más en la coordinación y no tanto en el control, que es reemplazado por incentivos y por una cultura organizativa que potencie el desarrollo y la motivación de los individuos. La coordinación se alcanza en buena parte gracias al ajuste mutuo, que permite flexibilidad y se apoya en la confianza en los distintos miembros.

Entre estos modelos organizativos puede situarse también el denominado como *adhocracia*, introducido ya por Mintzberg. Con este modelo, el autor quería introducir la existencia de empresas orgánicas en extremo. Sus principales características son una elevada especialización, con un personal muy cualificado, una reducida formalización

¹⁶ El principio de unidad de mando es uno de los 14 principios fundamentales que Henry Fayol enumeró para lograr una dirección eficaz. Este principio hace referencia a que cada miembro de la organización debe depender únicamente de un superior. Para más información puede consultarse la obra de Henry Fayol (1916). *general and industrial management*, Editorial Pitman, Londres (edición de 1949).

NEGOCIOS EN ACCIÓN 22.2

Gas Natural

El grupo Gas Natural ha aprobado hoy un cambio de su estructura organizativa, con el fin de adaptarse a los retos estratégicos de la compañía. Con la nueva organización, la compañía presidida por Salvador Gabarró contará con cuatro direcciones generales, la de gestión del gas, negocios mayoristas y negocios minoristas, de nueva creación, además de la internacional, la económica financiera y la de recursos.

El Comité de Dirección estará compuesto por el consejero delegado, Rafael Villaseca, y por la dirección general de gestión del gas, negocios mayoristas, negocios minoristas, internacional, económico-financiera y recursos, además de las direcciones de estrategia y desarrollo, comunicación y gabinete de presidencia, el consejero delegado de la sociedad midstream y la secretaria del consejo y asesoría jurídica.

Gestión del gas

La dirección general de gestión del gas estará dirigida por José María Egea, que asumirá la responsabilidad directa sobre el aprovisionamiento de gas a través de gasoducto y las responsabilidades de coordinación con la sociedad Midstream que tiene junto con Repsol YPF para el aprovisionamiento de GNL. Esta dirección propondrá al consejero delegado las medidas de funcionamiento necesarias para la asignación del gas y la maximización del margen del grupo y también será responsable de la relación con Enagás y del desarrollo y gestión de los proyectos *upstream* (exploración, producción y licuefacción). Asimismo, será el máximo res-

ponsable de la estrategia integrada de regulación del grupo y del liderazgo de las negociaciones en España y el resto de la Unión Europea (UE) con los organismos nacionales e internacionales correspondientes.

Negocios mayoristas

La dirección general de negocios mayoristas estará dirigida por Manuel Fernández, que asumirá la responsabilidad de maximizar los resultados y desarrollar los negocios de comercialización de energía a clientes mayoristas, así como el negocio eléctrico. Esta dirección general incluye seis unidades, entre las que se encuentran mercados mayoristas, promoción de generación, generación, grandes cuentas, comercializadora, cogeneración y renovables.

Negocios minoristas

Por otra parte, la dirección general de negocios minoristas estará dirigida por Joan Saurina y tiene como objetivo maximizar los resultados y desarrollar la comercialización minorista de energía en la Península Ibérica e Italia y gestionar eficientemente las redes de distribución en esta zona.

Internacional

La dirección general internacional, dirigida por Alberto Toca, se encargará de optimizar la gestión y la rentabilidad del grupo en el ámbito internacional, excepto Italia. Esta dirección contará en su organización con las funciones de estrategia minorista,

transporte y distribución, incluyendo todas las redes de transporte, distribución de gas y electricidad en España, así como los servicios comerciales y negocios minoristas liberalizados, y los negocios de Gas Natural en Italia.

Economía financiera

La dirección general económica financiera, al frente de la cual estará Carlos Álvarez, asumirá la responsabilidad sobre el control de gestión, relaciones con inversores, control y gestión de riesgos, finanzas, fiscalidad y contabilidad y consolidación.

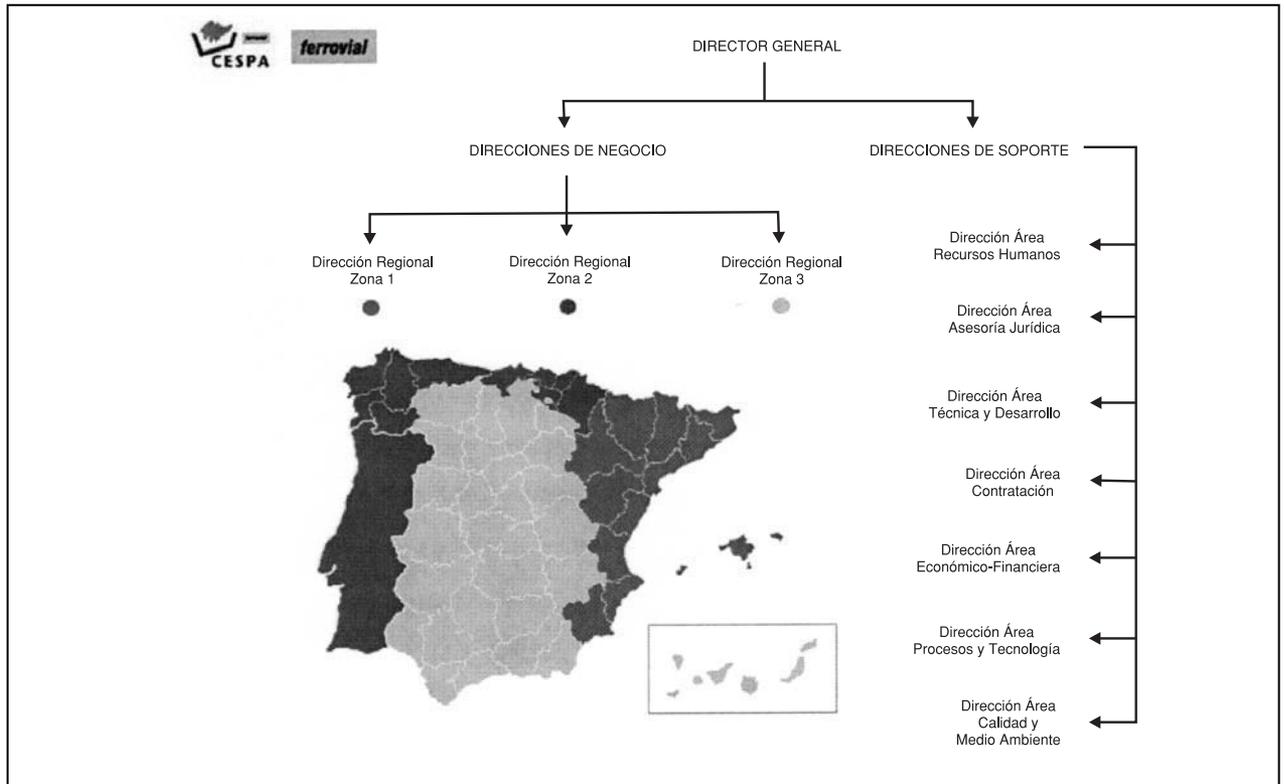
Recursos

Por su parte, la dirección general de recursos, dirigida por Antoni Llaró, tendrá responsabilidad sobre los recursos humanos, Sistemas de Información y *e-business*, servicios generales, compras y gestión de proveedores, ingeniería y nuevos negocios, tecnología, seguridad y eficiencia energética y calidad. La compañía indicó que los principios en los que se basa esta nueva organización del grupo son la visión integral del negocio con el objetivo de maximizar la cuenta de resultados, además de optimizar la cadena de valor del gas natural, la gestión integrada del gas y dar mayor importancia a la función de estrategia y desarrollo para potenciar el crecimiento del grupo. ●

Fuente: noticia aparecida en www.lukor.com/not-neg/empresas/0505/24122422.htm 24/05/2005, Barcelona, Europa Press.

y descentralización. Sus ventajas se relacionan con su rapidez y flexibilidad para adaptarse al entorno y a la

facilidad de coordinación de los especialistas. Pero al mismo tiempo, al no existir una definición clara de las



Fuente: www.cespa.es/index.php?orden=112.

Figura 22.4 ● Estructura de la empresa Cespa, perteneciente al grupo Ferrovial.

diferencias entre los distintos niveles jerárquicos en la organización, pueden originarse conflictos con facilidad, lo que unido a la inestabilidad e indefinición de las tareas a realizar en los puestos de trabajo puede llegar a desencadenar importantes ineficiencias.

Otro modelo organizativo sería el reflejado en aquellas *organizaciones basadas en proyectos*, donde cada proyecto requiere de unas actividades y de un equipo humano flexible, capaz de adaptarse a las distintas circunstancias que rodean cada uno de los proyectos. Por ejemplo, en la construcción de grandes obras de infraestructura como pueden ser puentes, cada proyecto puede ser muy diferente y se suele dar este tipo de organización. Se trata de equipos coordinados por un ajuste mutuo y por las rutinas de trabajo y solución de problemas.

Las *organizaciones basadas en equipos de trabajo* pueden ser similares al tipo organizativo anteriormente descrito. La organización se estructura en torno a estos grupos, que constituyen en sí mismos el mecanismo de coordinación. En algunas empresas, estos grupos de trabajo pueden complementar a la estructura organizativa tradicional. No obstante, en este modelo organizativo,

está surgiendo cada vez más la necesidad de equipos denominados como auto-organizados. Estos equipos no dependen de ningún departamento ni de ningún supervisor, y en la empresa no existen regulaciones para el trabajo.

El desarrollo de los sistemas de información y el avance de la tecnología ha hecho posible la proliferación de *redes virtuales*. Estas redes basan su coordinación y comunicación en las tecnologías de la información sin necesidad de localizarse geográficamente en determinados puntos concretos. La denominada como empresa virtual¹⁷ mantiene un único núcleo directivo que se encarga de coordinar o subcontratar el resto de actividades, sin la existencia física de departamentos ni niveles jerárquicos.

¹⁷ Un análisis más profundo de las organizaciones virtuales desde distintos puntos de vista y de su relación con la creación de conocimiento, puede consultarse en Camisón, C., Palacios, D., Garrigós, F. y Devece, C. (2008), *Connectivity and knowledge management in virtual organizations: networking and developing interactive communications*. Information Science Reference, Hershey, PA.

6. EL EJERCICIO DE PODER EN LA EMPRESA

La estructura jerárquica sirve de coordinación en la empresa, como se ha ido mostrando a lo largo del tema. Tradicionalmente, la jerarquía¹⁸ ha funcionado en sentido descendente, encontrándose en los niveles más altos el poder, que se va delegando en determinadas tareas a niveles más bajos en la estructura organizativa. En este sentido, también actúa como mecanismo de control, y por ello se ha asociado en numerosas ocasiones el concepto de jerarquía a un sentido negativo. No obstante, la jerarquía es la forma de organización más común y eficiente, si bien se puede estructurar de diferentes formas, y no necesariamente como una *jerarquía administrativa* en la que la autoridad fluye siempre desde arriba hacia abajo. La descentralización y todas las propiedades que caracterizaban a la estructura orgánica harán posible que esta coordinación y control no sea tan rígido, y se reparta la responsabilidad a lo largo de toda la organización.

El alcance de control hace referencia al número de subordinados que un superior puede controlar eficientemente. Cuanto mayor sea este alcance de control, el número de niveles en la jerarquía podrá reducirse. Si, por el contrario, el alcance de control es reducido, existirán más niveles jerárquicos, pero hay que tener en cuenta que la existencia de numerosos niveles en sí misma no es beneficiosa. Los niveles de autoridad aumentan el coste de funcionamiento global de la empresa, dificultan la coordinación y la comunicación entre niveles, al alargarse la cadena de mando, y dificultan también la planificación y el control. Entre otros motivos, este alcance de control depende de varios factores¹⁹: nivel de formación del personal, nivel de descentralización, claridad en los planes o estabilidad del entorno. Cuanto mayor sea el nivel de

estos factores, mayor será el alcance de control, y por tanto, se podrá reducir el número de niveles jerárquicos. Sin embargo, estamos haciendo aquí alusión principalmente a la jerarquía como mecanismo de control, y la jerarquía también actúa como mecanismo de coordinación entre los distintos miembros organizativos. Por ello, aunque se trate de estructuras más orgánicas, siempre estará presente en algún sentido la jerarquía. Las nuevas formas organizativas, caracterizadas por una mayor flexibilidad y una mayor confianza en los mecanismos de coordinación relacionados con la adaptación mutua, las rutinas organizativas, o la cultura, tienden hacia este sentido de la jerarquía más orientado a la coordinación y menos hacia el control.

En cualquier caso, el poder en la organización implica la capacidad de un individuo o grupo de individuos de influir en el comportamiento y las acciones de otros miembros de la organización, y de modificar cualquier aspecto o resultado en esta. A través del proceso de diseño organizativo se establecen claramente los puntos dentro de la estructura que ostentan el poder de decisión. En el capítulo 27 se profundizará sobre todas estas cuestiones relacionadas con la aplicación del poder en la empresa, aclarando diferencias entre autoridad, poder y liderazgo, y estableciendo los distintos tipos de poder que pueden existir en la empresa. Hasta ahora hemos hecho únicamente alusión en este epígrafe al poder formal, pero, como podrá comprenderse mejor cuando entremos de lleno en ese tema, el liderazgo, sin estar dotado de un poder formalmente establecido, puede ejercer también una poderosa influencia en el funcionamiento organizativo.

7. LAS RELACIONES FORMALES E INFORMALES EN LA ORGANIZACIÓN

Como el lector ya habrá comprendido, la gestión de empresas no es una ciencia exacta completamente objetiva. Las organizaciones están compuestas por individuos y, por tanto, debemos abordar su análisis desde una perspectiva de ciencia social. La estructura organizativa que establece de manera deliberada la dirección de la jerarquía y qué relación existe entre los distintos miembros, se complementa con las relaciones que también surgen de manera informal, para configurar el funcionamiento real de la empresa. Estas relaciones informales no se reflejan en los organigramas, ya que no son definidas de forma consciente, sino que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización. La *organiza-*

ción informal estará entonces formada por todas las relaciones sociales, no predeterminadas, que se producen en

¹⁸ Asociamos aquí el concepto de jerarquía a la denominada como *jerarquía administrativa*. Otro sentido con el que suele asociarse en la literatura la jerarquía es cuando se entiende como la integración dentro de una misma organización de todas o la mayor parte de las actividades de la cadena de valor que componen una industria o el desarrollo de un producto, es estudiada en la literatura normalmente asociada al concepto de integración vertical, en contraposición a otras empresas que, bien a través del *outsourcing* o bien a través del establecimiento de cooperación con otras empresas, se centran en un espectro más reducido de la cadena de valor.

¹⁹ Cuervo, A. (2004). Referenciado en nota 2.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 22.2

GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En algunas organizaciones la toma de decisiones se realiza en grupo, como sucede cuando determinadas situaciones deben tomarse en comités. Al igual que muchas otras tareas dentro de la organización, la dirección también requiere saber gestionar adecuadamente el tiempo, y ello incluye la gestión de las reuniones en la organización. Algunos consejos para una gestión adecuada son los siguientes:

1. Tener claro el objetivo de la reunión.
2. Determinar el orden del día, sin intentar tratar muchos temas.
3. Informar por las vías adecuadas de la convocatoria, de sus objetivos y de los temas a tratar.
4. Ser puntual y exigir puntualidad a los demás.
5. Seguir el orden del día planificado.
6. Evitar que se formen grupos en la reunión.
7. Escuchar las diferentes opiniones.
8. No alargar demasiado el tiempo de la reunión.
9. Tomar nota de los acuerdos alcanzados y cumpliros con posterioridad.

Fuente: basado en Escudero, J. (2008), «Cómo organizar reuniones», *Emprendedores*, 124, pp. 46-48.

la organización. No obstante, pueden llegar a ser muy importantes en el funcionamiento de la empresa, y afectarla tanto de manera positiva como negativa, como puede observarse en *Negocios en acción 22.3*.

Las funciones más importantes que desempeñan estas relaciones informales pueden observarse a continuación:

- Ayuda a conseguir objetivos personales de los individuos que componen la organización y favorece la satisfacción social. Los individuos, por su condición humana, necesitan la interacción y el establecimiento de relaciones sociales con otros individuos. Ayudará, por tanto, a lograr objetivos personales de satisfacción, de integración en la sociedad, etc.
- Provee un canal de comunicación informal. Las interacciones y relaciones sociales son un medio por el que la comunicación relacionada con la empresa puede fluir de manera espontánea y flexible.
- Favorece la implantación de la cultura organizativa. Al estar inmersa en el propio comportamiento, creencias

y forma de actuar de los miembros organizativos, la interacción entre los individuos favorece que, por ejemplo, ante nuevos empleados sea más fácil asimilar la cultura si establecen relaciones con los demás miembros.

- Puede ayudar como mecanismo de control del comportamiento. Es común la situación reconocida por numerosos empleados, de aclarar las dudas sobre el trabajo con algún compañero, no porque ostente un cargo en la estructura jerárquica, sino porque se confía en su conocimiento y experiencia sobre el tema.

Los sistemas humano y cultural dentro de la organización juegan un papel relevante en la consecución del éxito, y por ello los directivos deben comprender la influencia de esta estructura informal para poderla encaminar hacia aquellos aspectos que favorezcan el funcionamiento global. Dada la importancia y extensión de estos temas, serán tratados específicamente en la sexta parte de este manual.

RESUMEN

Este capítulo trata sobre los conceptos necesarios en la capacidad de organizar. Se ha analizado la importancia de la estructura organizativa, ya que es un aspecto fundamental para el logro de los objetivos que la empresa se marca. Una buena estrategia necesita del apoyo adecuado

de la estructura organizativa para poderse llevar a cabo con éxito. La estructura organizativa es el sistema de relaciones que se establecen formalmente en la organización para determinar las líneas de autoridad, las tareas y funciones asignadas a cada miembro o unidad organizativa,

NEGOCIOS EN ACCIÓN 22.3

Influencia de la organización informal

Una mala gestión de la cultura organizativa y del ambiente que se crea en la empresa pueden provocar efectos negativos. Incluso tratándose del gigante automovilístico Ford, tuvieron problemas en algún momento de su historia para gestionar y potenciar positivamente los elementos que componen la organización informal, tal y como aparece relatado a continuación.

«Las empresas están condicionadas por una determinada cultura que conforma y deforma su comportamiento. La historia de la empresa Ford nos ofrece un buen ejemplo. Durante casi cincuenta años, de 1901 a 1947, estuvo dirigida autocráticamente por su fundador, una personalidad tan genial como arbitraria. Su genialidad está fuera de discusión. Henry Ford no solo revolucionó el mundo del automóvil, con el sistema de producción en serie, sino que abrió paso a una nueva etapa del capitalismo, la del llamado capitalismo de bienestar caracterizado por la democratización del consumo. El primer Ford T, en 1908, se vendió a 880 dólares. En 1914 su precio era de 220 dólares y estaba al alcance de todas las fortunas. Pero la arbitrarie-

dad de sus métodos de dirección no es menos evidente.

En una ocasión su hijo Edsel, aprovechando un largo viaje del tozudo padre, preparó un prototipo de Ford T con algunas modificaciones. Los testigos cuentan que, al mostrárselo, se subió al capó y lo pisoteó con furia gritando, 'no, no y no'. Lo peor de una dirección autocrática, como la que practicó Ford hasta la muerte del fundador, es que genera múltiples vicios en el funcionamiento interno de la empresa. El director pretende controlarlo todo personalmente pero, tratándose de una gran corporación, lo que ocurre es que se forman camarillas y redes ocultas de poder que crean sus propios ámbitos de influencia. Para mantener su autoridad Ford se dedicó a enfrentar a unos contra otros, favoreciendo o castigando a los distintos departamentos cuando se le iban de las manos. Según Collier y Horowitz, en su documentada historia de los Ford, cuando el nieto Henry Ford II accedió a la dirección, en 1947, se encontró con una empresa ingobernable, un auténtico galimatías o reino de taifas en el que las prerrogativas de los distintos departamentos se solapaban. Con-

trató a una de las figuras de General Motors, M. Breech, quien, después de hacer leer a todos los directivos el libro de *Drucker, the great corporation*, implantó la clásica organización de las corporaciones modernas, la llamada organización en M, jerárquica y multidivisional. Pero por lo visto ni la aplicada lectura de Drucker ni el nuevo organigrama dieron resultado ya que Breech dimitió y se volvió a General Motors.

Entonces se fichó a un león del management, Lee Iacocca. El joven y ambicioso Iacocca se dio cuenta de que, al margen de la organización formal, el poder en Ford dependía de las redes y camarillas ocultas. De manera que se dedicó a tejer, en torno al proyecto del Ford Mustang, una red de incondicionales y a situarlos en puestos clave hasta que llegó un momento en que tenía un poder real mayor que el director nominal, que andaba paseándose por el mundo. Pero como éste era el dueño de la empresa y, al igual que el abuelo, no tenía que dar cuentas a nadie, le destituyó de forma fulminante».

Basado en: Reig, R., «La cultura de Ford», *El País*, uno de noviembre de 1998. Disponible en www.elpais.com

y la coordinación entre todas estas. También se ha analizado cómo diferentes factores van a influir en el desarrollo de esta estructura, entre los que se encuentran las capacidades y la estrategia, el tamaño, el entorno y la tecnología.

A continuación se ha desglosado los diferentes elementos que van a servir para configurar el diseño organizativo. En este sentido, en primer lugar podemos encontrar la diferenciación, o el grado en que las distintas actividades y tareas en la organización se dividen. La especialización es uno de los primeros principios que se observaron en la organización de empresas, ya que dividiendo las tareas de un proceso en distintas partes, se logra

una mayor homogeneidad en la calidad del trabajo realizado y una mayor rapidez en el resultado total, ya que los trabajadores conocen mejor la tarea concreta que realizan. No obstante, una excesiva especialización puede resultar perjudicial.

En segundo lugar, teniendo en cuenta la dimensión vertical de la empresa, hay que tener en cuenta la autoridad, la jerarquía, el ámbito de control y la centralización. La autoridad hace referencia al derecho formal de un directivo para tomar decisiones y dar órdenes, y está estrechamente relacionado con la jerarquía, ya que esta última establecerá la línea en la cadena de mando, es decir, quién puede ejercer su poder formal sobre quién en

la organización. El ámbito de control hace referencia al número de subordinados que un individuo en la línea de mando puede dirigir de manera eficaz. Y el grado de centralización, también estrechamente relacionado con el poder en la organización, alude al grado en que la autoridad se concentra en lo más alto de la jerarquía organizativa.

Todo ello no es suficiente para el diseño organizativo, ya que además se necesita coordinar todo el trabajo de todos los miembros. Para ello, existen distintas vías, desde mecanismos más burocráticos, como puede ser la formalización, hasta la adaptación mutua. Estos mecanismos engloban reglas y directrices, metas, ajuste mutuo, rutinas y cultura organizativa. Dependiendo de todos estos factores del diseño organizativo, las empresas pueden caracterizarse como más orgánicas, si tienen una reducida formalización, centralización y complejidad, o como más mecánicas, si estos factores son elevados.

Además, las personas en la organización se agrupan para facilitar una mejor gestión y coordinación del trabajo en distintas unidades. Esta agrupación puede realizarse en función de varios criterios: funcional, por productos, por clientes, geográfica, por procesos o mixta.

Las distintas partes en la organización también son importantes para entender la totalidad de la estructura

organizativa, y por ello se han analizado las partes que Mintzberg identificó: núcleo de operaciones, ápice estratégico, línea media, *staff* de apoyo y tecnoestructura.

En conjunto, todos los factores, principios y partes ayudan a diseñar y a entender la estructura organizativa. En cuanto a estructuras organizativas, también puede encontrarse un conjunto de modelos organizativos que son reflejo de una determinada combinación de todos lo analizado en el capítulo: modelo funcional, modelo divisional, modelo matricial y nuevos modelos organizativos. Cada uno de ellos ofrece unas ventajas e inconvenientes que los directivos deben evaluar para aplicar el más adecuado, aunque puede haber variaciones en estos modelos, ya que no son algo cerrado.

Por último, el capítulo finaliza con un apunte al ejercicio de poder en la empresa y a la importancia de la organización informal. Las relaciones entre individuos, no preestablecidas por la estructura organizativa formal, van a influir en el funcionamiento de la organización, y es vital comprender y llevar hacia un camino positivo esta posible influencia. La confluencia de la estructura formal y de la informal dará la medida de la estructura real de la empresa.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Explique brevemente la importancia de la estructura organizativa.
2. Identifique algún cambio en el entorno que podría afectar a cómo está diseñada la estructura en una pequeña empresa.
3. ¿Considera que una actividad como el desarrollo de un programa informático puede dividirse en distintas tareas? Razone su respuesta.
4. Identifique ventajas e inconvenientes de las estructuras orgánica y mecánica.
5. Señale cuáles de las siguientes afirmaciones son correctas:
 - a. Una excesiva especialización puede ser contraproducente.
 - b. Especialización es lo mismo que formación.
 - c. La formalización de resultados puede ser un mecanismo de control.
 - d. La formalización de resultados puede ser un mecanismo de coordinación.
6. Señale las ventajas de una agrupación funcional.
7. ¿Qué modelo organizativo sería más adecuado para una empresa que tiene dos grandes grupos de clientes, con necesidades muy distintas en cuanto a servicio y distribución, pero que compran los mismos productos a la empresa? Razone su respuesta, explicando ventajas e inconvenientes de los modelos considerados.
8. Explique la importancia de la organización informal.

DESARROLLO DE HABILIDADES

1. En grupos de trabajo, considere una situación en la que entre cuatro amigos han creado una empresa de fabricación y venta de productos cosméticos elaborados con plantas ecológicas, y son todos socios fundadores. La empresa cuenta con tres trabajadores que se dedican al cultivo de las plantas, tres químicos que realizan las mezclas y elaboran nuevos productos, y los cuatro socios que se encargan de la distribución,

venta y organización de la empresa. La empresa ha empezado a crecer por el buen acogimiento de sus productos entre los consumidores de su región. Por eso, uno de los socios plantea crecer a otras ciudades, aunque de momento no disponen de recursos económicos ni de personal suficientes para servir a la posible demanda. Discutan en grupo distintas opciones para poder ir creciendo, cómo llevarían a cabo ese

crecimiento y los posibles efectos que este tendría en todas las variables que componen la estructura organizativa (coordinación, tipo de estructura, etc.).

- Investigue en Internet la empresa Body Shop, analizando su historia y su crecimiento, y su situación actual, y compárela con la situación propuesta en el anterior ejercicio.

CASO DE GESTIÓN

El sector de la distribución comercial y las cooperativas

Antecedentes de Consum

La cooperativa valenciana Consum nace en 1975 como una cooperativa de consumo, con la apertura de su primer establecimiento en Alaquàs (Valencia) y un colectivo de seiscientos socios consumidores.

Desde entonces, la evolución de Consum se ha caracterizado por un crecimiento continuado hasta posicionarse, en la actualidad, como la mayor cooperativa de la Comunidad Valenciana y una de las primeras empresas del sector de la distribución.

El rápido crecimiento inicial de la red comercial y del número de socios consumidores consolidó una realidad empresarial a la que se fueron sumando pequeñas cooperativas de consumo existentes en algunas localidades como Silla, Enguera y L'Olleria (Valencia).

A partir de 1987 se produce un cambio en las pautas de expansión de la cooperativa Consum, con la adquisición de otras empresas de distribución de mayor envergadura: Vegeva, Ecoben, Alihogar y Jobac en la Comunidad Valenciana, así como Distac y Disbor en Cataluña.

La cooperativa Consum constituyó Grupo Eroski, en calidad de socio fundador, a principios de la década de los noventa. Esta alianza comercial finalizó en febrero de 2004, tras la decisión de la cooperativa Consum de desvincularse por divergencias en el modelo organizativo que progresivamente se iba conformando.

Nueva etapa para Consum

Después de romper sus vínculos con Grupo Eroski, Consum se lanzó sin paracaídas y a contracorriente en un sector altamente concentrado y competitivo. Reemprender su camino en solitario era su reto más difícil. El de Consum es un caso atípico en nuestro panorama empresarial. Hasta hace muy poco, la cadena cooperativa valenciana de supermercados estaba integrada, mediante una alianza estratégica, en la estructura del Grupo Eroski. Su gestión estaba, por tanto, muy condi-

cionada por las directrices marcadas por el grupo vasco y su crecimiento se ha producido a la sombra del mismo. Pero Consum decidió separarse de Eroski. Una decisión unilateral que causó gran sorpresa en el sector y que puso fin a catorce años de unión. «Imponían que toda la gestión se centralizase sin que pudiéramos aportar nada», se quejaba Juan Luis Durichich, su director general.

Consum perdió la seguridad de formar parte de un gran grupo y se disponía a perfilar, a la intemperie, su camino en soltería. Le esperaba un futuro incierto en un mercado de alta competitividad. De estar entre las tres primeras empresas de distribución, pasaba a una modesta modesta posición como operador local. Pero Durichich aparentaba tranquilidad: «No queremos ser los primeros, sino defender nuestro modelo de negocio». Consum adquiriría así una nueva *mayoría de edad* en la que ya podrá tomar sus propias decisiones.

¿Qué estrategia puede seguir para sobrevivir y crecer? Estas son algunas de las líneas que se plantearon en aquel momento:

- Concentración geográfica. Hacerse fuerte en las zonas donde tiene una mayor presencia: Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia y Castilla-La Mancha. Pero, incluso jugando en casa, no lo van a tener fácil. Tendría que enfrentarse directamente con competidores que pegan fuerte, como Mercadona, líder indiscutible del sector, que controla el 26,4% de la superficie de venta en la Comunidad Valenciana y Murcia, frente al 16,5% de Consum en aquel momento.
- Clave logística. Centros logísticos repartidos entre Valencia, Barcelona y Murcia, precisamente las zonas donde concentra sus tiendas. Consciente de esta ventaja, su propósito era «a largo plazo, ir creciendo progresivamente en zonas próximas a nuestras plataformas de distribución», indican en Consum. La eficiencia logística, unida a sus intenciones de expandirse en forma de mancha de aceite, se convierte en una de sus mayores fortalezas. Aprovechar oportunidades, trabajando por potenciar su ventaja diferencial.

- Proveedores amigos. Aprovechar las debilidades de Mercadona podría ser una salida. Según Díaz Morales, «los fabricantes tienen serios problemas con Mercadona, por su excesiva agresividad y su política de no primar primeras marcas. Esto le convierte en un cliente incómodo. Por tanto, podrían beneficiarse atrayendo a proveedores interesantes descontentos con Mercadona».

Además, uno de los hechos diferenciales que distingue a Consum es su constitución como cooperativa:

- Con voz y voto. En 2004 su base social la formaban 5.300 trabajadores, de los cuales el 90% son socios, es decir, cooperativistas con derecho a participar en el capital y en la gestión de la misma. Esta estructura se completa con 225.000 socios consumidores. Los primeros se reparten más del 50% de los beneficios y a los segundos se destina un 10% de este concepto para cursos de formación.
- La gran familia. La mayor implicación de los trabajadores y la formación de tejido social es, sin duda, una de las principales virtudes que presenta el modelo cooperativista. Cuando Consum se refiere a sus socios, reconoce que «han sido la clave más determinante en el desarrollo de nuestra organización y quienes han ido perfilando y definiendo las políticas que han orientado nuestra actividad». Otro punto positivo son las ventajas fiscales que presenta este modelo, frente a otras sociedades comerciales.
- Decisiones polémicas. Sin embargo, los órganos de gobierno de una cooperativa son en general mucho más complejos y el inconveniente es la lentitud en la toma de decisiones, al necesitar el consenso de todos. Esta situación puede generar dificultades a la hora de posicionarse frente a lo que podría ser una oportunidad. Un problema teniendo en cuenta la competitividad de este sector.
- Experiencia y profesionalización. La experiencia que ha adquirido a lo largo de todos estos años con Eroski era también un punto clave.

Estado actual en Consum

Actualmente, la cooperativa valenciana Consum desarrolla su actividad en el sector de la distribución comercial a través de una red comercial compuesta por 560 supermercados propios Consum y Consum Basic, además de las franquicias Charter, en un ámbito geográfico que abarca la Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia y Castilla-La Mancha. Con una plantilla de más de 8.000 trabajadores, el colectivo de socios consumidores supera ya las 500.000 personas.

Los máximos órganos de gobierno de la cooperativa Consum son la asamblea general y el consejo rector, con una composición paritaria de socios trabajadores y de

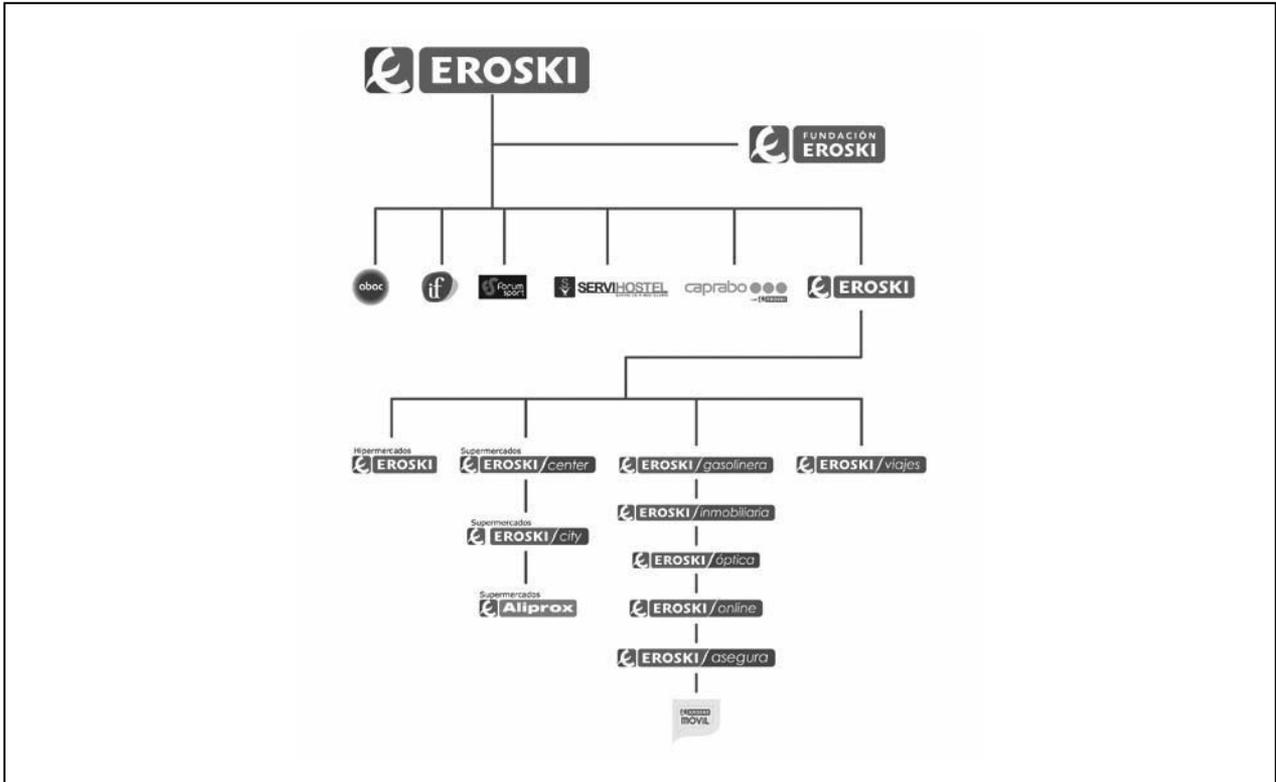
socios consumidores. La asamblea general ordinaria se reúne una vez al año para ratificar las decisiones adoptadas por el consejo rector en cuanto a gestión de la cooperativa y aprobar las cuentas anuales.

El consejo rector, presidido por Antoni Llopis, está compuesto por doce representantes, el 50% representa a los trabajadores propietarios y el resto, a los socios consumidores, como consejeros independientes. Además, como órgano de representación de los socios trabajadores existe el comité social, que es a su vez órgano de consulta del consejo rector y fundamental para la comunicación interna en lo que se refiere a temas sociolaborales. Está compuesto por catorce delegados y su presidenta. Por otra parte, el consejo rector nombra al director general de la cooperativa y al comité de dirección. Este consejo de dirección lo forman nueve personas, al frente de las cuales se encuentra Juan Luis Durich, director general de la cooperativa Consum. La cooperativa se organiza en las siguientes áreas: compras, desarrollo, economía y finanzas, gestión de tiendas, informática y sistemas, logística, personal, socio-cliente, y corporación, con un directivo en cada una de esas áreas.

Eroski

Por su parte, Eroski, también funciona en forma de cooperativa. Sin embargo en este caso ha emprendido una estrategia de crecimiento imparable con un importante hito en 2007 con la compra de supermercados Caprabo. Además, su estrategia de diversificación le ha llevado actualmente a estar presente en diferentes negocios. Comenzaron vendiendo alimentos y poco después, textil, calzado y electrodomésticos; pero hoy tienen también oficinas de viaje (Eroski/viajes), tiendas de ocio y cultura (Abac), deporte (ForumSport), perfumerías (If) y otros servicios entre los que se incluye financieros, ópticas, gasolineras, préstamos y seguros, o telefonía móvil, como puede observarse en la siguiente figura.

En esta cooperativa, los trabajadores disponen de diferentes medios y foros para sentirse protagonistas en la empresa, según informan desde la propia empresa, participando tanto en el reparto de beneficios como en la gestión, a través de juntas de socios, donde se dan a conocer las cuentas de la empresa y las estrategias a seguir; foros y reuniones donde se tratan de común acuerdo las condiciones sociolaborales, y el programa de participación efectiva en el puesto de trabajo, y que supone un sistema de trabajo en autogestión, que no persigue otra cosa que la autogestión de los equipos. Este último programa supone un gran cambio de organización y mentalidad, pues los equipos de los puntos de venta asumen la responsabilidad en la organización y los procesos que afectan a la experiencia de compra. Según señalan desde la propia empresa, esta manera de hacer las cosas fomenta la parti-



Fuente: www.consum.es/consum/static/coop/coop_organigrama.shtml.

cipación en la gestión y logra una mayor satisfacción de las personas.

Cuestiones:

1. Analice todos los componentes del diseño organizativo que le sea posible, en función de la información disponible en el texto, tanto para Consum como para Caprabo.
2. Explique las posibles diferencias entre estas dos organizaciones en cuanto a los componentes analizados en el anterior punto.
3. ¿Considera adecuadas las estructuras organizativas de ambas empresas? Razone su respuesta.
4. Identifique diferentes factores que pueden haber influido en el desarrollo de la estructura organizativa tanto de Consum como de Caprabo.
5. Investigue cómo se organiza alguna otra empresa competidora del sector (Mercadona, Carrefour, etc.) y analice las diferencias en diseño organizativo.
6. ¿Considera que el ejercicio del poder en estas cooperativas se lleva a cabo de manera diferente que en el caso de otros competidores clásicos del sector como puede ser Mercadona o Carrefour? Razone su respuesta.

Fuentes: Fernández, M. (2004). «Crecer en solitario», *Emprendedores*, 87, pp. 44-45 y www.consum.es/consum/static/coop/cooperativa.shtml, www.consum.es/consum/static/coop/coop_organigrama.shtml, www.eroski.es/publicaciones/memoria-eroski-2007/el-marco-mas-completo/conocenos-de-un-vistazo.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

La relación entre la estructura y la estrategia ha sido ampliamente analizada en la literatura especializada.

Desde la proposición de que la estrategia sigue a la estructura, el concepto de ajuste o *fit*, hasta posiciones más

actuales que defienden que la estrategia es estructura, existen varios enfoques. Consulte manuales de diseño organizativo y analice las distintas posiciones, formulando

una conclusión final en la que evalúe y explique su opción por alguna de estas posiciones.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Galán, José I. (2006), *Diseño organizativo*. Editorial Thompson, Madrid. Este libro presenta una completa visión del diseño organizativo.
- De la Fuente, J. M., García, J., Guerras, L. A. y Hernández, J. (2000), *Diseño organizativo de la empresa*. Editorial Civitas, Madrid. Este libro presenta una completa visión del diseño organizativo.

Lecturas recomendadas

- Chandler, A. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. The MIT Press, London. Alfred Chandler es uno de los autores seminales que pueden consultarse con respecto al diseño organizativo y en este libro ofrece una visión amplia de cómo evolucionaron las estructuras organizativas en EE.UU y su relación con la estrategia.
- Mintzberg, H. (1973), «Strategy making in three modes», *California Management Review*, 16, pp. 44-53. Henry Mintzberg es otro de los autores más importantes en cuanto a diseño organizativo y por ello es interesante consultar cualquiera de sus artículos, así como sus manuales.

Guerras, L. A. y García-Tenorio, J. (1995), «La importancia de la estructura en la implantación de la estrategia», *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 5, pp. 123-143. La lectura de este artículo ayuda a una mejor comprensión de la relevancia de la estructura para el buen funcionamiento de la empresa y para el logro de sus objetivos.

Cuervo, A. (1989), «Bases para el diseño organizativo de la empresa», *Papeles de Economía española*, 39, pp. 88-115. Este artículo presenta de forma muy clara algunos de los conceptos básicos y más importantes tratados en este capítulo.

Barlett, C. A. y Ghoshal, S. (1990), «Matrix management: not a structure, a frame of mind», *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 138-145. Artículo interesante para profundizar en la complejidad de la estructura matricial.

Enlaces e instituciones de interés

Innform program. Macroproyecto de investigación liderado por Andrew Pettigrew de Warwick Business School, en el que se analizan nuevas formas de organizar la empresa a través del análisis de casos reales y en el que participan investigadores y se analizan empresas de Europa, Japón y Estados Unidos.

Capítulo 23

El desarrollo de las configuraciones organizativas

SUMARIO DEL TEMA

1. La configuración de la empresa.
2. El desarrollo de la empresa: desde la forma unitaria-simple hasta la múltiple-compleja.
3. Análisis comparativo de la U-Form, la M-Form y las nuevas formas organizativas.
 - 3.1. El modelo multidivisional como alternativa al modelo simple.
 - 3.2. Nuevas configuraciones.
 - 3.3. Análisis comparativo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Comprender los cambios más importantes relacionados con la evolución histórica de la empresa.
2. Diferenciar los conceptos de estructura y configuración organizativa.
3. Adoptar una visión de conjunto en la evolución de las empresas como entidades con características comunes.
4. Comprender las diferencias entre las principales configuraciones organizativas.
5. Identificar bajo qué circunstancias puede resultar más apropiada la aplicación de una configuración determinada.
6. Comprender la importancia que los cambios en el entorno pueden tener para la elección de una configuración organizativa.
7. Fomentar una actitud positiva ante el cambio organizativo.
8. Identificar las interrelaciones existentes entre entorno, estrategia y estructura.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

La evolución de General Motors¹

Uno de los gigantes industriales con una historia más larga es la corporación General Motors (GM). En un esfuerzo por competir y sobrevivir en la nueva economía, esta gran empresa intenta hoy en día combinar su herencia industrial con productos, servicios y prácticas de dirección más próximas a la nueva en la que estamos inmersos.

La creación de este gigante automovilístico data de 1897, cuando Olds Motor Vehicle Company fabricó su primer automóvil que funcionaba con un motor de gasolina bajo la dirección de R. E. Olds. Olds resultó ser no solo un ingeniero innovador, sino también un hombre de negocios. Como resultado del éxito del primer vehículo, del que fabricó pocas unidades, creó en Detroit la primera fábrica americana dedicada exclusivamente a la fabricación de automóviles. En 1903 ya existían diferentes empresas dedicadas a la misma actividad, y la inestabilidad económica forzó a la fusión de varias de ellas para poder financiarse. De esta manera, nació General Motors Corporation en el año 1908, bajo la dirección de Billi Durant, ante su convencimiento de que la única manera de que estas empresas sobrevivieran era evitar la duplicación de gastos globales que supone el hecho de que diferentes empresas fabriquen el mismo producto. En 1920 más de treinta empresas habían sido adquiridas y formaban parte de General Motors.

Ante la creciente complejidad en coordinación y organización que esta evolución estaba suponiendo, en 1911 la empresa organizó un *staff* central de especialistas que coordinaban el trabajo de varias unidades y fábricas, así como un laboratorio de pruebas para evitar posteriores errores en las distintas fábricas. Este sistema de administración y de investigación y desarrollo se llegó a convertir en uno de los más grandes e importan-

tes de la empresa privada en EE.UU. Durante la I Guerra Mundial, la empresa tuvo que cambiar su producción para poder vender sus vehículos, por lo cual su fabricación se orientó hacia vehículos para los militares (camiones, ambulancias, etc.).

Fue durante estos años cuando Alfred Sloan Jr. se unió a la empresa, convirtiéndose después en parte del equipo directivo y en presidente de la corporación en 1923. Comenzó entonces una gran expansión internacional, con la compra del fabricante de Reino Unido Vauxhall Motors en 1925 y de la alemana Adam Opel en 1931. Pero llegó la época de la *gran depresión* y GM sufrió sus consecuencias, aunque después, resurgió más fortalecida, con un renovado y agresivo estilo de dirección. El principal creador de estos cambios fue el propio Sloan, que reemplazó los esfuerzos descoordinados de los años previos por una política de control coordinada. Así, el principal directivo de GM creó un sistema organizativo y directivo que fue después ampliamente utilizado en todo el mundo por otras empresas. Fundamentalmente, la nueva manera de operar de la empresa se centraba en los siguientes puntos: coordinación de la empresa por la alta dirección, creación de comités del nivel directivo más elevado para la dirección de la política de empresa y delegación de la responsabilidad operativa a las distintas divisiones. De esta manera, el equipo directivo analizaba las tendencias del mercado, aconsejaba al comité analizando las estrategias que había que seguir y coordinaba la administración global de la empresa. Este cambio en el sistema organizativo fue crucial para el éxito de la empresa, formada entonces por numerosas divisiones. La descentralización permitió a los directivos de las divisiones una mayor flexibilidad para dirigir sus operaciones, y este fue

uno de los puntos clave para su posterior competitividad.

En la década de 1950 se alcanzaron volúmenes récord de ventas de vehículos; la innovación en diseño y mecánica caracterizaban a GM en aquellos años. Fue entonces cuando se introdujeron algunos de los elementos de seguridad que hoy conocemos, como el cinturón, y se mejoró el interior con más comodidades. No obstante, el público americano comenzó a interesarse por los vehículos importados de más reducidas dimensiones, menor consumo y más apropiados para las ciudades, y en 1956 Ford Motor Company, Chrysler Corporation y General Motors habían perdido el 15% de las ventas, mientras que las importaciones de vehículos no dejaban de crecer. Finalmente, GM se recuperó y diversificó sus negocios, introduciéndose en algunos tan variados como electrodomésticos o finanzas.

GM comenzó a invertir enormemente en nuevos diseños de vehículos más pequeños y de menor consumo, y en modernizar sus plantas desde principios de la década de 1980. Además, en 1984 compró por un precio muy elevado la empresa Electronic Data Systems (EDS). A

¹ Elaboración basada en: www.gm.com; Grant, R. (2006), *Dirección estratégica*, McGraw-Hill, p. 268; Grant, T., «General Motors Corporation: introduction». *International Directory of Company Histories*. Ed. Tina Grant, 64. Gale Group, Inc., 1ª publicación 2005; publicado en eNotes.com en 2006, consultado 11 Jun, 2008: www.enotes.com/company-histories/general-motors-corporation; y Levin, D. «General Motors cumple cien años sin ganas de celebrar», www.cnnexpansion.com/negocios/2008/03/29/tan-que-vacio/view, publicado el 29 marzo de 2008, consultado el 10 de junio de 2008; Nohria, N. Dyer, D. y Dalzell, F. (2002), *Reinventing de industrial giant*, John Wiley & Sons, Havard.

pesar del precio elevado, EDS consiguió proveer a GM de mayores beneficios gracias a un sistema mucho más centralizado de comunicaciones. No obstante, y a pesar del éxito de un nuevo modelo más pequeño y que se vendía por sí solo, inspirado en los modelos japoneses, GM volvió a tener pérdidas a principios de la década de 1990, con unos costes de producción más elevados que los de sus competidores, debidos a la sobrecapacidad, al elevado coste salarial y a los complejos sistemas de producción. En 1993, con Jack Smith al frente, la corporación simplificó su estrategia en EE.UU, recortó el personal directivo, cerró numerosas plantas y comenzó a deshacerse de parte de las operaciones en las que estaba presente hasta el momento. Después de eso comenzó a situarse en la vanguardia del diseño, y esto, unido a la debilidad del dólar en aquellos años, hizo que las importaciones de vehículos se redujeran, alcanzando GM mayor importancia en el país. Siguió obteniendo beneficios en el final de esa década y comenzó a centrarse más en los mercados asiáticos, al ver que su futuro podía depender del enorme potencial de crecimiento en esa zona geográfica. Comenzó así a realizar acuerdos de cooperación con

empresas como Suzuki Motor Corporation.

Las mejoras en calidad y productividad, y el recorte de la fabricación de vehículos que no reportaban ganancias favorecieron el crecimiento de los beneficios. Pero, todavía a principios de este siglo, la estructura de la empresa seguía siendo altamente burocrática, demasiado compleja y resistente al cambio, lo que le impedía adelantarse a las nuevas tendencias del mercado.

En la nueva era de la información, GM necesita reinventarse para sobrevivir. Algunos de los cambios que ha experimentado se relacionan con la creación de una página virtual para la compra de sus vehículos y la centralización en una única web corporativa de toda la información de la compañía (www.gm.com), con acceso a sus variadas marcas. Además, intenta modernizar su estructura a través del comercio electrónico con sus proveedores (*business to business*). ¿Pero es suficiente con la introducción de estos cambios? Según Nohria, Dyer y Dalzell, en Harvard Business School, estas históricas grandes corporaciones como GM «deben encontrar maneras de construir nuevos negocios más rápidamente que decrezcan sus negocios tradicio-

nales». Los mismos autores aconsejan atender posibles nuevos negocios que sí tengan crecimiento, introducir servicios que complementen el negocio industrial principal y, si estos tienen elevada importancia, separarlos como un negocio diferente, y proveer mecanismos adecuados para coordinar e integrar las diferentes partes de la organización. Actualmente, sus prioridades estratégicas se han ido desplazando desde la segmentación y diferenciación hacia la eficiencia en costes. Ello ha propiciado que mantuviera sus marcas comerciales, pero fusionando las divisiones en una estructura que se acerca más al tipo funcional para explotar economías de escala y una mayor velocidad en la transferencia técnica entre marcas. A principios de 2008 puede decirse sin embargo que la tendencia económica, con la crisis de consumo que comenzó en Estados Unidos, afectó a los planes de control de costes y de reestructuración que General Motors tenía previstos. Aunque la historia de la empresa ha estado plagada de sucesivos éxitos, también ha pasado por momentos de crisis; de algunos de ellos ha sabido salir más fortalecida que antes. ¿Será este el mismo caso y podrá finalmente la corporación celebrar sus cien años de vida? ●

1. LA CONFIGURACIÓN DE LA EMPRESA

Los principales modelos organizativos introducidos en el capítulo anterior son un intento de caracterizar de manera teórica las distintas formas que puede adoptar la estructura organizativa. Desde una perspectiva histórica, en la realidad empresarial existen algunas estructuras organizativas que se han ido repitiendo en una gran variedad de entidades. Estas formas, que han permanecido por su eficiencia y por su eficacia competitiva, junto con otras características diferentes de las relacionadas estrictamente con las variables propias del diseño organizativo, han motivado la reflexión y el estudio de lo que han venido denominándose configuraciones organizativas.

El estudio de estas configuraciones se ha realizado desde un punto de vista de la evolución de la empresa a lo largo de la historia y de su crecimiento y diversificación.

Por tanto, entran aquí en juego tanto la perspectiva histórica de las características que han prevalecido durante el tiempo en un conjunto de empresas como la evolución de la propia empresa hacia estrategias de diversificación e internacionalización. La forma en que se coordinan y organizan las actividades, y su estructura de propiedad han ido variando, encontrándose en las distintas economías tanto grandes corporaciones, inicialmente estudiadas en el mercado estadounidense, como las nuevas formas basadas en el concepto de red. La historia de la gran corporación General Motors presentada en *Negocios en el siglo XXI* es un ejemplo de empresa que ha ido evolucionando y en la cual su propio crecimiento, junto a otros factores del entorno, han hecho necesaria la adopción de sucesivos cambios en su organización.

Configuración organizativa

Conjuntos de organizaciones que comparten un perfil común en características tan relevantes como estrategia, estructura y procesos de decisión.

En su definición amplia, las configuraciones organizativas son conjuntos de organizaciones que comparten un perfil común en distintas características importantes, como estrategia, estructura y procesos de decisión². Por ello, aunque tienen una relación estrecha con los modelos organizativos, hemos separado en distintos temas el análisis de estos modelos y las configuraciones así entendidas, como un concepto que abarca más características que las propias del diseño organizativo, y analizadas además desde una perspectiva de evolución histórica. Mintzberg³ utiliza también el término configuración organizativa, aunque el uso que hacemos del concepto en este tema no se refiere únicamente a las características tratadas por

este autor, ya que hace referencia a la configuración como a la combinación de las partes básicas de la organización, los mecanismos de coordinación, los factores situacionales y los parámetros de diseño organizativo. Por tanto, la perspectiva adoptada por el autor es diferente.

Los trabajos pioneros de referencia sobre este desarrollo secuencial de las organizaciones corresponden a Alfred Chandler (1962, 1977)⁴. La importancia de estas configuraciones viene avalada porque su estudio propicia un mejor entendimiento de la empresa moderna, resultado del sucesivo avance de toda la conjunción de factores. Las organizaciones y su estructuración, y su relación con la competitividad pueden entenderse mejor a través de la identificación de conjuntos de empresas, diferentes entre sí pero internamente consistentes al compartir una serie de características. Aunque las combinaciones de estas características en el ámbito de una única empresa pueden ser muy variadas, en la historia de las organizaciones solo ha prevalecido un número concreto de configuraciones organizativas coherentes y efectivas bajo diferentes circunstancias.

2. EL DESARROLLO DE LA EMPRESA: DESDE LA FORMA UNITARIA-SIMPLE HASTA LA MÚLTIPLE-COMPLEJA

Para analizar la evolución de la empresa en la historia deben comprenderse tres cambios sustanciales⁵:

- En primer lugar, la empresa experimentó un crecimiento patrimonial a través de un crecimiento interno, instalando nuevas plantas productivas para atender cada vez a un mercado más amplio.
- A continuación, este crecimiento patrimonial fue acompañado de un crecimiento financiero, gracias al desarrollo de los sistemas financieros internacionales durante la década de los cincuenta. Ello fue propiciando la posibilidad de adquisiciones de títulos o de inversión en otras empresas o activos, lo que desencadenó una política de fusiones y adquisiciones que tuvo su máximo punto de crecimiento en los años ochenta.
- Finalmente, puede hablarse de un crecimiento *contractual*, donde la empresa busca un crecimiento no ya a través de adquisiciones, sino a través del establecimiento de alianzas y de la cooperación con otras empresas.

Esta evolución y crecimiento ha sido posible también gracias a la separación entre la propiedad y el control de la empresa. Los cambios acaecidos favorecieron la profesionalización de la dirección de empresas, que no necesariamente tenía que estar en manos de los propietarios.

Podían contratarse directivos especializados y formados para ello. Los derechos de propiedad de la empresa pueden repartirse entre un gran número de personas o entidades, al surgir nuevas formas jurídicas de la empresa, como la sociedad anónima.

Los grandes cambios acaecidos en el entorno, como el desarrollo del mercado de capitales o la globalización, han ido influyendo en todos estos cambios experimentados por la empresa.

Partiendo del análisis de esta evolución y sobre la base de la consideración apuntada en el anterior epígrafe, según la cual se puede observar un conjunto de caracte-

² La definición adoptada es la propuesta por Miller, D. y Mintzberg, H. (1983), *The case for configuration*, en G. Morgan (ed.), *Beyond method: strategies for social research*, Sage, Newbury Park, CA., pp. 57-73.

³ Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.

⁴ Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.; Chandler, A. D. (1977), *The visible hand: the managerial revolution in american business*, MIT Press, Cambridge, Mass., edición en español de 1988: *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

⁵ Bueno, E. (2002), *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Ed. Pirámide. Madrid.

rísticas comunes a las empresas que van perdurando en el tiempo y que resultan más eficientes, Chandler y Williamson⁶ analizan las dos configuraciones genéricas conocidas como *U-form* y *M-form*.

La denominada como *U-form* o forma unitaria-simple se desarrolló ampliamente en el mundo empresarial a finales del siglo XIX. Se trata de una configuración cuyo diseño organizativo se basa en una estructura organizativa funcional. Hasta entonces, las empresas se organizaban con una estructura más sencilla, de tipo jerárquico-simple piramidal, en la que solo existía la dirección y los trabajadores, sin ningún tipo de agrupación departamental. Con el estudio de los beneficios de la especialización y con el crecimiento de la empresa, surge la necesidad de cambiar a un modelo más eficiente que aproveche la división del trabajo y la especialización, consiguiendo así obtener economías de escala y una mayor eficiencia.

U-form

Denominación utilizada para designar la configuración organizativa unitaria-simple, estructurada con un diseño funcional, elevada especialización, centralización y formalización, y más adecuada para empresas monoproductoras y entornos estables.

Sus principales características son las siguientes:

- Estructura organizada por funciones o multifuncional, ya que la actividad económica que realiza la empresa se organiza según las funciones directivas clásicas, como producción, ventas o contabilidad.
- Jerarquía piramidal, es decir, con varios niveles en la jerarquía, donde la cúpula directiva está formada por un número reducido de personas, que a su vez supervisan a los directivos de nivel medio, y donde la autoridad fluye en forma descendente.
- Alto grado de centralización. El principio de unidad de mando cobra aquí toda su relevancia.
- Estructura altamente burocratizada.
- Aprovecha las ventajas derivadas de las economías de escala y de la división del trabajo.
- Se trata de empresas productoras de un único producto.
- Normalmente, el tamaño de estas empresas es un tamaño medio.

Aunque esta configuración resultaba eficiente en un entorno relativamente estable y para empresas de tamaño medio, el crecimiento de la empresa y su evolución hacen que esta configuración vaya resultando cada vez menos

efectiva. El incremento del tamaño requiere normalmente la existencia de más niveles jerárquicos, debido al ángulo de autoridad, pero la existencia de numerosos niveles puede transformar en ineficiente este tipo organizativo, cuya principal ventaja estaba basada en esta eficiencia. Además, los cambios que favorecen el crecimiento y la presencia de la empresa en diversos mercados y negocios también hacen necesario instaurar otro tipo de configuración más eficaz para empresas que no se dediquen a la producción de un único producto.

Ante las nuevas perspectivas de crecimiento y los problemas que la configuración simple implica para empresas más diversificadas o presentes en más mercados, se presenta la *M-form* o forma múltiple o multidivisional, como una alternativa y una respuesta a los problemas planteados. Aunque su completo desarrollo fue posterior, los orígenes de los primeros signos que apuntan hacia esta configuración, cuyo nacimiento se produjo en Estados Unidos, datan de la década de 1880. Los primeros signos se asocian al desarrollo del ferrocarril y las comunicaciones en ese país, por el desembolso financiero y las nuevas necesidades de coordinación que se requerían en este sector. El desarrollo de los transportes abría nuevas vías para la expansión de las empresas, y las compañías de ferrocarril comenzaron a separar entre la estructura jerárquica y el *staff* de apoyo. Organizaban de esta manera las operaciones relacionadas con su principal actividad en divisiones, geográficamente separadas, y una oficina central con sus departamentos de apoyo. El desarrollo de esta configuración organizativa ha sido calificado por Williamson⁷ como «la innovación organizativa más importante del siglo XX».

M-form

Nombre con el que se designa a la configuración multidivisional o múltiple-compleja. Se caracteriza por la creación de distintas divisiones en la estructura para organizar mejor las distintas actividades de una empresa diversificada, y se considera más adecuada para entornos más complejos y empresas de gran tamaño.

Con esta nueva configuración aparece, por tanto, la distinción entre la estructura de línea y el *staff*, rompien-

⁶ Chandler, A. (1982), «The M-form, industrial groups american style». *European Economic Review*, 19, pp. 3-23. Williamson, O. E. (1981), «The modern corporation: origins, evolution, attributes». *Journal of Economic Literature*, 19, pp. 1.537-1.568.

⁷ Williamson, O. E. (1981). Citado en nota 6.



Las grandes corporaciones multinacionales comenzaron a adoptar este tipo de estructura.

do así la tradicional idea de la línea jerárquica como única cadena en la empresa. Además, como ya se introdujo en el capítulo 22, la estructura multidivisional tiene como principal propiedad la descentralización del poder en las distintas divisiones que van a componer la empresa. En conjunto, esta configuración se caracteriza por los siguientes aspectos:

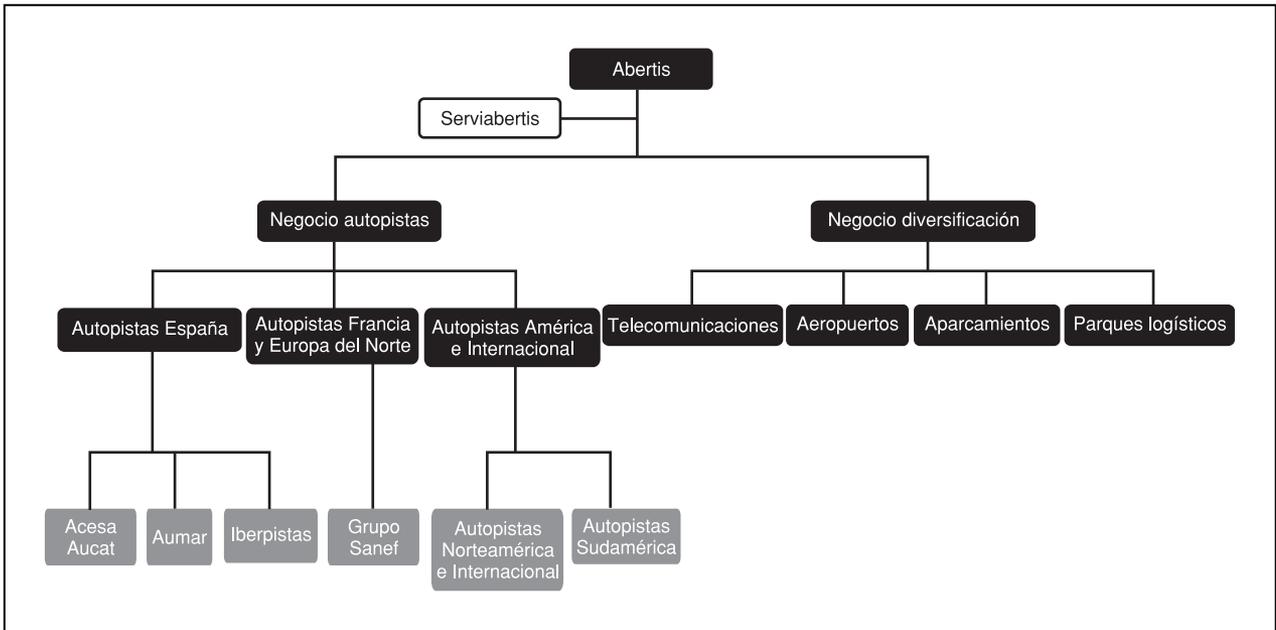
- Separación organizativa entre línea y *staff*. La dirección será asistida por otros componentes del *staff de apoyo*, que no se encuentran dentro de la línea jerárquica, por lo que se produce una ruptura de esta jerarquía tradicional.
- La dirección general mantiene el poder en la toma de decisiones corporativas, globales de toda la organización, pero cede el control del funcionamiento de cada división a los directivos de estas divisiones.
- La empresa está entonces organizada de manera divisional, donde las divisiones funcionan con sus propios directivos y modelos competitivos.
- Las propiedades del diseño organizativo son las que caracterizan una estructura⁸ multidivisional.
- Las divisiones pueden organizarse teniendo en cuenta diferentes criterios: productos o servicios, negocios, área geográfica, etc.

- Es adecuada para grandes empresas.
- Las empresas con una estrategia de diversificación suelen adoptar este tipo de organización.

Las dos empresas pioneras que adoptaron esta configuración organizativa en su concepción global lo hicieron partiendo de diferentes puntos. La empresa DuPont partía de una estructura funcional, pero su crecimiento y la complejidad de sus operaciones le llevaron a adoptar en 1921 la estructura multidivisional, atendiendo a los distintos productos de la compañía. Los problemas de coordinación por el incremento de la complejidad y la dificultad de formular e implantar la política de la empresa por un número reducido de directivos, así como las decisiones y actividades operativas, desencadenaron entonces este cambio, que se planteó en como un problema de descentralización.

Pero la empresa pionera en esta configuración es la compañía General Motors. Esta empresa creció enormemente a través de un proceso externo por la compra de otras empresas, convirtiéndose en un *holding*. El concepto de *holding* se utiliza para designar a una sociedad que

⁸ Propiedades que ya fueron avanzadas en el capítulo 22.



Fuente: Abertis Infraestructuras S.A., www.abertis.com/es/estructura.php?menu_id=91.

Figura 23.1 ● Ejemplo de empresa multidivisional.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 23.1

DuPont y General Motors

Resulta curioso cómo estas dos empresas, además de aparecer siempre en la literatura de la historia económica y en los manuales de administración de empresas como pioneras en el modelo multidivisional, estuvieron también en la realidad estrechamente vinculadas.

En 1902, Pierre S. Du Pont, conjuntamente con otros dos primos, compró la empresa DuPont, que siempre había pertenecido a la propia familia, para transformarla en una moderna corporación dedicada a la producción de fibras textiles, pinturas y barnices, materiales plásticos y productos químicos.

La relación entre ambas empresas comenzó cuando Pierre compró un

stock a General Motors en 1914, y vio cómo su valor se multiplicaba por siete en un solo año, debido a un incremento de la demanda, previo a la I Guerra Mundial. Pierre entró entonces como director en General Motors, convirtiéndose en su presidente en 1920. Para entonces, la empresa DuPont había invertido en el fabricante de vehículos veinticinco millones de dólares, con el convencimiento de que la buena marcha de General Motors aseguraba un mercado para los productos de plástico, pintura y cuero que DuPont desarrollaba. Para entonces, las empresas ya relacionadas jurídicamente desarrollaron conjuntamente varios productos (refrigerantes, desarrollos en aditivos pa-

ra los combustibles, etc.). La relación más significativa entre ambas está precisamente en la adopción por parte de DuPont de la estructura que había implantado con éxito Alfred P. Sloan en General Motors. La nueva estructura multidivisional permitía a los directivos de cada división maximizar su eficiencia sin estar restringidos por tener la aprobación y el consenso de la dirección general.

La estrecha relación entre ambas empresas finalizó en 1961 por una disposición judicial que obligaba a DuPont a salir del capital de General Motors. ●

Basado en la historia de la empresa DuPont: <http://heritage.dupont.com>.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 23.2

El crecimiento de la empresa

Los procesos de crecimiento de la empresa, sobre todo en los casos en los que este crecimiento se lleva a cabo a través de fusiones y adquisiciones, conllevan normalmente un cambio en la estructura organizativa, para adaptarse a la nueva situación. Tal es el caso, por ejemplo, de la empresa Abertis Infraestructuras S.A.

Los orígenes de Abertis se encuentran en la construcción, gestión y explotación de las primeras autopistas de peaje en España. En el año 2000, Acesa y Aumar inician un proceso de expansión ampliando su actividad a nuevas áreas y desarrollando su presencia en nuevos mercados en España, Europa y América Latina. Finalmente, las sociedades cabecearas de estas dos grandes compañías, Acesa Infraestructuras y Aurea Concesiones de Infraestructuras, se fusionan después de la adquisición previa de Iberpistas por parte de Acesa. De este modo nace Abertis en abril de 2003.

Abertis se posiciona como un grupo empresarial de referencia en el ámbito de las infraestructuras para la movilidad y las comunicaciones, y el mercado avala pronto su estrategia, tanto de liderazgo y calidad en la gestión de redes viarias de alta capacidad como de expansión en los nuevos sectores.

En diciembre de 2003 Abertis adquiere Retevisión, la primera operadora española para la distribución de señales de radio y televisión. Retevisión se incorpora entonces al área de actividad de infraestructuras de telecomunicación para formar parte, junto a Tradia —líder en este sector en Cataluña y operadora de Abertis desde el año 2000— de Abertis Telecom, la sociedad que canaliza las inversiones en este sector.

En enero de 2005 Abertis se asegura el control de la operadora británica de aeropuertos TBI a través de ACDL, el consorcio formado por Abertis (90%) y Aena Internacional (10%). Con la operación, el grupo Abertis in-

corpora una red de ocho aeropuertos, en propiedad o concesión, repartidos entre Reino Unido, Suecia, EE.UU y Bolivia.

El proceso de internacionalización de Abertis dio un salto muy importante en 2006 con la adquisición de la concesionaria francesa de autopistas Sanef y, en enero de 2007, con la adquisición del 32% del capital de Eutelsat, operador de satélites líder en Europa.

Posteriormente, la adquisición del grupo aeroportuario DCA (2007), que representa para Abertis contar con presencia en un total de treinta aeropuertos de nueve países, así como la entrada de Abertis Logística en Portugal y Chile, han sido claves en la construcción de un grupo europeo líder en infraestructuras. ●

Fuente: Abertis Infraestructuras, www.abertis.com/es/antecedents.php?menu_id=85.

posee un conjunto de empresas, o por lo menos las controla a través de la posesión de la mayoría de las acciones de este grupo de empresas. En este caso, la empresa adoptó una forma multidivisional para solucionar los problemas de control financiero y de la dispersión en los productos. Por ello, el cambio fue más motivado por un

problema de control. Con la nueva estructura, los directivos de cada división ya eran responsables de los resultados y del funcionamiento de su división, mientras que la dirección general coordinaba estas divisiones, supervisando únicamente la rentabilidad obtenida por cada una de ellas, estableciendo también la política de producto.

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA U-FORM, LA M-FORM Y LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS

3.1. El modelo multidivisional como alternativa al modelo simple

Como hemos visto, el modelo multidivisional nace ante los nuevos retos que se plantean a las corporaciones por

los cambios en el entorno y por el crecimiento de la empresa que esto propicia, por lo que una configuración como la forma unitaria resulta ya insuficiente.

Las ventajas que esta configuración multidivisional ofrece cuando una empresa crece en complejidad, frente a las anteriores configuraciones, se presentan a continuación:

1. *Mejora de la información.* El directivo de cada división conoce mejor y más de cerca que la sede central los problemas y el funcionamiento de su división. No obstante, únicamente la información necesaria llega a esta sede central, por lo que, de esta manera la empresa puede controlar un mayor número de negocios o mercados sin tener que analizar de manera centralizada toda la información. De esta forma, aun siendo una empresa compleja por los múltiples negocios en los que puede estar presente, la gestión de la información se realiza de manera más eficaz.
2. *Mejora de los incentivos.* Los directivos de las divisiones son los encargados del control operativo y tienen plena responsabilidad sobre su división. Esto también implica que son recompensados si se obtienen resultados positivos, lo que incentivará a una mejor gestión de las divisiones. Esto, unido al hecho de que las responsabilidades y la autoridad se encuentran claramente delimitadas, favorecerá aplicar los incentivos positivos a quien ha tenido principalmente la responsabilidad de la gestión. Así se favorece la medición de los resultados, lo que supone un incentivo para los gerentes divisionales, que no ven difuminados sus esfuerzos.
3. *Mejor coordinación y control.* Las mayores necesidades de coordinación y control motivadas por el crecimiento y ampliación de los negocios de una misma corporación pueden llevarse a cabo a través de esta nueva forma organizativa de una manera más simple a través de la gestión de las divisiones.
4. *Mejor gestión para empresas con diversos negocios.* Una de las máximas que postuló Chandler fue que «la diversificación conduce a la multidivisionalización». Aunque esta máxima ha sido después ampliamente analizada, sí es reconocido ampliamente el hecho de que la empresa multidivisional es la mejor forma de gestionar una empresa presente en diversos negocios si se compara con la forma unitaria-simple o U-form.

A pesar de estas ventajas, no hay que olvidar que se trata de una fórmula compleja, que requiere centrar la atención de su gestión en unos puntos críticos. En primer lugar, las distintas divisiones pueden estructurarse de acuerdo a diferentes criterios, relacionados con los criterios de agrupación que se introdujeron en el capítulo 22. Además, estas formas pueden combinar distintos negocios, distintas plantas y grupos de sociedades, con lo que pueden obtenerse diferentes combinaciones. Determinar el número de divisiones y el criterio adecuado para crearlas, ya sea un criterio geográfico, de producto, etc., no es una tarea fácil. En segundo lugar, existe un riesgo de proliferación de los comportamientos oportunistas por parte

de los directivos de división si los incentivos y los mecanismos de control no están bien establecidos. En tercer lugar, el aprovechamiento de las posibles sinergias entre divisiones tiende a desaparecer por el propio funcionamiento autónomo de las divisiones.

Por ello, la manera óptima de establecer las divisiones debe cumplir con las siguientes características⁹:

- Las divisiones deben corresponderse con actividades económicas realmente separables de la empresa.
- Cada división debe funcionar casi de manera autónoma.
- La sede central debe establecer mecanismos adecuados de incentivos y de control.
- Los recursos de la empresa deben asignarse allí donde se obtenga un alto rendimiento.
- La sede central no debe perder la visión de conjunto, y considerar las actividades que pueden estar relacionadas.

3.2. Nuevas configuraciones

A pesar de la revolución en la gestión que supuso esta configuración organizativa, actualmente las empresas que de manera pionera la adoptaron han ido abandonándola. Por ejemplo, en la empresa DuPont las limitaciones de la forma multidivisional comenzaron a ser evidentes a finales de la década de 1960, por lo que se diseñó un cambio de estructura. Lo mismo sucedió con General Motors, como se expuso al principio del tema en *Los negocios en el siglo XXI*.

Los nuevos retos que se plantean actualmente, en un entorno competitivo tan complejo, incierto y dinámico, han llevado a la búsqueda de nuevos modelos organizativos, que eviten los problemas de coordinación, pérdida de control y excesiva diferenciación directiva que puede presentar la forma multidivisional. La tendencia a centrarse en lo que la empresa realmente sabe hacer bien, en sus capacidades, para ser competitiva, ha propiciado una mayor preferencia por estrategias de crecimiento, pero hacia negocios más relacionados con el principal de la empresa. Además, la importancia que ha cobrado el desarrollo del conocimiento en la más reciente evolución histórica, llegando la época actual a calificarse como la *era de la información y del conocimiento*, ha propiciado también la búsqueda de nuevas formas más flexibles que potencien el desarrollo del conocimiento organizativo.

⁹ Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press, New York.

Actualmente no puede hablarse de una configuración predominante, sino más bien de una coexistencia de diversos modelos, tratándose entonces más que de *sustituibilidad*, de complementariedad. Como ya se adelantó en el capítulo anterior, las nuevas estructuras tienden hacia formas más orgánicas, pudiéndose encontrar en la literatura especializada un análisis variado de cuáles pueden ser estas nuevas formas organizativas. De esta manera, nos encontramos con diferentes formas organizativas analizadas desde el plano teórico, bien desde el punto de vista de la ruptura de la cadena de valor, donde se considera cómo la empresa debe centrarse en lo que realmente sabe hacer bien, externalizando a otras organizaciones las actividades que menor valor aportan y por tanto, ahorrando costes y mejorando la integración y coordinación, bien desde la consideración del análisis de las formas más adecuadas para la gestión del conocimiento. Entre las diversas formas propuestas pueden destacarse las redes, la forma en *trébol*, la forma *ambidiestra*, la organización *multi-capa o hipertexto*, formas modulares, celulares, organizaciones virtuales, formas basadas en el trabajo en equipo, la *heterarquía* o la *N-Form*. La lógica subyacente en las nuevas formas organizativas es que el principal papel de la empresa, y el origen de sus ventajas competitivas, está en la creación de conocimiento. Este tipo de trabajos se centra en proponer formas ideales de la organización en el actual entorno, donde los factores intangibles han adquirido mayor importancia para la competitividad.

Nuevas configuraciones

La enorme turbulencia del entorno actual y el desplazamiento de la forma de competir desde los productos a las capacidades han propiciado la aparición de distintas formas organizativas. Actualmente no puede hablarse de una configuración predominante, sino de la coexistencia de diferentes modelos.

Vamos aquí a hacer referencia principalmente a una de estas formas analizadas en la literatura, la denominada N-form, ya que ha sido planteada como una evolución de la forma multidivisional para superar sus limitaciones, y por ello puede asemejarse mejor a esta perspectiva de comparación y evolución histórica desde la que estamos tratando las configuraciones organizativas. Además, presentaremos brevemente algunas características de otras formas organizativas, si bien la comparación global de las configuraciones analizadas en este capítulo se hará teniendo en cuenta principalmente la N-form.

La N-form

La denominada como N-form (*new form*) se considera más apropiada para el desarrollo del conocimiento que la forma multidivisional y se aparta de la lógica tradicional de una estructura altamente jerarquizada. Por ello se le denomina *nueva forma*, para alejarla y contraponerla a la M-form. Al contrario que en esta última, la lógica subyacente a la N-form es la combinación y no la división.

N-form

La denominada N-form facilita la combinación del conocimiento a través de la formación de grupos temporales de individuos, comunicación lateral, mayor importancia de los niveles más bajos de la organización, actuación de la dirección como catalizador y estructura opuesta a la jerarquía.

Las principales características de esta configuración son descritas por Hedlund¹⁰:

- **Combinación.** La lógica de esta forma es poner en combinación las actividades, personas y procesos, más que dividirlos en partes separadas.
- **Creación de constelaciones temporales de individuos.** Se diferencia de otras configuraciones en que no se trata de estructuras cerradas y permanentes, sino que los individuos van cambiando de grupo y actividad según la tarea que hay que realizar en cada momento.
- **Elevada importancia del personal de los niveles más bajos de la organización y de su interrelación, a niveles tanto horizontal, como vertical y diagonal.** Esta coordinación se lleva a cabo por los propios individuos y no tanto por la dirección.
- **Mayor importancia de la comunicación lateral que de la vertical.**
- **Labor de la dirección como elemento catalizador, como arquitectos de la infraestructura de comunicaciones y como protector de la inversión en conocimiento.** Esto difiere en las funciones principales que se asumían en otras configuraciones, donde podía tener un papel más de monitor y funciones relativas a la asignación de recursos.
- **Corporación centrada en campos, actividades y negocios con un elevado potencial para combinar sus recursos, sin diversificar creando partes independientes.**

¹⁰ Hedlund, G. (1994), «A model of knowledge management and the N-form corporation», *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue: Strategy Search for new paradigms), pp. 73-90.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 23.1

Sobre la N-form

Hedlund, que ha analizado y propuesto la N-form como una alternativa a la M-form para los requerimientos de competitividad actuales, afirma que esta nueva forma se caracteriza por su nove-

dad e incluso apunta que el vocablo multiplicación debería empezar con la letra N, ya que «la aritmética de esta operación básica es la que mejor representa esta nueva forma corporativa orientada hacia la crea-

ción, la recombinación y la experimentación». ●

Fuente: Hedlund, G. (1994), «A model of knowledge management and the N-form corporation», *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), p. 82.

- Heterarquía¹¹ como la estructura básica, que se describe como opuesta al tradicional concepto de jerarquía. En este tipo de estructura el control del conocimiento en la empresa se dispersa entre los diferentes miembros, se fomenta la participación y la comunicación y el diálogo, y se forman equipos interfuncionales, utilizando el conocimiento a partir de diferentes bases.

La idea de que el conocimiento organizativo está distribuido entre todos los individuos que forman parte de una determinada entidad lleva a la proposición de que para desarrollar nuevas ideas y conocimiento en la organización se requiere un diálogo fluido entre los miembros organizativos. Personas con distinta formación y procedentes de diversas áreas deben compartir ideas para que este conocimiento organizativo se desarrolle. Para ello, se necesita un ambiente de trabajo flexible, donde los miembros organizativos no se encuentren divididos por las posibles barreras de pertenencia a distintas divisiones o departamentos. Además, deben gozar de la libertad necesaria para poder desarrollar nuevas ideas; un ambiente muy formal y rígido no es conveniente para esta evolución. Por ello, la lógica de la forma multidivisional, basada en el concepto de divisiones y en la idea tradicional de jerarquía (aunque distinga entre línea y *staff de apoyo*), se aparta de esta idea de compartir. El funcionamiento de la N-form en constelaciones temporales de individuos se basa en la idea contraria a la típica estructura formal y permanente de la M-form. Atendiendo a determinadas necesidades, la empresa se organizará en proyectos fuera de la línea jerárquica, que trabajarán de manera conjunta y temporal para cumplir con el desarrollo del objetivo marcado. Por ello, esta forma se asemeja más a una idea de trabajo en redes que a la jerarquía, tal y como se ha entendido tradicionalmente.

No obstante, a pesar de sus ventajas, para actividades más estables y operativas, donde no se necesite un desa-

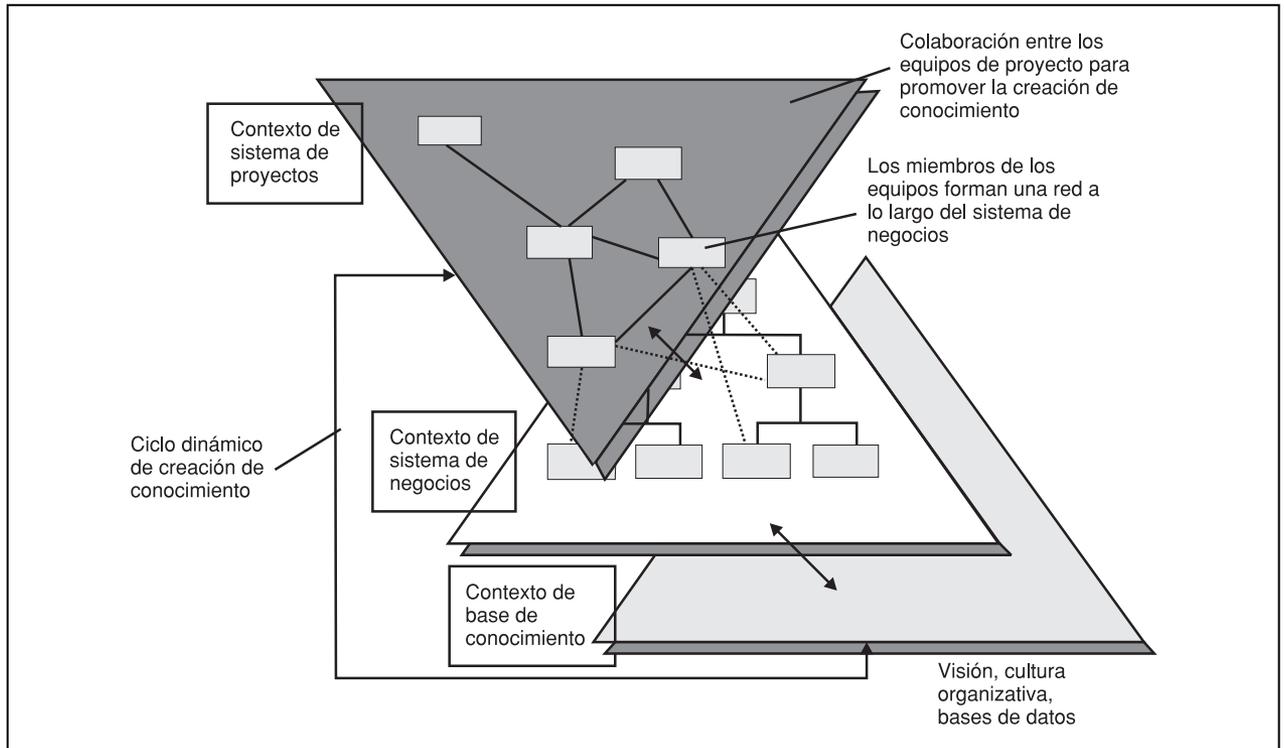
rollo continuo de nuevas innovaciones, el funcionamiento más inalterable de la forma multidivisional puede ser más efectivo. Por tanto, la naturaleza de la actividad en que la empresa opera, puede determinar cuál de las configuraciones es más efectiva. No obstante, en el siguiente epígrafe comparamos las tres principales configuraciones analizadas en este capítulo.

La organización hipertexto

También sobre la base del desarrollo del conocimiento, dos de los autores más importantes en el avance teórico de este tema, Nonaka y Takeuchi¹², analizan cómo puede ser la mejor forma de organizar la empresa para impulsar el desarrollo del conocimiento organizativo. Proponen así la organización hipertexto, denominación que viene a representar una similitud con un tipo de *software* informático que permite un acceso lógico, relacionado y fácil a una gran cantidad de datos, texto y gráficos. Esta similitud permite una mejor comprensión de esta organización compuesta por una superposición de capas, donde cada miembro organizativo puede acceder a varias de estas capas. Cada una de ellas representa diferentes con-

¹¹ Un análisis exhaustivo del concepto de heterarquía puede consultarse en Hedlund, G. (1986), «The hypermodern MNC. A heterarchy?», *Human Resource Management*, 25 (1), pp. 9-35.

¹² Las principales ideas se encuentran recogidas en los siguientes trabajos de estos autores: Nonaka, I. (1991). «The knowledge-creating company», *Harvard Business Review*, November-December, pp. 96-104; Nonaka, I. (1994), «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37; Nonaka, I. y Konno, N. (1998), «The concept of *Ba*: building a foundation for knowledge creation», *California Management Review*, 40 (3), pp.40-54; Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, New York.



Fuente: Nonaka (1994)¹³.

Figura 23.2 ● La organización hipertexto.

textos en la organización, y la creación de conocimiento atraviesa los distintos contextos a través de un ciclo dinámico. Debido a la complejidad asociada a la explicación de este modelo, que requiere un análisis más profundo del proceso de creación de conocimiento organizativo, no entraremos a profundizar en los detalles de su funcionamiento. No obstante, en la figura 23.2 puede observarse la representación de la organización hipertexto y a continuación presentamos algunas de sus características.

Organización hipertexto

Forma organizativa propuesta para conseguir la creación continua de conocimiento organizativo. Se trata de una forma que combina diferentes contextos, tanto orgánicos como más burocráticos, para aprovechar las ventajas de ambos. Los miembros organizativos se mueven por los diferentes contextos para propiciar una combinación de las diferentes base de conocimiento y propiciar la creación y desarrollo de nuevo conocimiento.

La principal característica de esta organización es la habilidad de intercambio entre los distintos contextos. Cada una de estas capas o contextos se diferencian por la manera en que se organizan las actividades de creación de conocimiento, distinguiéndose así contextos más o menos jerárquicos, pero todos ellos coordinados. La primera capa la constituyen los equipos de proyectos y, por tanto, es el contexto menos jerárquico y formalizado. Los equipos los forman distintos individuos, cuyo principal objetivo es la innovación y creación de nuevo conocimiento. Estos mismos individuos actúan en la segunda capa con diferentes funciones, ya que esta hace referencia al sistema de negocios, donde se llevan a cabo las actividades normales de la empresa. Así, los miembros de los equipos de proyecto son seleccionados de diversas funciones y departamentos de la capa de sistema de negocios para el desarrollo de nuevo conocimiento. Una vez finalizada la tarea que les ha sido asignada, los equipos actúan en la tercera capa, donde está la base de conocimiento de la empresa, arraigada en la cultura, la visión o las bases

¹³ Trabajo citado en nota 12.

de datos que posea. Se trata de que las innovaciones o el nuevo conocimiento se adhiera a esta tercer capa, para que pase a formar parte de las actividades normales de la empresa. Para ello debe embeber la visión, los valores y los procedimientos. Finalmente, los individuos vuelven a sus funciones normales en la capa de la base de negocios de la empresa, organizada de manera más tradicional y jerárquica.

De esta manera, se combinan las ventajas de la flexibilidad y el ambiente más propicio a la generación de conocimiento de una estructura de tipo más orgánico con la eficiencia y estabilidad de la organización de tipo más burocrático. No obstante, para su buen funcionamiento es necesaria una adecuada coordinación en cuanto a tiempo, espacio y recursos. Por ello los directivos de los distintos niveles deben ser capaces de orquestar todo este movimiento, así como también los miembros organizativos deben tener la habilidad de formar y seguir este ciclo dinámico de creación de conocimiento.

La estructura en red

La estructura en red puede considerarse un modelo evolucionado de la forma multidivisional, en el sentido de que la fragmentación de las cuasi-empresas que componían la M-fom en este caso es más clara, ya que se trata de diferentes empresas, e incluso en muchos casos, jurídicamente independientes, pero que en conjunto forman una compleja red de relaciones a través de alianzas estratégicas y también de vínculos con participaciones de capital.

Este tipo de estructura se compone entonces de una red interconectada de diferentes empresas. En *El pensamiento en 'management' 23.2* se describe esta estructura también desde un punto de vista de evolución.

Estructura en red

Las empresas con este tipo de estructura se concentran en las actividades de la cadena de valor en las que poseen capacidades clave, obteniendo los recursos complementarios a través de alianzas estratégicas y outsourcing. En conjunto esta estructura está formada por una red de relaciones entre varias empresas.

Frente a la jerarquía piramidal, la organización en red forma una estructura flexible como se aprecia en la figura 23.3. Podría decirse que los límites externos de la empresa se difuminan al encadenarse distintas actividades o realizarse conjuntamente entre las organizaciones que colaboran. Especialmente importantes son este tipo de redes para el caso de las pequeñas y medianas empresas que conjuntamente pueden conseguir una mayor competitividad aunando sus recursos, sin renunciar a las ventajas inherentes al tamaño de empresa reducido, como puede ser la flexibilidad o el control más directo y facilidad de adaptación mutua. Pero también es común en el caso de grandes compañías que colaboran permanentemente con una constelación de pequeñas y medianas empresas proveedoras.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 23.2

Estructura en red

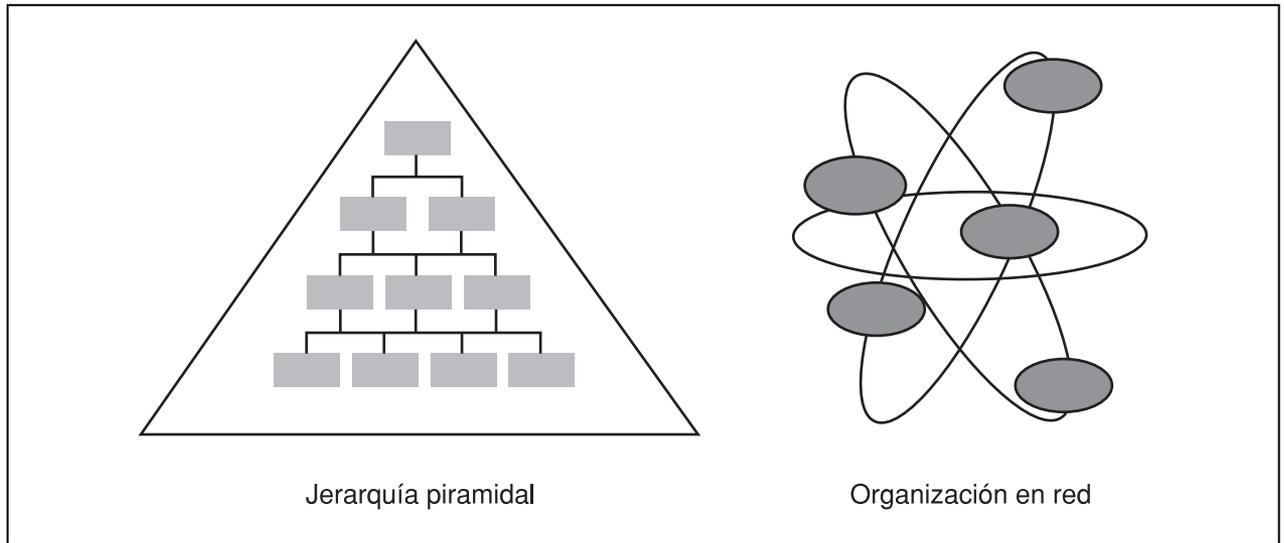
Los profesores Raymond E. Miles y Charles E. Snow (de la California University y la Pennsylvania State University, respectivamente) comentan cómo la estructura en red comenzó a ser evidente en la década de 1980. Los cambios del entorno, como el incremento de la competitividad a escala internacional y el cambio tecnológico, propiciaron una reestructuración en las grandes empresas de los Estados Unidos.

«Las empresas existentes reducen su dimensión para centrarse en sus competencias clave, deshaciendo las jerarquías de directivos y externalizando un amplio rango de actividades. Las nuevas empresas evitan el crecimiento a través de la integración vertical y en su lugar buscan alianzas con proveedores y/o distribuidores independientes.

Dentro de esta tendencia general hacia la desagregación, los directivos

experimentan con varias disposiciones organizativas. En lugar de utilizar planes, programaciones, y precios para coordinar las unidades internas, pasaron a usar contratos y otros acuerdos de intercambio para relacionar los componentes externos, adoptando así varios tipos de estructura en red».

Fuente: Miles, R. E. y Snow, C.C. (1992): «Causes of failure in network organizations», *California Management Review*, (Summer), 34 (4), pp. 53-72.



Fuente: adaptado de Miles y Snow (1995, p. 6)¹⁴.

Figura 23.3 ● Estructura jerárquica y estructura en red.

Tal es el caso de las grandes firmas automovilísticas que establecen acuerdos de cooperación a largo plazo con una red de proveedores, ganando así en flexibilidad y ahorro de costes. El parque de proveedores que la empresa automovilística Ford tiene a su alrededor en su planta de Almusafes (Valencia) es un ejemplo claro. La empresa crea fuertes lazos con sus proveedores. Para optar a ser proveedor de Ford, las empresas deben pasar por rigurosos controles y procesos de adaptación a los sistemas de calidad y funcionamiento de la gran firma, pero una vez que obtienen el estatus de proveedor, se establece un acuerdo a largo plazo que beneficia a ambos. La conexión entre la gran empresa y su red de proveedores es incluso en este caso una conexión física, ya que la empresa Ford ha construido unos túneles que permiten el transporte automático y mecanizado de materiales y productos semiterminados.

De esta manera, bajo este título pueden englobarse múltiples tipos de estructuras. Entre las más simples estarían aquellas que únicamente subcontratan o forman alianzas con otras empresas para un número muy limitado de las actividades de la cadena de valor. Entre las más complejas, se encontrarían empresas que se centran únicamente de manera interna en un número muy limitado de actividades, mientras que la mayor parte se realiza de manera externa.

Concluyendo, la organización en red se caracteriza por una mayor permeabilidad de los límites de la organización, ya que, como hemos avanzado, estos límites se difuminan a través de las alianzas y acuerdos con otras empresas. Además, se consigue así una estructura jerárquica más pla-

na, ya que se trata más de relaciones de colaboración entre los distintos miembros, y las distintas unidades serán más sencillas y de un tamaño reducido. La orientación ya no será funcional, sino que tenderá más hacia el trabajo en proyectos, ya que las distintas empresas se ocupan de diferentes aspectos de la cadena de valor.

La idea principal es que la empresa se concentra en un número reducido de actividades, que será donde realmente tiene sus capacidades. En conjunto, tanto las personas como otros recursos trabajarán de manera colectiva hacia objetivos comunes, y la flexibilidad y el conocimiento compartido serán los que provean de una ventaja competitiva al conjunto de empresas, es decir, a la red. Aunque también hay que tener en cuenta que la gestión de la red de relaciones externas es un tema complejo y debe mantenerse un elevado grado de confianza y compromiso entre todos los miembros de la red, para que esta funcione eficazmente. También es necesario que los directivos logren dirigir las demandas internas de la empresa en armonía con las oportunidades que presenta la red, evitando posibles conflictos.

La forma en trébol

El nombre de esta forma organizativa propone una similitud para definir una estructura donde se distingue el nú-

¹⁴ Miles, R.E., Snow, C.C. (1995). «The new network firm: a spherical structure on a human investment philosophy», *Organizational Dynamics*, 23 (4), pp. 5-18.

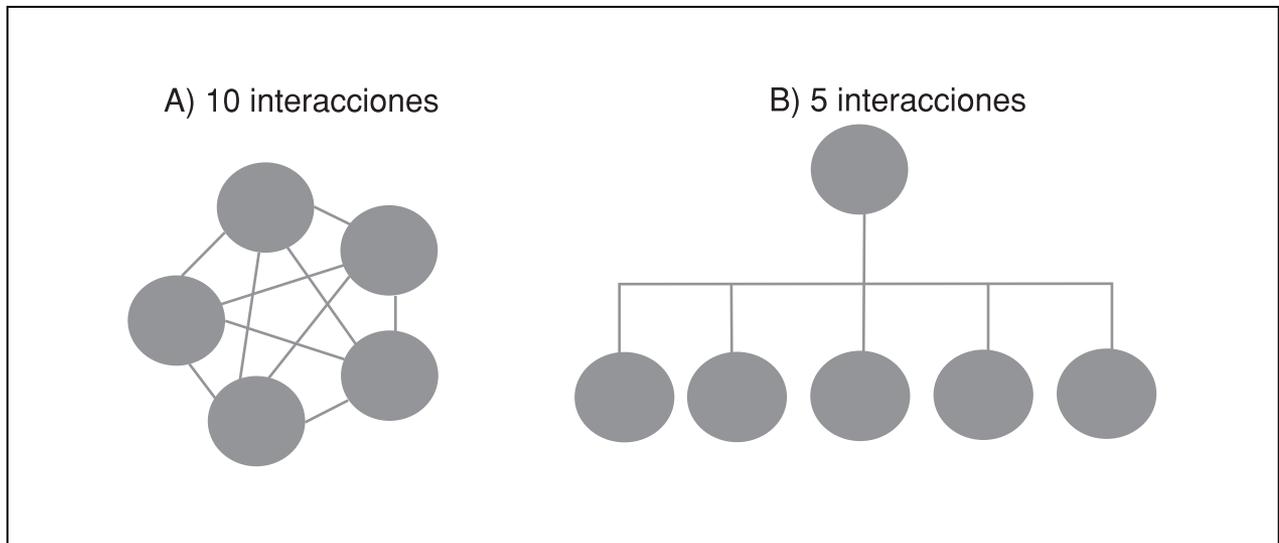
cleo, en el que se encuentra la alta dirección y debe ser lo más reducido posible, y las *hojas* del trébol, cada una con su propio diseño. La primera hoja la constituye el poder periférico, donde se encuentran directivos y trabajadores que forman el núcleo profesional de la empresa, que definen realmente el funcionamiento, cultura y estilo de dirección de la empresa. La segunda hoja se define dentro de esta estructura, pero no forma parte en el sentido estricto de la empresa, ya que se trata de todas aquellas actividades que la empresa subcontrata porque decide que no es necesario integrarlas en la organización porque otras empresas las pueden realizar de manera más eficiente. En tercer lugar, nos encontramos con la hoja que representa el trabajo flexible. Con ello se hace hincapié en el dinamismo de la empresa, integrando una fuerza de trabajo que no tiene necesariamente que estar integrada en el mismo tipo de funcionamiento que el resto de trabajadores que sí se encuentran en el núcleo profesional. Por último, la cuarta hoja supondría la idea de que incluso el propio cliente debe buscar su autonomía y por ello él mismo podrá realizar parte de las tareas, aunque estando siempre vinculado a la empresa para parte de ellas. Es decir, el cliente no realizará todo el trabajo, sino solo parte de este, como puede suceder en determinados servicios bancarios donde el cliente realiza él mismo las operaciones en el cajero automático, o cuando en determinados hipermercados el cliente pasa los artículos por un lector

de códigos de barras e introduce su tarjeta de crédito para que se le efectúe el cargo.

Como puede observarse después de esta descripción, en esta forma se busca una mayor flexibilidad, pero teniendo en cuenta la integración eficiente de todas las actividades. Los sistemas de información conjuntos y la normalización de habilidades y resultados son aquí de vital importancia para llevar a cabo una coordinación adecuada de todas las partes de esta estructura. Se trata, por tanto, de una estructura altamente flexible, adecuada para adaptarse ante cambios frecuentes en el entorno.

3.3. Análisis comparativo

El concepto tradicional de jerarquía que implican tanto la U-form como la M-form economiza enormemente en costes de comunicación, frente al concepto de comunicación en red en el que se basa la N-form. La eficiencia caracteriza a las dos primeras configuraciones. Es fácil pensar cómo las vías de comunicación que deben establecerse entre diferentes equipos, para hacer llegar a todos los individuos la información, deben ser mucho más numerosas comparándolas con las vías de comunicación necesarias si esta misma información se hace llegar a través de una línea jerárquica. En la figura 23.4 se observa esta idea para el caso de cinco grupos.



Fuente: adaptado de Grant (2006)¹⁵.

Figura 23.4 ● Comparación de las interacciones necesarias para establecer comunicación entre diferentes partes.

¹⁵ Citado en nota 1.

La jerarquía, entendida como mecanismo de control es la forma más eficiente para coordinar la organización. Además, tanto en la U-form como en la M-form se logra aprovechar los enormes beneficios de la especialización, ya avanzados en el capítulo 22. Estos tipos de configuración serán más apropiados entonces cuando un factor crucial en la empresa sea el de economizar en los costes de comunicación, coordinación y control.

La diferencia entre la U-form y la M-form se centra más en el tamaño organizativo y la complejidad y el número de los negocios de la empresa. La primera es más adecuada para actividades sencillas y empresas dedicadas a un solo negocio, pero cuando la empresa crece y se diversifica o adquiere una presencia internacional, la forma unitaria deviene en ineficiente, siendo necesaria la evolución hacia la forma multidivisional.

No obstante, se debe recordar una vez más, al igual que ya se apuntó en el capítulo 22, que la jerarquía no puede entenderse únicamente como la jerarquía administrativa, en la que el poder se encuentra en la cima y se va delegando hacia abajo en la cadena de mando. La jerarquía entendida en un sentido más amplio, como un sistema compuesto por diferentes subsistemas, puede estructurarse de diferentes formas, y no necesariamente como una *jerarquía administrativa* en la que la autoridad fluye siempre desde arriba hacia abajo. Las formas más orgánicas en la estructura organizativa pueden entenderse también dentro del concepto de jerarquía en un sentido más amplio, ya que se encuentran en un organización estructurada con la autoridad definida, aunque con un nivel alto de descentralización y mayor flexibilidad y participación de los miembros organizativos, como ya se adelantó en el capítulo 22.

Tabla 23.1 ● Análisis comparativo de las tres configuraciones: U-form y N-form

Propiedades	U-Form	M-Form	N-Form
Interdependencia tecnológica	Tecnología simple, una única tecnología	División	Combinación
Interdependencia de los miembros organizativos	Estructura permanente	Estructuras permanentes	Constelaciones temporales
Nivel organizativo clave	Alta dirección	Alta dirección	Nivel medio
Papel de la alta dirección	Dirección, asignador de recursos	Monitor, asignador de recursos	Catalizador, arquitecto, protector
Alcance competitivo	Un único negocio	Diversificación, economías de escala, partes semiindependientes	Centrado, partes combinables
Característica básica en la forma organizativa	Jerarquía	Jerarquía	Heterarquía
Estrategia de crecimiento	Estable	Diversificación	Diversificación relacionada, o concentración
Alcance geográfico	Centrado, local, nacional	Multinacional	Global
Tamaño	Pequeño y medio	Grandes corporaciones	Grande
Entorno	Estable	Complejo	Turbulento
Principal ventaja Personal cualificado	Especialización	Eficiencia en costes de comunicación y coordinación en múltiples actividades	Desarrollo del conocimiento

Fuente: basado en Hedlund (1994)¹⁶.

¹⁶ Citado en nota 10.

En cualquier caso, tanto la configuración simple como la multidivisional se acercan más al concepto tradicional de jerarquía, si bien pueden estructurarse en el continuo que supone la línea que va desde formas extremadamente mecánicas hasta formas más orgánicas.

Entonces, es conveniente también señalar aquí que la N-form se clasifica dentro de las estructuras de coordinación no jerárquicas, entendiendo jerarquía como jerarquía administrativa, aunque al ser un sistema sí que se encuentra dentro de la jerarquía en sentido amplio.

En la tabla 23.1 pueden apreciarse las diferencias más significativas de las tres configuraciones.

El desarrollo de estas configuraciones se ha realizado desde una perspectiva histórica y también desde una pers-

pectiva de crecimiento de la empresa. No obstante, la convicción actual en la literatura está más orientada hacia la coexistencia de configuraciones en un mismo momento del tiempo y no tanto a la sustitución de unos arquetipos por otros. Esta idea cobra más importancia si consideramos, por ejemplo, la economía española, donde las pequeñas y medianas empresas constituyen un porcentaje muy elevado del total de la población empresarial de nuestro país. La evolución de las configuraciones organizativas se ha analizado principalmente pensando en grandes corporaciones, y por ello es importante remarcar la idea de coexistencia, ya que la pyme difícilmente va a necesitar, por ejemplo, una configuración multidivisional.

RESUMEN

En este capítulo se ha abordado el desarrollo de las configuraciones organizativas. Se ha querido diferenciar este concepto del concepto de estructura organizativa, aunque están estrechamente ligados. La configuración incluye tanto la estructura como otras variables relacionadas con la estrategia, el crecimiento, los cambios en el entorno. Además, el análisis de las configuraciones organizativas se hace desde una perspectiva histórica.

Las configuraciones organizativas se construyen a partir del estudio de las propiedades que comparten de manera común un gran número de organizaciones, en diferentes momentos de la historia. Por tanto, una configuración es un grupo de empresas con unas características comunes en cuanto a estructura, estrategia y procesos de decisión.

Las configuraciones más analizadas han sido las conocidas como U-form, M-form, y N-form. La primera de ellas fue también la primera en surgir en la historia de las configuraciones. Se trata de la forma más simple, asociada con una estructura de tipo funcional, adecuada para entornos estables y empresas dedicadas a un único negocio. Con el crecimiento de la empresa y su internacionalización, las dificultades de coordinación y la mayor complejidad hacen difícil que esta configuración siga siendo operativa. Así surgió la M-form, o forma múltiple-compleja o multidivisional, como respuesta a las grandes estrategias de crecimiento a través de la diversificación de compañías como el gigante General Motors. Esta configuración se asocia con la forma organizativa multidivisional, donde existe una dirección corporativa encargada

de la dirección general de la empresa, pero que descentraliza todas las decisiones relacionadas con el funcionamiento operativo de los diferentes negocios a las divisiones. Las divisiones disponen de autonomía casi total para gestionar sus productos o servicios. Aparece también con esta configuración la distinción entre línea y *staff* de apoyo, por la necesidad de establecer una serie de mecanismos para ayudar a la alta dirección en su compleja labor. Esta configuración surgió en empresas multinacionales, diversificadas y en un entorno más complejo.

No obstante, los grandes cambios en los últimos tiempos nos han llevado a un entorno todavía más complejo, con un grado de turbulencia muy elevado. Las empresas han empezado a valorar la competitividad en función de sus capacidades porque éstas podrán explotarse en distintos negocios. Ello ha propiciado la aparición de numerosas formas organizativas en las que se pretende potenciar un ambiente de tipo más orgánico, para flexibilizar el ambiente de trabajo y propiciar una mayor comunicación entre los miembros organizativos. Con ello se pretende favorecer la creación de conocimiento organizativo, que será el motor de creación de ventajas competitivas superiores, y que requiere de un ambiente de trabajo poco burocrático. De esta manera, una de las formas que hemos analizado relacionada con las nuevas configuraciones organizativas es la N-form, o nueva forma, caracterizada por el trabajo en redes de equipos temporales y con una elevada flexibilidad.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Explique las diferencias entre forma organizativa y configuración organizativa.
2. ¿Cuáles son los cambios históricos que considera más relevantes para la sucesiva aparición de diferentes configuraciones? Ponga algún ejemplo.
3. Analice las principales ventajas de la M-form.
4. ¿Considera que todas las grandes empresas se clasifican dentro de la configuración organizativa multidivisional? Razone su respuesta.
5. ¿Considera que se puede instaurar una estructura con un carácter de tipo orgánico en la configuración multidivisional?
6. Analice las ventajas de la N-form.
7. ¿Considera que una empresa multinacional puede clasificarse en la N-form? Explique su respuesta.

DESARROLLO DE HABILIDADES

Analice las relaciones existentes entre las teorías del empresario (analizadas en el capítulo 6) y la evolución

histórica de las configuraciones organizativas, explicando cómo pueden relacionarse ambos.

CASO DE GESTIÓN

La historia de Ebro Puleva

Introducción

Entre las 250 empresas de consumo con más ventas a nivel mundial, únicamente dos son de origen español, según el informe relativo al año 2006 realizado por la famosa empresa Deloitte. Y una de ellas es Ebro Puleva.

Ebro Puleva es el primer grupo del sector de la alimentación en nuestro país tanto por volumen de facturación, como de beneficios y de presencia internacional, alcanzando en 2006 una facturación de 1.956 millones de euros, según datos de la propia empresa. Aunque en el año 2007 sus beneficios han descendido, la facturación ha seguido creciendo. Desde la propia empresa aseguran no estar preocupados, «porque en un escenario tan difícil como el que ha vivido el mercado mundial de la alimentación, nuestra empresa ha demostrado la solidez de su modelo de negocio».

Historia

Los antecedentes de Puleva se remontan a 1910, con la creación en Granada de la Unión Vinícola Industrial, que vendía vino, aguardiente y gaseosas. En los años cincuenta se transforma en Uniasa (Unión Industrial y Agroganadera), e inicia su actividad en el sector lácteo. En los sesenta realiza importantes ampliaciones, multiplicando por diez su producción, y una década después inicia su expansión por el resto de España.

Sus primeros años en la alimentación infantil los da en 1982 con la compra del 100% de Edda. En esa misma década inició una ambiciosa expansión que no terminó de cuajar. En 1994 vende el segmento de alimentación infantil y queda atrapada en un agujero negro del que saldría en 1995 con la llegada de nuevos gestores para la empresa.

La llegada de Javier Tallada y Guillermo Mesonero-Romanos al equipo directivo de Puleva, en junio de 1995, levantó la expectación del sector lácteo. ¿Qué intenciones albergaban estos dos especialistas del mundo financiero? Su primer objetivo fue el saneamiento de las cuentas con una nueva estrategia que les permitiera levantar la suspensión de pagos. Solo tardaron un año en lograrlo. El siguiente paso consistía en elaborar un plan de crecimiento. Tras fracasar, por diferentes motivos, en los intentos de compra de Alvalle y Clesa, finalmente los dos gestores lograron un triunfo inesperado con la compra de Leyma-Ram y Granja Castelló, dos firmas lácteas con una cuota de mercado nada despreciable. Pese a que estas últimas operaciones levantaron ciertas suspicacias en el sector, lograron salir de la crisis y consiguieron aumentar su presencia. La historia de Puleva tiene un antes y un después. Tras la grave crisis en la que estuvo inmersa hasta 1996, la láctea renació con la misma fuerza que en los primeros tiempos para ocupar el número uno del mercado.

Tras remontar su endeudamiento, los otros pilares sobre los que basó su recuperación y espectacular crecimiento fueron la inversión en I+D, la creación de productos con valor añadido y el crecimiento relacionado a

través de la compra de empresas sólidas con altas cuotas en el mercado lácteo y fuerte presencia en los mercados locales.

En cuanto a la inversión en I+D, fue la primera empresa láctea con un departamento propio dedicado a la investigación y al control de calidad. Su filosofía era desarrollar innovaciones para abaratar los costes de producción y ofrecer mejores productos y servicios. Las inversiones en tecnología fueron además la clave para poder salir al extranjero, cediendo su *know-how* a otras empresas a cambio de diversos cánones, a través de alianzas estratégicas. Crearon además productos de valor añadidos, con diferentes valores y aportaciones nutricionales para captar a distintos segmentos de consumidores.

Pero, además, la estrategia de expansión planteada respondía a la exigencia de concentración dentro de un sector muy atomizado, con muchas pequeñas empresas. En cuanto a lácteas adquirió importantes empresas como Leyman-Ram y Granja Castelló, consolidando así su presencia en el territorio nacional.

Así, desde 1996 Puleva puso en marcha su nueva estrategia, la cual se apoya en la investigación y desarrollo, como factor de diferenciación tecnológica; en el posicionamiento en el segmento de los alimentos con función y en el fortalecimiento de la marca, identificándola como una empresa vinculada al Bienestar, la salud y la calidad.

Origen y evolución del grupo Ebro Puleva

El veintitrés de octubre del año 2000, Puleva y Azucarera Ebro Agrícolas anuncian su acuerdo de fusión, y el trece de diciembre del mismo año las Juntas de Accionistas de ambas empresas aprueban la operación. En la operación de fusión, se preveía que la posterior evolución del grupo se distinguiera en la estructura de la empresa cada uno de los negocios (biotecnología, azúcar, arroz, lácteos, aceites, biocombustibles), contando en global con una dirección corporativa compuesta por el consejo, con distintos miembros representantes de diferentes comisiones, y el presidente, asesorados además por el comité de dirección.

Tras la fusión de Puleva y Ebro se ha constituido, entre otras, Puleva Food S.L., filial 100% del Grupo Ebro Puleva.

En los últimos años el grupo ha apostado por una mayor diversificación geográfica y de producto, materializándose en 2005 con la compra de Panzani SAS, empresa dedicada principalmente a la fabricación y comercialización de pasta, salsas y arroz, líder en el mercado francés, y en 2006 de la empresa americana New World Pasta. Esto ha ayudado también a fortalecer su negocio arrocero, arropado por la adquisición de otras nuevas marcas, como Minute Rice, y la apertura a nuevos mercados como Egipto o Tailandia. De esta forma, Ebro Puleva pasa a ser la primera multinacional española del sector de la alimentación, con presencia comercial e industrial en más de veinte paí-

ses de Europa, EE.UU y norte de África. Ha conseguido equilibrar sus diferentes productos, orientándose a la calidad y la innovación constante.

En 2007 crearon un consorcio de empresas dedicado exclusivamente a la investigación, en un proyecto denominado Investigación y Desarrollo Tecnológico en el sector de Cereales y Derivados.

Ebro Puleva es un grupo estratégicamente diversificado. La esencia de su negocio se encuentra en el sector de la alimentación y, en este contexto, la orientación estratégica del grupo se dirige hacia la investigación, desarrollo y comercialización de alimentos. De esta manera, Ebro Puleva cuenta con marcas líderes en el sector de pastas y salsas (Panzani, Ronzoni, American Beauty, Skinner, Lancía, Catelli, Healthy Harvest), en el sector arrocero (Mahatma, Success, Carolina, Lustucru, Taureau Ailé, Oryza, Bosto, Reis-Fit, Riceland, Danrice, Risella, Brillante, Nomen, La Cigala y La Fallera), en el sector lácteo (Puleva, Ram y El Castillo) y en el sector azucarero (Azucarera y Sucran). No obstante, las últimas noticias aparecidas durante el primer trimestre del año 2008 apuntan a la venta de las filiales relacionadas con el sector azucarero.

Hasta el momento, las diferentes líneas de negocio se estructuran en las siguientes divisiones: lácteos, arroz, azúcar, pasta, productos alimenticios de alta gama, biotecnología y biocombustibles.

Innovación en el grupo Ebro Puleva

Puleva Biotech S.A. se constituye en el año 2000 como empresa integrada en el grupo Ebro Puleva, el mayor grupo agroalimentario de España. La semilla impulsora de este proyecto empresarial es el Departamento de I+D de Puleva Food, fundado en 1974. Este departamento ha supuesto durante los últimos treinta años un elemento estratégico y que ha contribuido activamente a la diferenciación y el desarrollo económico de la Compañía. Los principales hitos alcanzados a lo largo de todos estos años han sido los siguientes:

- Desarrollo y comercialización de la primera fórmula infantil suplementada con nucleótidos a escala mundial.
- Desarrollo de una de las primeras mezclas de aceites y grasa para nutrición infantil (Omega 3).
- Pioneros en el desarrollo de alimentos funcionales en Europa.

Las numerosas patentes conseguidas por la empresa son una muestra de su innovación constante.

En el diseño estratégico de la empresa Puleva Biotech, se definió como elemento clave la existencia de un *know-how* interno relacionado con los diferentes componentes activos a desarrollar en el sector de alimentos

funcionales. La potenciación de la investigación y el desarrollo propios ha sido uno de los elementos diferenciadores de Puleva, que apareció en la historia española como la primera firma del sector con un departamento de I+D. Pero la clave de Puleva Biotech ha sido su capacidad para evolucionar desde el concepto de departamento de control de calidad al de I+D. Hoy en día presenta hasta tres áreas de actuación íntimamente relacionadas entre sí, como son biotecnología, biomédica y desarrollo de productos y procesos. Las dos primeras se centran en el descubrimiento biológico de nuevas sustancias con efectos terapéuticos, por ejemplo, mientras que la última se encarga de optimizar y rentabilizar los productos o precios en los que es posible incorporar dicho descubrimiento. Puesto que el camino hasta la comercialización de un determinado producto alimenticio puede ser lento y plagado de incertidumbres, plantear una diversificación de las líneas de I+D+i, puede ser en palabras Eduardo Santero, de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, «una primera garantía de éxito empresarial. En definitiva, la estrategia diseñada por Puleva Biotech en el sector de la alimentación representa un claro ejemplo de cómo la inversión en I+D+i biotecnológica bien dirigida puede convertirse en la clave competitiva de una empresa y propiciar la diversificación hacia nuevos mercados».

Además, toda la tecnología y recursos humanos de la empresa sirven como área de negocio añadida y se ofrecen como servicio de I+D a otras empresas del sector o sectores afines. Así, Puleva Biotech tiene un amplio listado de servicios tecnológicos, como los relacionados con

técnicas de evolución molecular para la producción de proteínas.

Cuestiones:

1. ¿Podría establecer estructuras organizativas más adecuadas para momentos diferentes en la historia de la empresa?
2. En la evolución de esta empresa, ¿podrían identificarse varias etapas que se correspondan con la pertenencia de la empresa a distintas configuraciones organizativas? Identifíquelas, explicando las características en las que se basa para distinguir entre dichas etapas.
3. En función de los datos que aparecen en el texto, ¿qué estructura organizativa consideraría adecuada para la situación actual de la empresa? Razone su respuesta.
4. ¿Considera adecuada la gestión de la innovación, de la investigación y desarrollo en esta empresa? Razone su respuesta.

Fuente: elaboración basada en «Vacas gordas», *Emprendedores*, 29; Sánchez, J. «Ebro Puleva», *Esic Business & Marketing School*, documento resumen consultado en www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_6048919_6049937_4078684_0_-1,00.html; Santero, E. (2004), «La biotecnología al servicio de la alimentación», *Ideas, Visiones y estrategias para los líderes del siglo XXI*, PricewaterhouseCoopers, 1/4, pp. 53-55; y varias páginas web de la empresa: www.puleva.com/tegestariaconocernos/historia.html y www.pulevabiotech.es/pb/puleva/tradicion.html.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Analice la variadas formas organizativas que se proponen en distintos manuales de Administración de Empresas, e intente extraer propiedades comunes. Compare después sus resultados con las propiedades aquí analizadas de la N-form. Realice un informe sobre todas las diferencias y

similitudes que encuentre. Puede consultarse también otras fuentes, como revistas científicas especializadas (*Journal Academy of Management*, *Strategic Management Journal*, *Cuadernos de Economía y Empresa*, etc.) que podrá encontrar en la biblioteca de su universidad.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass. Este libro representa la aproximación más citada y posteriormente analizada

sobre la evolución de la corporación americana y los cambios en las formas organizativas.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press, New York. Este libro representa una de las aproximaciones más completas a la comparación de las diferentes for-

mas de organizar las actividades de la empresa, comparando la jerarquía, el mercado y otras aproximaciones.

Lecturas recomendadas

- Meyer, Alan D., Tsui, Anne S. y Hinings, C. R. (1993), «Configurational approaches to organizational analysis». *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1175-1195. Este artículo analiza la importancia del estudio de las configuraciones, trazando las líneas que distinguen la variedad de perspectivas bajo las que puede realizarse este análisis y presentando otros artículos sobre el mismo tema.
- Chandler, A. (1982), «The M-form, industrial groups american style». *European Economic Review*, 19, pp. 3-23. Este artículo es clave en el análisis de las configuraciones y ofrece una amplia visión de la evolución de la forma multidivisional y da las claves para entenderla, desde una perspectiva de las empresas americanas.
- Williamson, O. E. (1981), «The modern corporation: origins, evolution, attributes». *Journal of Economic Literature*, 19, pp. 1537-1568. También considerado uno de los artículos científicos más importantes en este

tema, ofrece una perspectiva amplia de cómo ha evolucionado la gran empresa.

- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1995), «The new network firm: a spherical structure built on a human investment philosophy». *Organizational Dynamics*, 23 (4), pp. 5-18. Artículo interesante para profundizar en la evolución de la empresa en forma de red y en los retos directivos y de adaptación de los recursos humanos que esta nueva estructura plantea.
- Sánchez-Runde, C. J., y Quintanilla, J. (2000), «Initial steps on the path towards new forms of organizing: two experiences within the group Aguas de Barcelona», en Pettigrew, A. M. y Fenton, E.M. (eds., 2000), *The innovating organization*, Sage Publications, London, pp. 256-278. Este capítulo presenta un análisis de un caso real de una empresa en su adaptación a nuevas formas organizativas que persiguen una mayor innovación.

Enlaces e instituciones de interés

Business History Review. Revista científica publicada por Harvard Business School, en la que aparecen numerosos artículos sobre la evolución de la empresa y las claves para entenderla.

Capítulo 24

La estructura de propiedad y control y el gobierno corporativo

SUMARIO DEL TEMA

1. Concepto de estructura de propiedad y control.
2. Marco institucional y estructura de propiedad y control.
3. El modelo de empresa gerencial frente a modelo cooperativo de empresa.
4. La teoría del gobierno de la empresa.
5. Los consejos de administración.
6. El gobierno corporativo y los grupos de interés de la empresa.
7. El mercado de control de empresas.
8. Las tendencias de cambio en el sistema de gobierno de la empresa.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Definir el concepto y reconocer las peculiaridades de la estructura de propiedad y control de cualquier tipo de empresa.
2. Examinar el marco institucional y la estructura de propiedad y control.
3. Describir las características básicas del modelo de empresa gerencial frente al modelo cooperativo de empresa.
4. Comprender la importancia de la implantación de un sistema de gobierno corporativo.
5. Analizar las funciones básicas del consejo de administración.
6. Identificar el papel de los diferentes grupos de interés o *stakeholders* en la implantación de un sistema de gobierno corporativo.
7. Analizar los mecanismos de control internos y externos con que cuentan los propietarios de la empresa para limitar la discrecionalidad directiva.

8. Reflexionar acerca de las tendencias de cambio en los sistemas de gobierno empresariales.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

El gobierno corporativo

Telefónica S.A. obtuvo el Premio al Buen Gobierno Corporativo del ejercicio 2006 de *Mi cartera de inversión*. Es por esto que el presente capítulo abrirá con la exposición resumida de *su Informe Anual de Gobierno Corporativo* correspondiente al ejercicio 2006, que permitirá introducir al lector en los diferentes conceptos clave del tema. Dicho informe, que responde a las exigencias establecidas en la Circular 1/2004, de diecisiete de marzo, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, se publica con carácter anual y puede consultarse a través de la página web que la Compañía dedica a los accionistas e inversores (www.telefonica.es/accionistaseinversores).

Principios de gobierno corporativo de Telefónica

Las reglas fundamentales del gobierno corporativo de Telefónica están contenidas en sus estatutos sociales, en el reglamento de la junta general de accionistas y en el reglamento del consejo de administración. El reglamento de la junta establece los principios de la organización y funcionamiento de esta, ofreciendo al accionista un marco que garantice y facilite el ejercicio de sus derechos en relación con la junta general en cuanto órgano soberano de la compañía.

Por otra parte, el reglamento del consejo de administración, como norma fundamental en el gobierno corporativo de la compañía, determina los principios de actuación del consejo de administración, regula su orga-

nización y funcionamiento, y fija las normas de conducta de sus miembros. De acuerdo con esto, y como base de la estructura de gobierno de Telefónica, el reglamento del consejo de administración de la compañía fija los principios fundamentales que inspiren la actuación de su consejo de administración:

En relación con el interés social

El consejo de administración desarrolla sus funciones de conformidad con el interés social, entendido como el interés de la compañía y, en este sentido, actúa para garantizar su viabilidad a largo plazo y para maximizar su valor, ponderando además los intereses plurales legítimos, públicos o privados, que confluyen en el desarrollo de toda actividad empresarial.

En relación con sus accionistas

El consejo de administración, en su condición de vehículo de enlace entre la propiedad y la gestión, asume la obligación de arbitrar los cauces necesarios para conocer las propuestas que puedan formular los accionistas en relación con la gestión de la compañía. Además, el consejo de administración se compromete a garantizar un tratamiento igualitario en sus relaciones con los accionistas. De igual forma, la compañía da a conocer toda la información de interés para los accionistas a través de su página web.

En relación con el mercado

El consejo se compromete a realizar cuantos actos sean necesarios y a adoptar cuantas medidas sean precisas para asegurar la transparencia de la compañía ante los mercados financieros y para promover la correcta formación de los precios de las acciones de la compañía, evitando en particular las manipulaciones y abusos de información privilegiada.

El consejo de administración

El reglamento del consejo de administración configura a este, básicamente, como un órgano de supervisión y control de la actividad de la compañía, encomendando la gestión ordinaria de los negocios de la misma a favor de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección. Además, y de acuerdo con lo establecido en el citado reglamento, no podrán ser objeto de delegación aquellas facultades legal o estatutariamente reservadas al exclusivo conocimiento del consejo ni aquellas otras necesarias para un responsable ejercicio de su función básica de supervisión y control.

De acuerdo con esto, y en el ámbito de sus funciones de supervisión y control, el consejo de administración:

- Fija las estrategias y directrices de gestión de la Compañía.
- Establece las bases de la organización corporativa en orden a garantizar la mayor eficiencia de la misma.
- Implanta y vela por el establecimiento y el cumplimiento de ade-

cuados procedimientos de información de la compañía a los accionistas y a los mercados en general.

- Adopta las decisiones procedentes sobre las operaciones empresariales y financieras de especial trascendencia para la compañía.
- Aprueba las bases de su propia organización y funcionamiento para el mejor cumplimiento de estas funciones.

Los estatutos sociales de Telefónica prevén que el consejo de administración esté compuesto por un mínimo de cinco y un máximo de veinte consejeros. En el mes de abril de 2007, el consejo de administración estaba integrado por diecisiete consejeros: cinco consejeros ejecutivos, cuatro consejeros dominicales y ocho consejeros independientes.

La comisión delegada del consejo de administración

El consejo de administración, siempre con sujeción a las disposiciones legales vigentes, tiene delegadas expresamente todas sus facultades y atribuciones, salvo aquellas legal o estatutariamente indelegables, en una comisión delegada con capacidad decisoria de ámbito general.

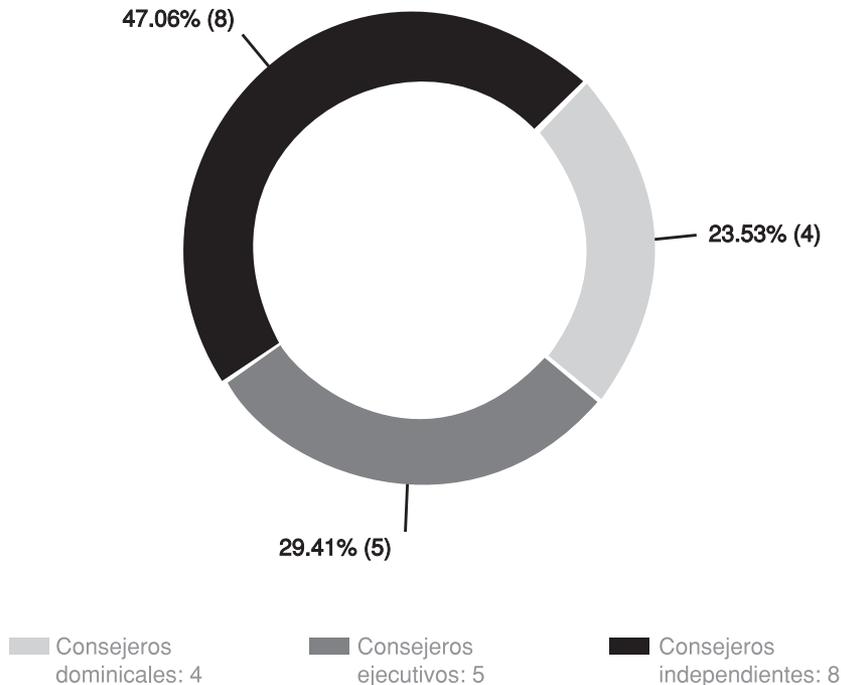
Las relaciones entre el consejo de administración y su comisión delegada están basadas en un principio de transparencia, de forma que el consejo tiene siempre conocimiento pleno de las decisiones adoptadas por esta comisión. Así, el consejo de administración es informado en cada una de sus reuniones de todos los acuerdos adoptados por la comisión delegada, ratificándose aquellos que sean precisos. Por otro lado, la elec-

ción de los miembros del consejo de administración que vayan a configurar la composición de la comisión delegada debe contar con el respaldo de, al menos, dos tercios del consejo de administración.

Las comisiones consultivas o de control del consejo de administración

El consejo de administración de Telefónica tiene constituidas varias comisiones consultivas o de control —en concreto seis— a las que encomienda el examen y seguimiento permanente de algún área de especial relevancia para el buen gobierno de la compañía o para el análisis monográfico de algún aspecto o cuestión cuya trascendencia o grado de importancia así lo aconseja. Dichas comi-

Composición del consejo de administración



siones no tienen la condición de órganos sociales, configurándose como instrumentos al servicio del consejo de administración, a quien elevan las conclusiones que alcancen en los asuntos o materias cuyo tratamiento les haya encomendado.

Entre estas comisiones destacan las siguientes:

La *comisión de auditoría y control*, constituida en el año 1997 y regulada en los estatutos sociales y en el propio reglamento del consejo, bajo la presidencia de un consejero independiente tiene, entre otras, las siguientes competencias:

- Conocer el proceso de información financiera y evaluar el sistema de verificación contable.
- Velar por la independencia del auditor externo, supervisando sus trabajos y sirviendo de canal de comunicación entre el consejo de administración y el auditor externo.
- Supervisar los servicios de auditoría interna.
- Supervisar la adecuación e integridad de los sistemas internos de control sobre la información financiera.

Por otra parte, la *comisión de nombramientos y retribuciones y buen gobierno*, regulada en el reglamento del consejo e integrada en su totalidad por consejeros independientes, tiene entre otras competencias las de:

- Informar sobre las propuestas de nombramientos de consejeros y altos directivos de la compañía y sus sociedades filiales.
- Aprobar las bandas de retribuciones para los altos directivos de la compañía
- Aprobar los contratos tipo para los altos directivos.
- Determinar el régimen de retribuciones del presidente.
- Informar y proponer al consejo el régimen de retribuciones de los consejeros y revisarlos de manera periódica.
- Informar los planes de incentivos.

- Realizar un examen anual de la política retributiva de los consejeros y los altos directivos.
- Informar sobre las propuestas de nombramiento de los miembros de las comisiones del consejo.
- Elaborar y llevar un registro de las situaciones de los consejeros y altos directivos de la compañía.
- Elaborar el informe anual de gobierno corporativo.
- Ejercer aquellas otras competencias asignadas a dicha comisión por el consejo de administración.

Además, el consejo de administración cuenta con cuatro comisiones consultivas adicionales para el análisis y examen de aquellos temas que la compañía ha considerado de especial relevancia para la gestión del negocio, tales como regulación, responsabilidad corporativa, calidad y satisfacción al cliente. Dichas comisiones, integradas en su mayoría por consejeros externos, son las siguientes: la comisión de recursos humanos y reputación corporativa, la comisión de regulación, la comisión de calidad del servicio y atención comercial, y la comisión de asuntos internacionales.

Los consejeros

Nombramiento

Tal y como dispone la Ley de Sociedades Anónimas, los nombramientos de los consejeros se someten a la decisión y aprobación de la junta general de accionistas, y conforme a lo dispuesto por el reglamento del consejo de administración de la compañía, las propuestas de nombramiento están precedidas del correspondiente informe favorable y, en su caso, propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones y buen gobierno.

Derechos y obligaciones

El reglamento del consejo describe con amplitud los derechos y las obli-

gaciones de los consejeros, detallando los deberes que dimanar de las obligaciones de diligencia, fidelidad y lealtad de los consejeros, contemplando, en particular, los posibles conflictos de interés, el deber de confidencialidad, el aprovechamiento de oportunidades de negocios y el uso de activos sociales.

Por otra parte, el reglamento del consejo recoge el derecho de los consejeros a obtener la información y el asesoramiento necesario para el cumplimiento de sus funciones, así como el establecimiento de los cauces adecuados para su ejercicio. En este sentido, la compañía adopta las medidas necesarias para asegurar que los consejeros dispongan con la antelación precisa de la información suficiente, específicamente elaborada y orientada para preparar las sesiones del consejo y de sus comisiones. De conformidad con lo establecido en el reglamento del consejo de administración, este evalúa anualmente su funcionamiento y la calidad de sus trabajos con ocasión de la aprobación del informe anual de gobierno corporativo.

Política retributiva

Por lo que se refiere a la política de retribución de los consejeros, esta es propuesta, evaluada y revisada por la comisión de nombramientos y retribuciones y buen gobierno, procurando que esta sea acorde con la que se satisfaga en el mercado en compañías de similar tamaño y actividad.

En la actualidad no existe en Telefónica ningún sistema de remuneración referenciado al valor de cotización de las acciones o que conlleve la entrega de acciones o de derechos de opción sobre acciones, destinado a los consejeros externos.

La compañía facilita anualmente la información relativa a la retribución percibida por los miembros de su consejo de administración tanto en la memoria anual como en el informe de gobierno corporativo conforme a los criterios establecidos para cada

uno de dichos documentos, consignando la que individualizadamente corresponde a cada uno de los cargos del consejo y sus comisiones. Toda la información acerca de la

estructura del gobierno corporativo de la compañía se encuentra disponible en la web de Telefónica en *Información para accionistas e inversores*.

Considerando todo lo anteriormente expuesto, ¿podría identificar las claves del éxito en el gobierno corporativo de Telefónica, S.A.? ●

1. CONCEPTO DE ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y CONTROL

Pocos discutirán actualmente que el problema o cuestión básica del gobierno de la empresa es la separación entre propiedad y control, o dicho de otra forma, la separación entre la gestión o la función de dirección y la financiación o la función financiera en una empresa. El concepto de propiedad, como fundamento clásico del control empresarial, se rompe cuando se produce el crecimiento organizativo¹ derivado del crecimiento patrimonial (capacidad productiva interna), financiero (capacidad productiva externa) y contractual (cooperaciones y alianzas). Ante esta situación de crecimiento organizativo, los directores necesitan captar fondos (dinero y/o bienes) para desarrollar sus proyectos; y los propietarios de los fondos, los inversores en capital o deuda, necesitan los conocimientos especializados y la capacidad de adoptar decisiones de forma rápida y continua del directivo para hacer productivo su capital. Por tanto, *la propiedad* de la empresa corresponde a la persona o personas que poseen la titularidad de dicha empresa. *La dirección* de la empresa es ejercida por las personas con autoridad para la determinación y consecución de los objetivos organizativos, mediante la toma de importantes decisiones estratégicas y la coordinación del trabajo de otras personas a su cargo. Cuando los propietarios ejercen la dirección de la empresa se les denomina *empresarios*. Si el propietario delega las tareas de dirección en una o más personas, será denominado inversor, o accionista, en el caso de que la empresa sea una sociedad anónima.

Aunque los propietarios y directivos de las grandes empresas están obligados a entenderse, es imposible regular todos los derechos y obligaciones en un único contrato, por lo que siempre quedan derechos residuales² de control sobre los activos y fondos generados por la empresa. Lo normal es que sea el director quien acabe controlando esos derechos. En este sentido, el ejercicio de la autoridad y control ya no será patrimonio exclusivo de la propiedad. Los administradores (directivos) actúan como el poder ejecutivo y representan a los trabajadores y propietarios. Mientras los propietarios crean que los directivos representan sus intereses cederán sus derechos de control a estos, los cuales recibirán una remuneración a cambio.

Por tanto, la separación entre propiedad y control, tal y como se presenta en las grandes sociedades en general y en las cotizadas (en las pequeñas y medianas empresas el propietario suele dirigir su empresa), en particular, tiene como principal problema evitar los posibles comportamientos oportunistas de los directores. Aunque la delegación es un requisito de la eficiencia corporativa³ comporta el riesgo de que los directores actúen en beneficio de sus propios intereses de maximización de su propia utilidad (salario y otras compensaciones económicas, estatus, seguridad, etc.), a expensas de los intereses de los diferentes grupos de interés de la empresa (trabajadores, clientes, proveedores, etc.).

De este modo, los propietarios o accionistas deben ser capaces de coordinar las acciones, demandar la información necesaria e influir en las decisiones tomadas por la dirección, orientando y controlando la responsabilidad de los mismos hacia la maximización del valor y hacia las estrategias que defiendan los intereses de los principales propietarios de la empresa. Sin embargo, en aquellas corporaciones en las que la propiedad está altamente dispersa es realmente difícil ejercer un control efectivo de las acciones directivas⁴. En estos casos, generalmente, se ha asumido que la dirección queda inmune de la influencia directa de los accionistas o propietarios y que, por tanto, el control ha cambiado desde los propietarios a los mismos directivos.

Se genera así un problema llamado *de agencia*, consistente en garantizar la protección de los derechos residuales por parte del propietario de los fondos. En este

¹ Berle, A. A. y Means, G. C. (1932), *The modern corporation and private property*. MacMillan, Nueva York.

² Los derechos residuales de decisión otorgan poder de decisión sobre qué o cómo hacerlo entre contingencias no previstas de antemano en el contrato que se establece entre los propietarios de los recursos y el nexo contractual que constituye la empresa.

³ Parkinson, J. E. (1993), *Corporate power and responsibility. Issues in the Theory of Company Law*. Oxford University Press, Nueva York.

⁴ Véase nota 3.

contexto surge, a mediados de los noventa, el interés por el concepto de gobierno corporativo, como un conjunto de diferentes mecanismos de control que permiten defender los intereses generales de la empresa y poner freno a la discrecionalidad directiva. Las personas u órganos (e.g., consejo de administración) encargadas de supervisar el comportamiento de los directivos y de asegurar la supervivencia de la empresa en el largo plazo forman parte del sistema de gobierno corporativo. No obstante, la distribución de los derechos residuales de control no es el problema más importante al que se ha de enfrentar un sistema de gobierno de la empresa. En efecto, el problema es también de eficiencia económica. El gobierno de la empresa es relevante porque si es eficiente, genera valor para la economía en su conjunto.

Estructura de propiedad y control

La estructura de propiedad y control de la empresa se puede definir como la forma en la que se distribuyen los títulos o los derechos de representación del capital en una o varias personas físicas o jurídicas. En este sentido, la propiedad de la empresa corresponde a la persona o personas que poseen la titularidad de la empresa. Los directivos son agentes con capacidad para ejecutar decisiones y dirigir el trabajo de otras personas⁵.

Para Galve y Salas⁶ la estructura de propiedad está determinada por tres variables principales: a) el tipo de control sobre la empresa, que permite una determinada composición del accionariado; b) el grado de concentración del accionariado y c) el grupo institucional que ejerce este control.

Con respecto al tipo de control podemos afirmar que existen dos tipos de control en la empresa: control directo y control indirecto. El control directo se obtiene al poseer la mayoría de las acciones. El control indirecto se puede alcanzar gestionando los derechos de las acciones que pertenecen a terceros sin necesidad de poseer la propiedad de las acciones. Fogelberg⁷ señala cuatro tipos en función de la separación entre la propiedad y el control: control mayoritario, minoritario, conjunto y directivo. Por su parte, Galve y Salas⁸, centrándose en el estudio de la propiedad de la empresa española, distinguen cuatro tipos de control diferentes: control absoluto, control mayoritario, control minoritario y control interno.

En la tabla 24.1 se comparan las características de los dos tipos de clasificación de control existentes.

En general, todos los estudios coinciden en considerar a la empresa como controlada por la propiedad cuando algún accionista posee más del 5% de capital (o del 10% en función del estudio), siendo en caso contrario definida como controlada por la gestión o dirección⁹.

Como mecanismo de control interno de la empresa, la presencia de un gran accionista puede ayudar a mitigar el problema de agencia presente entre accionistas y directivos. Como señalan Azofra y Santamaría¹⁰, en una organización en la que sea posible transferir los títulos de propiedad sin pérdidas de valor o en donde exista una importante dispersión del capital entre múltiples accionistas, estos no cuentan con información e incentivos suficientes para controlar la actuación de los directivos; por el contrario, la existencia de un accionista mayoritario puede paliar posibles comportamientos oportunistas, que redundan en una reducción del valor de la empresa. Sin embargo, este tipo de grandes accionistas plantea el problema de determinar quién supervisa al supervisor¹¹, dado que los grandes accionistas pueden usar su influencia en detrimento del interés del resto de accionistas minoritarios.

En referencia al grado de concentración del accionariado, Demsetz y Lehn¹² señalan la existencia de cuatro factores explicativos del mismo: a) la dimensión de la empresa, que tiene una relación inversa con el nivel de concentración; b) el control potencial, que depende del nivel de incertidumbre asociado a los resultados; c) la regulación, que también tiene una relación inversa con el nivel de concentración, y d) el atractivo potencial de la empresa, que está relacionado positivamente con la concentración de la propiedad.

Como señala Reyes¹³, las firmas controladas por los directivos no dominan en las empresas europeas y son casi ausentes en España. En España la propiedad de las acciones está altamente concentrada y las diferencias de propiedad pueden venir de los diferentes grupos de accio-

⁵ En el capítulo 6 se recoge un análisis más profundo de las figuras de empresario y directivo, tanto en relación con la estructura de propiedad y control como en relación con las funciones organizativas que desempeñan.

⁶ Galve, C. y Salas, V. (1992), «Estructura de propiedad de la empresa española». *Revista de Economía Española*, 701, pp. 79-90.

⁷ Fogelberg, G. (1980), «Ownership and control in 43 of New Zealand's largest companies». *New Zealand Journal of Business*, 2, pp. 54-78.

⁸ Véase nota 5.

⁹ Reyes, L. E. (2002), «La estructura de propiedad y control de las empresas no financieras cotizadas: una descripción de la situación actual ante las reformas del gobierno corporativo». *Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 27, pp. 112-126.

¹⁰ Azofra, V. y Santamaría, M. (2002), «Gobierno y eficiencia de las cajas de ahorros españolas». Congreso Nacional de Acede, Palma de Mallorca. Libro de ponencias: *Las tecnologías de la información y comunicaciones en la empresa: cooperación y competencia*.

¹¹ Eguidazu, S. (1999), *Creación de valor y gobierno de la empresa*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

¹² Demsetz, H. y Lehn, K. (1985), «The structure of corporate ownership: causes and consequences». *Journal of Political Economy*, 93 (6), pp. 1155-1171.

¹³ Véase nota 11.

Tabla 24.1 ● Clasificaciones de los diferentes tipos de control

Clasificación	Condiciones	
	Fogelberg	Galve y Salas
Control absoluto		Cuando una persona o grupo posee el 80% o más de las acciones de la sociedad.
Control mayoritario	Cuando la mayoría del capital (>50%) la posee un accionista o grupo accionarial con aspectos comunes.	Cuando una persona o grupo, sin poseer la mayoría de las acciones, tiene el control de hecho, estimándose esta participación entre el 5% y el 50% del capital social.
Control minoritario	Cuando el accionista individual o el grupo accionarial tiene votos suficientes para controlar la compañía en su propio interés. Para ello se tiene que controlar entre un 15% y un 50% de los votos, estando este porcentaje representado en consejo.	
Control conjunto	Cuando existe una fuerte relación entre la minoría y la dirección o existe un control directivo por parte de esta minoría. Pueden darse 2 situaciones: a) el accionista o grupo minoritario posee entre el 10% y 15% de la propiedad y representación en el consejo; y b) la propiedad controlada es más de un 5% con representación en el consejo e involucrado activamente en la dirección.	
Control directivo	La propiedad se encuentra tan dispersa que no existe ni un accionista individual o grupo que tenga un control minoritario lo bastante grande (menos de un 5% de capital social) para permitirle ejercer un control sobre las decisiones de la empresa. En este caso se considera que el control está en manos de la dirección de la empresa o su consejo de administración.	
Control interno		Equivale al control directivo propuesto por Fogelberg.

Fuente: elaboración propia a partir de García¹⁴, Fogelberg¹⁵ y Galve y Salas¹⁶.

nistas que tienen el control sobre la empresa, esto es, familias, bancos, multinacionales, estado, etc.

A este respecto, la tercera de las cuestiones relacionadas con la eficacia de la estructura de propiedad la representan las características del propietario que ostenta la mayoría de votos y su habilidad e incentivos para ejercer una función activa de control. Pederson y Thomsen¹⁷, en su estudio sobre los grandes propietarios de las mayores empresas europeas, señalan la existencia de diferentes tipos: los inversores institucionales, las entidades financieras, las empresas no financieras, el propietario individual, las familias o el gobierno. Estos autores recogen las

principales características de cada uno de ellos en los siguientes términos:

¹⁴ García, M. G. (2003), «El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial». Accesible a texto completo en www.eumed.net/tesis.

¹⁵ Véase nota 6.

¹⁶ Véase nota 5.

¹⁷ Pederson, T. y Thomsen, S. (1997), «European patterns of corporate ownership». *Journal of International Business Studies*, 28 (4), pp. 759-778.

- Los inversores institucionales (instituciones de inversión colectiva, compañías de seguros, fondos de pensión, etc.) se caracterizan por poseer inversiones en cartera y tener una relación a largo plazo con las empresas. Su principal objetivo es el valor para el accionista, aunque su baja propiedad accionarial les impide tener capacidad para influir en la dirección. Poseen una elevada capacidad de control, ya que cuentan con economías de escala y experiencia a la hora de ejercer su labor supervisora.
- El propietario individual o la familia está asociado con el papel de propietario directivo de la empresa, lo que determina el carácter poco adverso a la asunción de riesgos.
- Las entidades financieras generan ventajas en la propiedad de la empresa debido a que pueden conceder privilegios de acceso a recursos de capital e información privilegiada.
- Los grupos de empresas permiten la transferencia de conocimientos y la reducción de costes por el logro de sinergias y por la reducción de riesgos de pérdida de control del proceso productivo.
- La participación de la administración en la propiedad de las empresas cuenta con ventajas asociadas a la concesión de créditos, liquidez o costes de capital. No obstante, esta participación cuenta con el riesgo asociado a la satisfacción de los objetivos políticos en detrimento de la propia rentabilidad.

2. MARCO INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y CONTROL

El análisis de las causas de la competitividad asentadas en la organización institucional de la empresa y del conjunto de la economía cobra una especial relevancia, como componente clave de una configuración organizativa capaz de favorecer y salvaguardar la acumulación de activos intangibles.

Desde este marco conceptual, arraigado en la línea contractual, Salas¹⁸ concede una especial trascendencia al análisis de los mecanismos de asignación de capital que subyacen en la estructura de propiedad de las empresas.

Desde el enfoque contractual, la empresa se define como nexo de un conjunto de contratos libres entre partes (accionistas, acreedores financieros, trabajadores, clientes, proveedores, etc.) con intereses propios, que ponen en común recursos para generar rentas. De las distintas tipologías de contratos nos interesa particularmente aquella que distingue entre contratos completos y contratos incompletos. Los primeros son aquellos que carecen de derechos residuales por asignar, dado que el contrato especifica todas las contrapartidas nacidas de la relación. En cambio, los contratos incompletos solo determinan un marco general de relación, que permite al beneficiario de los derechos residuales una discrecionalidad en el uso de los recursos aportados colectivamente; los contratos incompletos son claramente dominantes en el ámbito empresarial.

El concepto de propietario de la empresa puede identificarse con la persona o colectivo que tiene el poder para decidir qué derechos sobre el uso de sus activos transfieren a otros, y posee un poder discrecional sobre los derechos residuales, en un marco de contratos incompletos. Es precisamente el hecho de ser receptores de los derechos residuales de decisión lo que convierte a los propietarios del capital en propietarios de la empresa.

Este marco teórico ha sido utilizado¹⁹ para estudiar la competitividad de la empresa y sus determinantes, a partir del análisis de los factores de competitividad relacionados con la estructura de propiedad y organización interna de la empresa, y la gestión de las transacciones. Estas estructuras son el soporte de las principales decisiones que determinan el volumen y composición de los recursos productivos disponibles, las actividades y procesos internos y externos empleados en la producción y la venta, y los mecanismos de coordinación, integración y motivación que dirigen los esfuerzos colectivos del personal de la empresa. Por tanto, constituyen un factor determinante de los atributos incorporados al producto y a los activos intangibles acumulados por la empresa. Un especial interés ha desplegado este enfoque en el análisis de la eficacia de las instituciones que intervienen en el proceso de canalización del capital hacia la inversión productiva, la estructura de propiedad entre ellas. Se trata de investigar su grado de eficacia en función de:

¹⁸ Salas, V. (1993), «El papel de los mecanismos de asignación del capital en la competitividad a largo plazo de la economía española». En Velarde, García Delgado y Pedreño (dirs., 1993), *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*. Civitas, Madrid, pp. 109-132.

¹⁹ Salas, V. (1992), «La empresa: un análisis económico frente a Europa». En Albi (coord., 1992), *Europa y la competitividad de la economía española*. Ediciones Ariel, Barcelona, pp. 233-250.

Salas, V. (1992), *Aspectos microorganizacionales de la competitividad*. Fundación Empresa Pública, Madrid.

Véase nota 17.

Salas, V. (1993), «Factores de competitividad empresarial: consideraciones generales». *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 379-396.

- Su grado de consistencia con el volumen y composición de la inversión productiva demandada en el futuro.
- Su capacidad para detectar sus recursos críticos para la mejora de la posición competitiva de la empresa, movilizar la financiación necesaria y optimizar su coordinación con los recursos humanos con los cuales interaccionarán.

La reflexión sobre las instituciones que forman parte del proceso de asignación del capital significa estudiar el núcleo de las estructuras de poder efectivo, las estructuras de propiedad, así como los costes de transacción que origina cada estructura manifestada²⁰. Como señala Salas²¹, el estudio de la estructura de propiedad debe abarcar las dimensiones estática y dinámica de la misma.

El análisis estático de la estructura de propiedad y control de la empresa se enmarca básicamente en un cuarto nivel de aproximación causal a la competitividad²². Consiste esencialmente en:

1. Identificar los colectivos propietarios de los derechos residuales, así como el modo en que ejercen tales derechos.
2. Conocer la naturaleza de los propietarios de los derechos residuales y sus rasgos característicos.

El análisis dinámico de la estructura de propiedad corresponde a un quinto nivel de aproximación causal a la

competitividad. Alude al modo en que se conducen los procesos de reestructuración, que implican frecuentemente transferencias de derechos residuales de unos a otros propietarios.

La cuestión más relevante dentro del análisis estático consiste en la falta de uniformidad en la distribución de los derechos residuales entre los propietarios del capital. En otros términos, se trata de las diferencias entre los propietarios del capital en condición de accionistas y en condición de acreedores financieros; o sea, entre fondos propios y deuda según el impacto de sus participaciones en el capital sobre pasivo. La elección de la estructura financiera de la empresa y su acierto para resolver el conflicto latente entre accionistas y acreedores financieros en el ejercicio de sus derechos de propiedad sobre la empresa tienen un impacto significativo en el proceso de acumulación de activos intangibles, que se basa en el bajo valor residual de los mismos.

Los fondos propios no tienen normalmente una remuneración contractual pactada. Más bien, es de naturaleza residual o incierta, al menos a priori, dependiendo en gran medida de los resultados económicos de la empresa. Además, la recuperación por los accionistas de sus recursos se pospone a la liquidación de la empresa. Frente a estas desventajas, los accionistas gozan de la capacidad de gestión sobre los recursos y del control de los derechos residuales, debiendo respetar únicamente las restricciones



²⁰ Referencias básicas para un análisis profundo de la estructura de propiedad, desde la perspectiva de la minimización de los costes de propiedad, y la importancia al respecto de la estructura financiera.

²¹ Véase nota 17.

²² Siendo los tres anteriores las ventajas en atributos del producto, las ventajas competitivas basadas en el entorno competitivo y las ventajas competitivas derivadas de los recursos y las capacidades acumulados.

derivadas de los contratos completos establecidos con otros propietarios de recursos.

La deuda con acreedores financieros presenta como pros una remuneración fija pactada de antemano y un plazo dado de recuperación de los recursos aportados a la empresa. En contra, carece de derechos residuales que los faculten para intervenir en la administración de la empresa, al menos que se incumplan gravemente las condiciones contractuales.

La asimétrica distribución de los derechos residuales entre ambas categorías de propietarios de capital, junto con su responsabilidad limitada al valor económico de los bienes de capital, puede tener consecuencias significativas para la eficaz asignación de recursos y la misma estabilidad de la empresa si los conflictos latentes no se resuelven acertadamente.

Los propietarios de la deuda tienen una relación asimétrica con las variaciones del valor económico de los recursos de la empresa: mientras no participan de un incremento originado por el alza de los beneficios, al estar prefijada su remuneración, sí son en cambio partícipes de su descenso cuando aparecen pérdidas importantes que impliquen una disminución del valor económico de la deuda. En otros términos, la naturaleza del conflicto de intereses descansa en que la posibilidad de ganancia de los accionistas es ilimitada, en tanto que el escenario más prometedor para el acreedor se limita a recibir el valor nominal de la deuda²³. No obstante, no pueden olvidarse ciertos mecanismos que los propietarios de deuda tienen a su disposición para anticipar estas eventualidades, sea a priori, imponiendo ciertas restricciones en la formalización de la operación financiera que minimicen las probabilidades de pérdida (límites al endeudamiento total de la empresa, garantías colaterales de activos específicos o presencia de acreedores financieros en los órganos de control de la gestión, por ejemplo²⁴), sea a posteriori, rescatando el control de los derechos residuales de manos de los accionistas, en las condiciones que la ley establezca.

Este conflicto latente entre accionistas y acreedores financieros, en el ejercicio de sus derechos de propiedad sobre la empresa, así como las condiciones de transferencia de derechos residuales de control sobre la empresa desde los primeros a los segundos, condiciona claramente la intensidad del proceso de acumulación de activos intangibles por la empresa.

Un segundo aspecto fundamental en el análisis estático de la estructura de propiedad y control es la naturaleza de los propietarios de derechos residuales de control. Con respecto al primer colectivo receptor de tales derechos, los accionistas, es importante conocer su grado de concentración, dado que el proceso de dispersión o separación propiedad-control condicionará sumamente la discrecionalidad directiva y la consistencia de los objetivos de los directivos con los intereses del accionariado y

de la propia empresa. En cuanto al segundo colectivo receptor de tales derechos, los acreedores, es importante distinguir su carácter, porque según quién sea y su grado de compromiso con la empresa, su actitud puede cambiar radicalmente en el momento en que fuese depositario de los derechos residuales de decisión: reorganización *versus* liquidación.

La superación de estos problemas de reorganización o transferencia de los derechos residuales, desde unos propietarios de capital a otros, puede obstaculizar gravemente el proceso de acumulación de activos intangibles. Ello hace necesario diseñar mecanismos institucionales que desempeñen tareas de reestructuración empresarial y cumplan dos requisitos: actuar antes de que el valor económico de los activos se deteriore y mantener los compromisos adquiridos aun cuando se altere la estructura financiera o accionarial.

Una pauta de conducta fundada en la financiación de nuevas inversiones mediante fondos propios parece estar de acuerdo con la teoría contractual de la contratación óptima. Esta teoría, como la anuncia Salas²⁵, «establece que, en cada estado de la naturaleza, el control sobre los recursos de la empresa debe estar en manos de aquel colectivo que esté en mejores condiciones de maximizar su valor; ello exige que el volumen de deuda con el que financia la empresa sus recursos sea aproximadamente igual al valor de liquidación de esos recursos; un control sobre los recursos por parte de los accionistas cuando el valor corriente de aquello está por debajo de su valor de liquidación llevará consigo la asunción de elevados riesgos en las decisiones, puesto que los accionistas tienen muy poco que perder y mucho que ganar. Los acreedores financieros, en cambio, decidirán liquidar los activos, decisión que permite maximizar el valor de los mismos y recuperar el principal de la deuda aportada».

Si aplicamos la teoría de la contratación óptima expuesta, al tiempo que tenemos en cuenta el bajo valor residual de los activos intangibles, hemos de concluir que el nivel de endeudamiento de las empresas con una alta inversión en esta clase de activos será muy bajo²⁶. Efectivamente, el carácter específico de los activos intangibles les concede un escaso valor como garantía, lo que dificulta a la empresa la financiación a través del endeudamiento. La conclusión lógica sería que «el endeudamiento es tanto más adecuado cuanto mayor es el peso relativo de

²³ Arruñada, B. (1990), *Economía de la empresa: un enfoque contractual*. Ariel, Barcelona.

²⁴ Smith, C. W. y Warner, J.B. (1979), «On financial contracting: an analysis of bond covenants». *Journal of Financial Economics*, 7, pp. 117-161.

²⁵ Véase nota 18.

²⁶ Myers, S. (1977), «Determinants of corporate borrowing». *Journal of Financial Economics*, 5, pp. 147-175.

los activos tangibles, por contraposición a los activos intangibles, cuyo valor depende de la continuidad de la empresa y de decisiones de inversión discrecionales y futuras»²⁷. Por tanto, desde la perspectiva contractual, la financiación de activos intangibles se debería cubrir principalmente con fondos propios.

Debido no solo a las asimetrías de información que enfrentan las ampliaciones de capital, sino a la escasa presencia de la PYME en los mercados bursátiles, es evidente que las posibilidades de acumular activos intangibles descansan básicamente en los fondos propios autogenerados.

Un contexto de dominio de financiación propia proveniente de la autofinanciación puede tener el inconveniente de imponer un ritmo lento a la dotación de activos intangibles porque el endurecimiento de la competencia o las propias dificultades competitivas castiguen la cuenta de resultados. Si la financiación propia se consigue a través de ampliaciones de capital, la estructura de la propiedad está concentrada y el control del capital tiene un valor en sí mismo que induce al accionariado a mantenerlo cubriendo la ampliación; pueden provocarse límites al crecimiento de la empresa, cuyo volumen estará ligado a la capacidad financiera del grupo de control; además de sufrir costes en términos de renuncia de oportunidades de diversificación, crecientes con la incertidumbre incorporada al retorno de las nuevas inversiones. Por último, si la financiación propia busca la diversificación de riesgos acudiendo a ampliaciones de capital abiertas que conduzcan a la dispersión de accionariado, entramos en un modelo de discrecionalidad directiva cuya competitividad depende enteramente de la eficacia de los mercados de control vía compras externas.

Un contexto de dominio de la financiación propia tiene importantes repercusiones en las condiciones de transferencia de derechos de control. En los casos de políticas de autofinanciación o ampliaciones de capital con cobertura básica del grupo de control, los mecanismos organizativos para la resolución de conflictos son internos. Los accionistas actuales solo perderán el control de los derechos residuales en circunstancias excepcionales, con un

valor de los activos prácticamente nulo. Este escenario puede tener importantes repercusiones negativas: la incompetencia gestora del grupo accionarial de control seguirá deteriorando el valor económico de los activos pese a su ineficacia.

En un marco de concentración del capital y coincidencia propietarios-directivos, el factor decisivo para garantizar mecanismos internos de reestructuración organizativa que asegure la continuidad de la acumulación de activos intangibles será el alcance por los propietarios-directivos de la especialización directiva que distingue a los profesionales contratados de la gran empresa para optimizar su gestión. Como señala Costa²⁸, la clave está en que la propiedad-dirección esté en condiciones de acceder a la información necesaria para comprender los cambios del entorno, definir estrategias acertadas a largo plazo y dirigir la empresa de forma que propicie el desarrollo de los factores que generan los servicios productivos denominados activos intangibles.

En los casos de cobertura del incremento de la financiación propia mediante ampliaciones de capital abiertas, el mecanismo de regulación empresarial es fundamentalmente externo: descansan en operaciones de control por compradores externos. Este mecanismo institucional de reestructuración tiene conocidos efectos perversos: la transferencia del control a nuevos accionistas puede suponer una amenaza al aseguramiento del proceso de acumulación de activos intangibles, toda vez que la garantía de estas inversiones específicas, plasmadas en contratos a largo plazo, se funda en gran medida en el mantenimiento de los compromisos a largo plazo de los antiguos propietarios.

En cambio, un contexto de predominio del endeudamiento obligaría a asumir a los bancos un papel activo en la administración y los procesos de reorganización de las sociedades que financian, debido a que una parte sustantiva de la deuda no está garantizada por el valor de liquidación de los activos. Además, la deuda bancaria deberá ser a largo plazo para acomodarse al prolongado período de maduración de las inversiones específicas.

3. EL MODELO DE EMPRESA GERENCIAL FRENTE AL MODELO COOPERATIVO DE EMPRESA

El estudio de las instituciones vertebradas alrededor del proceso de asignación de capital a la inversión productiva, así como de la estructura de propiedad dominante en las economías más avanzadas, ha permitido revelar la emergencia de patrones organizativos alternativos, distintos modelos de relación banca-industria, que además se corresponden con diferentes modelos de empresa.

Este enfoque entronca con un amplio cuerpo de literatura que busca explicar la competitividad de acuerdo con

²⁷ Véase nota 25.

²⁸ Costa, M. T. (1993), «Empresas y empresarios». En García Delgado, J. L. (dir., 1993), *Lecciones de economía española*. Civitas, Madrid, pp. 147-166.

la hipótesis de las diferencias en las prácticas de gestión. Primero se habló de la superioridad de la gestión norteamericana durante las décadas de 1950 y 1960²⁹. Ahora los parabienes los recibe el modelo de gestión japonés³⁰.

Bërglof³¹ ha identificado dos patrones organizativos del marco institucional, que ha denominado *organización con principios de mercado*, dominante en los países anglosajones, y *mercado con principios de organización*, que predomina en Alemania y Japón. Estos dos patrones se corresponden, respectivamente, con dos de los modelos de empresa acuñados por Chandler³²: *el modelo de empresa gerencial*, nacido en Estados Unidos a finales del siglo XIX y caracterizado por el llamado capitalismo popular, una alta dispersión accionarial que posibilita una alta discrecionalidad directiva, y *el modelo cooperativo de empresa* (basado en las relaciones), que emerge en Alemania y Japón a mediados de siglo, en el cual la concentración del capital convive con una alta proclividad a establecer acuerdos de cooperación internos (con trabajadores) y externos (con suministradores y acreedores financieros) a la empresa.

Modelo de empresa gerencial

Se identifica con el patrón organizativo denominado como organización con principios de mercado, dominante en los países anglosajones, caracterizados por un alto grado de separación entre la propiedad y el control, estructuras accionariales de las empresas cotizadas atomizadas, intensa institucionalización de la inversión, elevado desarrollo del mercado de capitales y significativo peso del mismo en la financiación de las empresas, y funcionamiento eficiente del mercado de control.

Modelo cooperativo de empresa

Se identifica con el patrón organizativo denominado como mercado con principios de organización, dominante en Europa continental, especialmente en Alemania y Japón, y se caracteriza por una elevada concentración de la propiedad de las empresas cotizadas, una fuerte dependencia de las empresas financieras y un consiguiente subdesarrollo del mercado de capitales, un bajo grado de institucionalización de la inversión, sistemas políticos de ejercicio del control y, consecuentemente, escasa operatividad del mercado de control.

La tabla 24.2 resume los rasgos más típicos de estas dos alternativas. Vamos a compararlas incidiendo espe-

cialmente en la modalidad de relaciones banca-empresa, propiedad-control y dirección-proveedores-trabajadores.

El modelo denominado organización con principios de mercado se caracteriza primeramente por mercados de capitales altamente desarrollados. No obstante, su nivel de desarrollo interno es asimétrico: el mercado bursátil secundario —inversión especulativa— ha alcanzado un desarrollo explosivo, a costa del mercado primario, que es el clave para financiar las inversiones nuevas. Esta asimetría, junto a las restricciones legales o normativas a la intervención bancaria directa en la asignación de los recursos productivos de la economía, manifestada en los obstáculos a la inversión bancaria en acciones societarias y su consagración a la financiación a corto plazo del circulante, ha tenido dos repercusiones importantes:

- Ha condicionado la composición de los acreedores financieros. Las dificultades a la financiación bancaria de la inversión productiva han obligado a las empresas a colocar su deuda en el mercado bursátil, vía obligaciones y bonos. Este tipo de acreedores financieros ejercen un control liviano sobre las empresas, dada la baja relación beneficios-costes que el ejercicio de sus derechos de supervisión les acarrearía.
- Ha provocado un menor grado de endeudamiento y un mayor recurso a la financiación propia, ya sea vía autofinanciación (mayor proporción de beneficios retenidos) o por ampliaciones de capital.

²⁹ Servan-Schreiber, J. J. (1968), *El desafío americano*. Editorial Plaza & Janés, Barcelona.

³⁰ Yoshino, M. (1968), *Japan's managerial system: tradition and innovation*. The MIT Press, Cambridge.

Athos, A., Pascale, R. (1981), *The Art of Japanese Management*. Simon & Schuster, Nueva York.

Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*. Addison-Wesley, Reading.

Abernathy, W. J. y Hayes, R. H. (1980), «Managing our way to economic decline». *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 67-77.

Abegglen, J. C. y Stalk, G. (1985), *Kaisha. The japanese corporation*. Basic Book, Nueva York.

Roig, B. (1984), «El estilo de dirección en Japón». *Enciclopedia de dirección y administración de la empresa*, 8, pp. 101-120.

Fernández, E. (1991), «Gestión oriental versus gestión occidental». *Cuadernos de Gestión*, 13, abril, pp. 129-143.

Aoki, M. y Dore, R. (eds., 1994), *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*. Oxford University Press, Nueva York.

Learmount, S. (2002), *Corporate governance. What can be learned from Japan?* Oxford University Press, Nueva York.

³¹ Bërglof, E. (1990), «Capital structure as a mechanism of control: a comparison of financial systems». En Aoki, M., Gustaffson, B. y Williamson, O. E. (eds.), *The firm as a nexus of treaties*. Sage Press, Nueva York, pp. 237-262.

³² Chandler, A. D. (1977), *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Belknap Press, Cambridge.

Tabla 24.2 ● Patrones organizativos de mercados de capitales y empresas

Características generales	Organización con principios de mercado	Mercados con principios de organización
Grado de desarrollo de los mercados institucionales (oportunidades de diversificación).	Alta	Baja
Proporción de activos financieros en poder de los bancos sobre el total de activos financieros.	Baja	Alta
Estructura financiera: — Proporción de beneficios retenidos. — Deuda/fondos propios	Alta Baja	Baja Alta
Estructura de acreedores: — Proporción de financiación bancaria. — Proporción de financiación a través de bonos y obligaciones. — Rotación de préstamos. — Grado de concentración.	Baja Alta Alta Baja	Alta Baja Baja Alta
Estructura del accionariado: — Grado de concentración. — Presencia de bancos accionistas. — Participaciones entre empresas.	Baja Baja Baja	Alta Alta Alta
Proceso de reorganización: — Rotación de bloques de acciones que implican cambios de grupos de control. — Quiebras de empresas. — Bancos como reorganizadores.	Alta Bastante Raramente	Baja Pocas Con frecuencia
Ejemplos más representativos	Reino Unido, Estados Unidos	Japón y Alemania

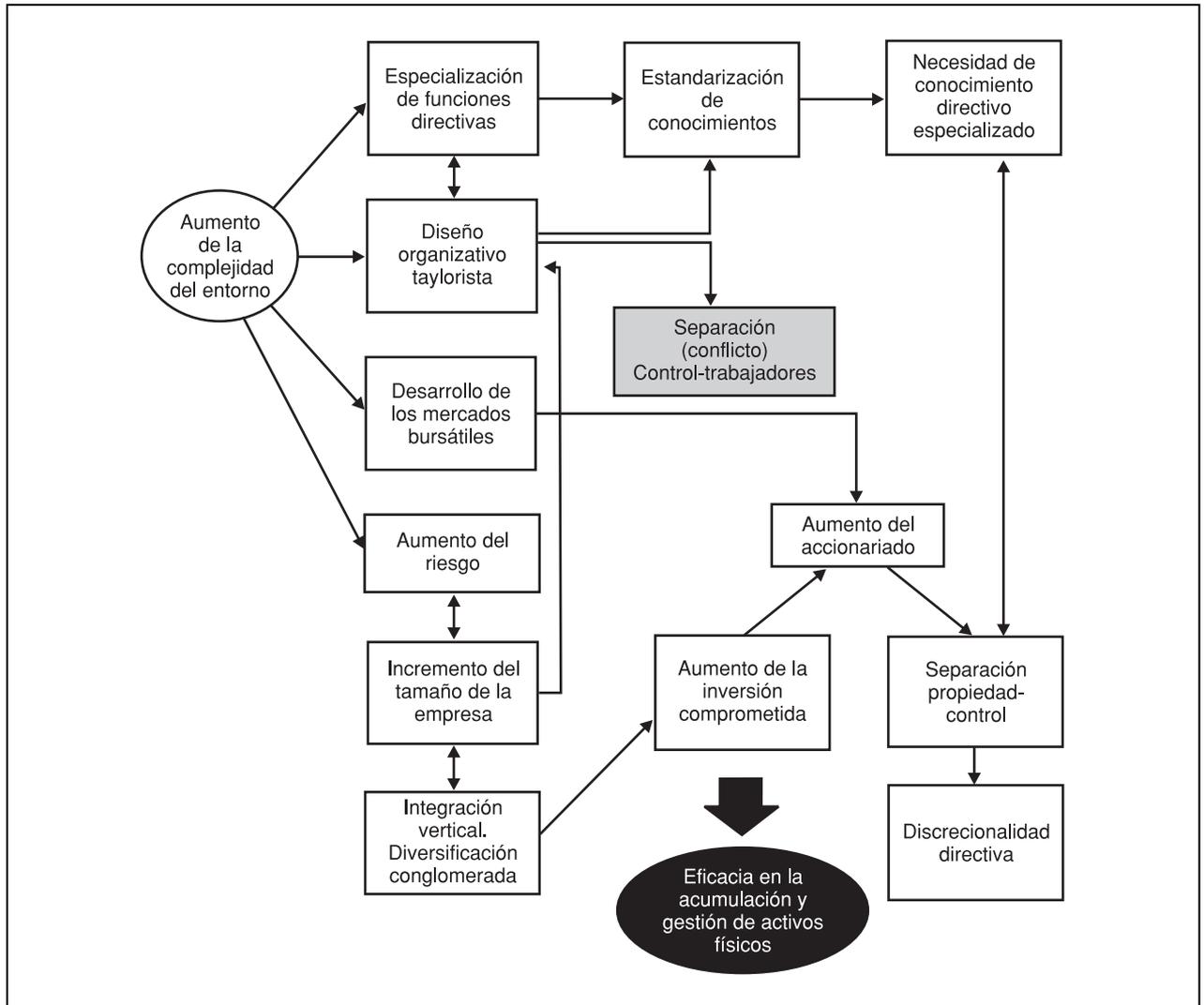
 Fuente: Salas³³.

Ambos rasgos, junto a otros derivados del incremento de la complejidad del entorno, están en la base del desencadenamiento del ciclo que conduce al nacimiento y el desarrollo del *modelo de empresa gerencial* (véase *Figura 24.1*). Por un lado, el crecimiento económico supuso en los países anglosajones el aumento de la turbulencia ambiental, al dilatarse el ámbito especial de los mercados, la diversificación de los productos, la competencia y, en última instancia, el tamaño de la empresa. La economía norteamericana se configura entonces como una economía de organizaciones, donde la figura individual del empresario queda absolutamente rezagada. Las grandes corporaciones constituyen un elemento central del capitalismo estadounidense. A este hecho no ha sido ajena una opción estratégica de crecimiento interno mediante la diversificación, principalmente a través de la integración vertical y la formación de conglomerados. Sin embargo, mayor complejidad significa también

mayor incertidumbre y consiguientemente aumento del riesgo empresarial. La cobertura de las necesidades de inversión derivadas del crecimiento de la empresa, en un contexto de aumento de riesgos, solo es factible cuando ese riesgo se distribuye entre un número importante de accionistas. La dispersión accionarial³⁴ es un resultado lógico de la obtención de fondos en mercados bursátiles abiertos. Este aumento del accionariado puede resultar conflictivo por las dificultades de consensuar entre los propietarios del capital, las decisiones estratégicas y organizativas, máxime cuando existen entre ellos diferencias de cualificación y de intereses (rentabilizar una inversión, asumir la gestión de la empresa, diversificar

³³ Véase nota 17.

³⁴ Los cinco primeros accionistas solo son mayoritarios en un 8% de los casos (Salas, 1992a).



Fuente: Camisón³⁵.

Figura 24.1 ● El ciclo de desarrollo del modelo de empresa gerencial.

una cartera de valores, etc.). La separación de la propiedad y el control, a través de la delegación por los propietarios-accionistas de la tarea de la dirección general de la empresa en un directivo profesional, que no sea socio (al menos significativo) de la misma, surge entonces como una solución óptima.

Esta estructura accionarial fragmentada provoca que los propietarios del capital, en cuotas significativas, no ejerzan realmente el control de la empresa, dado que tienen muy poco que ganar si deciden recurrir a los mecanismos de supervisión de la gestión que la ley establece. Dado que si algún accionista lleva a cabo ese control,

reduciendo la autonomía directiva y logrando que su conducta se oriente más a la maximización del valor económico de la empresa, el conjunto del accionariado queda igualmente favorecido sin haber asumido los costes del control. La dirección es la beneficiada de este comportamiento poco comprometido, quedando frecuentemente libre de control y con un amplio margen de discrecionalidad.

³⁵ Camisón, C. (1997), *Administración de empresas: un enfoque de competitividad*. Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón de la Plana.

dad para tomar decisiones. Esta es la primera razón de la *discrecionalidad directiva*, de la concentración del control del capital en la dirección.

El segundo motivo consiste en la creciente demanda de conocimiento directivo especializado. El aumento de la complejidad del entorno tiene como efecto el aumento de la complejidad de la tarea administrativa. La respuesta inicial a la misma consiste en la especialización de las funciones directivas, a la cual va ligada la estandarización de conocimientos en cada una de estas áreas funcionales. Puesto que para la empresa puede no resultar rentable la formación estandarizada interna de especialistas, cuyos conocimientos pueden resultar atractivos para otras empresas que les pueden ofrecer contratos más ventajosos, en parte porque se han ahorrado dicha inversión en formación, se ha generalizado la tendencia a la autofinanciación por la persona por su inversión en cualificación directiva (al ser ella la primera que la rentabiliza), que ahora logra vía mecanismos educativos externos a la empresa. Así, resulta necesario desarrollar instituciones especializadas en la educación de directivos. No fue casual, pues, que los centros pioneros y más prestigiosos en este campo fuesen anglosajones, donde la separación propiedad-control más había avanzado, dado que la demanda de directivos profesionales cualificados era notablemente más alta. En cualquier caso, los servicios directivos especializados darán importancia convirtiéndose con el paso del tiempo en un recurso escaso³⁶.

Ambas razones, la dispersión accionarial y la creciente necesidad de conocimiento directivo especializado, son la base de llamada *revolución gerencial*. En principio, el modelo de empresa gerencial se sostiene como forma empresarial fundamental en la sociedad anónima plenamente desarrollada, entendida como aquella donde se produce la separación entre propiedad-control. La teoría contractual considera la sociedad anónima plenamente desarrollada como la forma organizativa óptima *per se*³⁷. Esta división de funciones entre accionistas y directivos comporta importantes ventajas, basadas en la especialización de la asunción de riesgos y la dirección³⁸:

- Se incrementa la capacidad de financiación, eliminando los límites a la obtención de capital que sufren las empresas individuales.
- Se aprovechan las ventajas de la especialización técnica en tareas directivas, esencialmente la eficiencia en la toma de decisiones mediante la posesión de ciertas habilidades.
- La distribución de su patrimonio por los accionistas entre múltiples empresas facilita la diversificación de riesgos, que favorece la adopción de decisiones de inversión óptimas.

Particularmente, el modelo gerencial de empresa parece haber demostrado su eficacia para la acumulación y gestión de activos físicos, transmisibles fácilmente a través del mercado. El predominio de la empresa norteamericana de estrategias de diversificación e integración vertical, construidas sobre la acumulación de capital físico y financiero, parece contrastar la validez de esta tesis.

Sin embargo, el modelo de empresa gerencial no está ausente de críticas, hasta el punto de haber sido responsabilizado por algunos autores del fracaso competitivo de la empresa norteamericana. Las implicaciones de la separación entre la propiedad y el control han sido un tema objeto de controversia académica desde trabajos pioneros como los de Taussig y Barker³⁹, o Baker y Crum⁴⁰, y especialmente la obra seminal de Berle y Means⁴¹. Galbraith⁴² ha popularizado el tema acuñando el concepto de tecnocracia y con sus ataques a la gran empresa estadounidense. Las aportaciones de la Teoría de la Agencia han incidido igualmente en la cuestión, especialmente en el conflicto de intereses que pueden aparecer. Este cuerpo de literatura ha criticado las disfuncionalidades que puede crear la discrecionalidad o excesivo poder de control de los directivos, que pueden establecer objetivos (por ejemplo, crecimiento de la empresa para aumentar su poder y estatus social) diferentes de los que persigue la sociedad (gestión de los recursos orientada a maximizar su valor económico), frecuentemente porque los objetivos de los directivos no están ligados al aumento del valor del capital de la empresa, sino a los resultados inmediatos de su gestión, y emprender acciones contrarias a los intereses generales y a la propia supervivencia de la empresa⁴³.

³⁶ Ruffolo, G. (1973), *La gran empresa en la sociedad moderna*. Editorial Hispano Europea, Barcelona.

³⁷ Arruñada, B. (1990), *Control y regulación de la sociedad anónima*. Alianza, Madrid.

³⁸ Fama, E. F. y Jensen, M. C. (1983), «Agency problems and residual claims». *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 327-349.

Fama, E. F. y Jensen, M. C. (1983), «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325.

Fama, E. F. y Jensen, M. C. (1985), «Organizational forms and investment decisions». *Journal of Financial Economics*, 14, pp. 101-119.

³⁹ Taussig F. W. y Barker, W. S. (1925), «American corporations and their executives: a statistical inquiry». *The Quarterly Journal of Economics*, 40, noviembre, pp. 1-51.

⁴⁰ Baker, J. C. y Crum, W. L. (1935), «Compensation of corporation executives. The 1928-1932 record». *Harvard Business Review*, 13(3), pp. 321-333.

⁴¹ Véase nota 1.

⁴² Galbraith, J. K. (1967), *The new industrial state*. Houghton Mifflin Co., Boston.

⁴³ Véase Arruñada (1990a, b) para un análisis de las diversas manifestaciones del conflicto de intereses entre directivos y accionistas, así como de las diversas posibilidades de estructuración contractual de la relación entre ambos grupos para reducir el conflicto susodicho.

Por otra parte, la debilidad de los mecanismos de control en manos de acreedores financieros y accionistas ha conducido a que los procesos de reorganización empresarial en Estados Unidos se hayan confinado básicamente a operaciones de compra externas (el mercado de control de empresas). El cambio externo de grupos de control tiene conocidos riesgos de ruptura de los compromisos asumidos por los sustituidos, que pueden dañar especialmente la acumulación de activos intangibles, seguramente con mayor intensidad que la discrecionalidad directiva.

Otro grupo de críticas, procedente de la Teoría de la Organización, se ha enfocado al diseño organizativo *taylorista* que ha resultado del incremento del tamaño de la empresa. Los resultados más evidentes de esta opción organizativa han sido la estandarización de conocimientos y el conflicto entre dirección y trabajadores por la falta de mecanismos de cooperación y de estímulo a la participación del trabajador.

El segundo gran patrón institucional observado es el de *mercados con principios de organización*, predominante en Alemania y Japón. Su tronco se asienta en el *modelo cooperativo de empresa*, cuyo ciclo desencadenante se visualiza en la figura 24.2. Hay en estos países grandes instituciones financieras con una tradición industrial importante, tanto en cuanto a mantenimiento de carteras de acciones societarias como en cuanto a financiación de inversiones productivas a medio y largo plazo, que han llevado incluso a hablar de cuasi integración de la empresa en el mercado financiero.

Podemos diferenciar el modelo alemán y el modelo japonés. El modelo alemán se basa en una tradición de la banca que coloca su centro de atención en el apoyo a las empresas industriales, con el fin de alcanzar un desarrollo industrial acelerado. La banca alemana se basa en el concepto de banca universal, que asume funciones de financiación a corto y largo plazo, promoción de empresas, participación directa en el capital de las empresas y participación activa en su gestión. En cambio, el modelo japonés se define por que la relación banca-industria ha sido presidida por la orientación de la administración pública, siendo pieza clave del desarrollo industrial japonés. La banca japonesa asume entonces una fuerte implicación en la industria, tanto como proveedora de un flujo de financiación a largo plazo como partícipe accionarial activo en la gestión. A ello ha colaborado la exposición, desde finales del pasado siglo, de un capital a bajo coste gracias a la alta capacidad de ahorro japonesa y a los bajos intereses que la banca comercial ofrece. La apuesta por los grupos industriales y la financiación del desarrollo económico en lugar de remunerar el sacrificio en el ahorro de los individuos ha desembocado en instituciones financieras gigantescas, que ocupan los diez primeros puestos en el *ranking* bancario mundial. Mas este globo de crecimiento ha comenzado a desinflarse en los años noventa, con el

espectacular incremento de los impagados, que ha llevado a la quiebra a instituciones de primera fila. La creencia de que tamaño y eficacia no están ligados directamente de manera necesaria ha conducido a los bancos japoneses en dos direcciones. Los más pequeños buscan nichos de especialización en su mercado, ofreciendo productos específicos para segmentos determinados. Los más grandes tienden a convertirse en grandes almacenes del sector financiero, ofreciendo una amplia gama de servicios dispares; de este modo, sus conexiones con los *zaibatsu*, los grandes grupos industriales de los cuales son a la vez soporte y producto, se hacen cada vez más borrosas. En todo caso, ambos modelos son el efecto visible de la asignación explícita al sistema financiero de la función de orientar o dirigir el desarrollo industrial nacional. Este hecho explica posiblemente el mayor protagonismo de la financiación vía deuda a medio y largo plazo de la inversión productiva⁴⁴.

El mayor compromiso de la financiación bancaria ha hecho, probablemente, innecesarios mayores esfuerzos de autofinanciación y aumento de los fondos propios. Factor este último que ha derivado en el mantenimiento de una estructura accionarial concentrada: el accionista principal domina por término medio entre el 10% y el 50% de las acciones en Japón⁴⁵.

La contrastación del éxito de los modelos empresariales alemán y japonés aportan evidencia empírica de que no es incompatible un funcionamiento competitivo de la empresa y concentración de la propiedad, siempre y cuando se aprovechen las ventajas que reporta el control por los empresarios-accionistas, en dos sentidos:

1. La importante presencia accionarial de los bancos les obliga a un estrecho control del comportamiento directivo y de los riesgos asumidos, con el fin de asegurar el valor económico de la inversión comprometida.

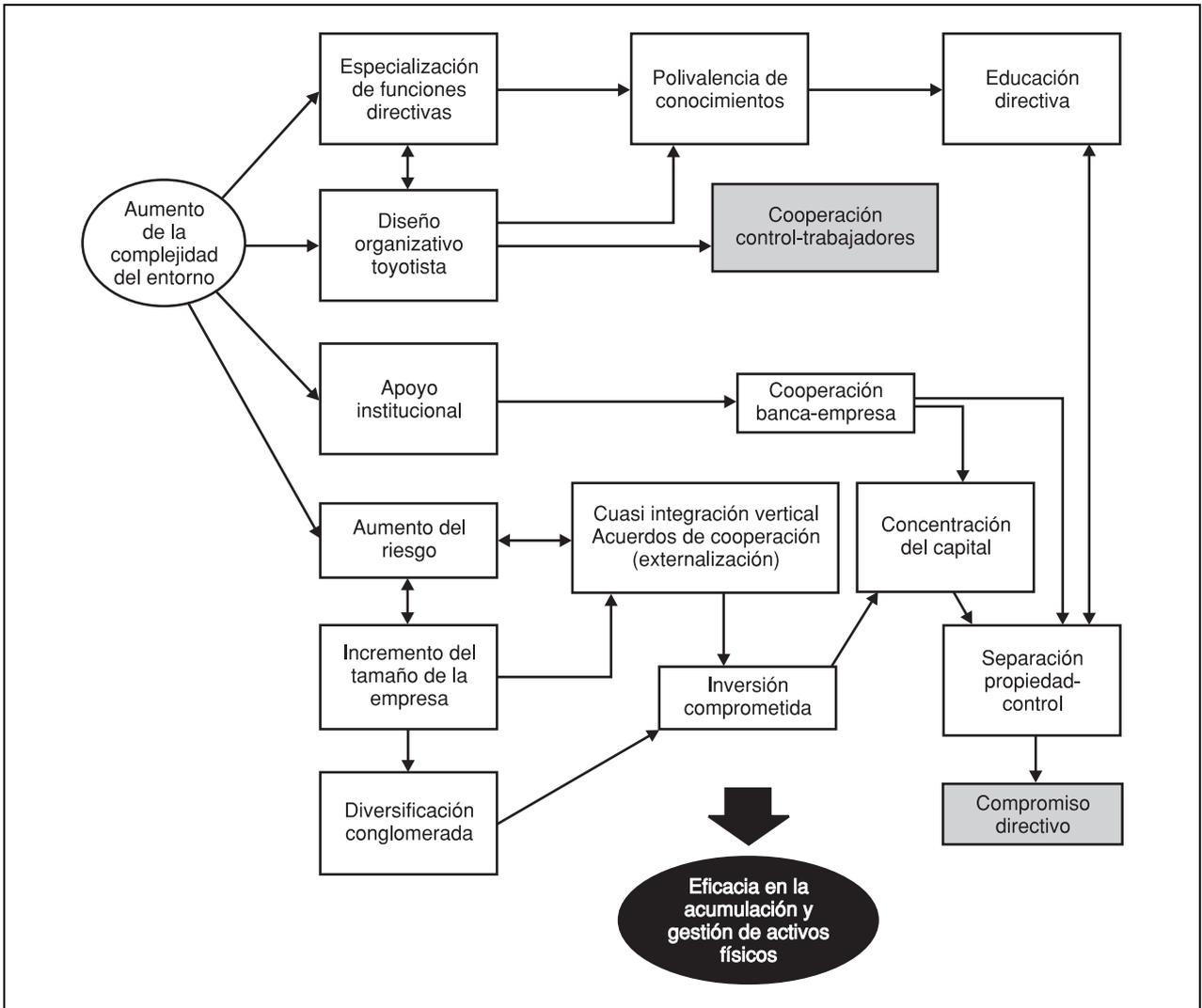
Por esta razón, el control se ha transferido más rápidamente desde los accionistas hacia los acreedores financieros. La activa presencia de las instituciones bancarias en el capital de las empresas industriales les concede una

Véase Salas, V. (1990), «Estructura de propiedad, profesionalización gerencial y resultados de la empresa». En García Delgado (dir., 1990), *Economía española de la transición y la democracia 1973-1986*. CIS, Madrid, pp. 421-443. En este trabajo se ha estudiado específicamente uno de dichos instrumentos, el diseño de sistemas de remuneración de los agentes basados en los resultados económicos, a través del análisis comparado de las estructuras de remuneración de los directivos españoles y estadounidenses.

⁴⁴ Cuervo, A. (1993), «Situación económico-financiera de la empresa: evolución y perspectivas». En García Delgado, J. L. (dir., 1993), *Lecciones de economía española*. Civitas, Madrid, pp. 739-784.

Robredo, J. (1992), «Evolución financiera de la empresa española y comparación internacional». *Situación*, 1, pp. 123-147.

⁴⁵ Véase nota 18.



Fuente: Camisón⁴⁶.

Figura 24.2 ● El ciclo de desarrollo del modelo cooperativo de empresa.

representación importante en sus consejos de administración, desde donde al tiempo que reciben información sobre la empresa y su negocio pueden participar en las decisiones que definen su estrategia, así como garantizar la conexión bancaria que asegure los recursos necesarios para financiar los nuevos proyectos.

Al asumir el control de los derechos residuales, los acreedores financieros han ejercido un papel activo como especialistas en reorganizaciones empresariales. Esta podría ser una razón de las pocas quiebras empresariales en estos países y de la escasez de procesos de reestructuración vía compras externas. La asunción por la banca de

esta función, con el fin de aumentar el valor económico de los recursos por encima de la deuda contraída, pasa normalmente por la mejora de la gestión, la renuncia de parte de los intereses de la deuda e incluso la cancelación parcial del principal, sacrificios que se espera que sean compensados tras la recuperación de la empresa. Dado que los bancos asumen esta función temporalmente, devolviendo la gestión a los antiguos accionistas tras la reorganización, la continuidad de los compromisos pacta-

⁴⁶ Véase nota 34.

dos está asegurada. Prima aquí, pues, una relación de confianza a largo plazo, donde ambas partes asumen responsabilidades cruzadas: el banco realiza de alguna manera funciones propias de los accionistas y la empresa es fiel al banco a cambio de ello⁴⁷.

La explicación de la importante presencia de instituciones financieras entre los grupos de control de las empresas puede ser diversa. Salas⁴⁸ esboza una: «la posición de accionista principal permite al banco influir sobre la propiedad de que se produzcan compras de acciones por parte de accionistas externos en aquellas situaciones en que el control no se ha transferido a los acreedores. Complementariamente, podría afirmarse que la importante participación de los bancos en el capital de la empresa permite reducir el conflicto entre acreedores financieros y accionistas, cuando la empresa se encuentra con dificultades financieras, y asegura la transferencia de derechos residuales. Por tanto, la estructura contractual más idónea para un especialista en reestructuración es que posea a la vez deuda y acciones».

2. Las funciones de control del capital y de reorganizador empresarial que asume la banca en estos modelos organizativos no han sido óbice para que comprendan el valor económico del conocimiento directivo especializado. Su comprensión de este hecho, junto con una estructura de poder nucleada sobre varios accionistas principales minoritarios (raramente ninguno de ellos es mayoritario), facilita la contratación de directivos profesionales, que juegan un importante papel como armonizadores de los intereses de los accionistas y la empresa.

En fin, un patrón de *mercados con principios de organización* parece singularmente consistente con un *modelo cooperativo de empresa*, en el cual el control del capital es compartido por directivos, accionistas, acreedores financieros y trabajadores.

Efectivamente, este patrón de mercados y este modelo de empresa inducen a pensar que los trabajadores deben tener su cuota de poder en el control del capital, si se quieren proporcionar las garantías necesarias para fomentar sus inversiones específicas en aprendizaje en el puesto de trabajo y su aportación positiva a la resolución de los conflictos internos. La reforma institucional que puede asegurar estas garantías no consiste en insuficientes medidas puntuales, como estructuras de remuneración con participación en los beneficios. Mas bien se basa en la aproximación al modelo japonés, caracterizado por la autoimposición por la empresa de restricciones a su discrecionalidad en términos de contratos a largo plazo, prácticamente indefinidos, y promoción por antigüedad, o al modelo alemán tipificado por la participación de los trabajadores en el ejercicio del poder de decisión sobre los derechos residuales no precontratados de antemano (contratos incompletos), o sea, el sistema de cogestión. Ambos modelos tienen para los trabajadores la virtud de

proteger su flujo específico de rentas asociadas a la compensación por inversiones específicas que realicen en un compromiso a largo plazo con la empresa, la mejora de la información la primera.

Este análisis teórico mina el fundamento de la crítica de Porter⁴⁹ a la hipótesis de las diferencias en las prácticas de gestión como determinantes de la competitividad. Porter sostiene que diferentes sectores requieren distintos enfoques de gestión y que, por tanto, lo que es una buena práctica de gestión en un sector puede conducir a resultados desastrosos en otros. Para defender esta tesis aduce dos argumentos: primero, el ejemplo de la incompatibilidad entre las estructuras organizativas y de gestión predominantes en las pequeñas empresas familiares de sectores como el calzado, el textil o la joyería italianos, y las necesidades de compañías químicas, automovilísticas, farmacéuticas o aeroespaciales; segundo, la gestión al estilo norteamericano ha logrado empresas altamente competitivas en sectores tales como *software*, equipamiento médico, bienes de consumo envasados o servicios empresariales, donde la alabada gestión al estilo japonés ha producido pocos éxitos internacionales. Ambos argumentos presentan debilidades sustanciales, al enfocar el prisma del debate de forma equivocada.

La competitividad alemana y japonesa nace de la alta coincidencia de las pautas de comportamiento de su empresa y del modelo banca-industria, con las necesidades de diseño organizativo óptimo para la acumulación de activos intangibles, trazadas anteriormente. Es por ello que el modelo cooperativo de empresa parece haberse demostrado más eficaz para la acumulación y gestión de activos intangibles que el modo gerencial. Este análisis de patrones organizativos alternativos para la institucionalización del mercado de capitales, para canalizar financiación hacia la inversión productiva, ha tenido la virtud de demostrar que el modelo anglosajón no es la única opción con resultados contrastados. La competitividad de las empresas alemanas y japonesas avala la validez de otro modelo bien distinto. Sin embargo, los autores que han investigado la cuestión de la eficacia-eficiencia comparados de ambos modelos⁵⁰ sostienen que no existe uno dominante absolutamente, tratándose de dos soluciones de equilibrio distintas al problema más amplio de organización de la producción y el intercambio.

Prefieren así hablar de eficiencia relativa a las características que concurren en los recursos críticos que deberían acumularse para competir eficazmente en mercados

⁴⁷ Véase nota 18.

⁴⁸ Véase nota 17.

⁴⁹ Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*. The Free Press, Nueva York.

⁵⁰ Véase Salas (1992a, 1993a).

abiertos, y a las transacciones que deberán gestionarse en los mercados de capitales y en que se verán envueltos los agentes económicos. Desde este enfoque, el modelo de empresa tradicional norteamericana, moldeado sobre una estructura jerarquizada, burocrática, fuertemente centralizada y verticalmente integrada, puede seguir siendo dominante para materializar ciertas ventajas competitivas en costes, basadas principalmente en activos físicos y en entornos relativamente estables (predecibles y controlables). En cambio, el modelo cooperativo de empresa, asentado en estructuras flexibles, descentralizadas, con un poder más compartido y cuasi integradas verticalmente vía acuerdos de cooperación, serán más eficaces para alcanzar ventajas competitivas apoyadas en activos intangibles. No obstante, en la actualidad estamos asistiendo a una convergencia entre los dos sistemas de gobierno derivada de la globalización de los mercados.

En todo caso, la crítica de Porter contiene parte de verdad cuando se enfoca hacia los defensores *populistas* de la teoría de la competitividad basada en la gestión japonesa. Consultores y otros creadores de *best sellers* son los autores de la mayoría de las obras que *venden* técnicas de gestión japonesas de resultado garantizado como recetas universales. Desgraciadamente, esta literatura está impregnada también frecuentemente de recomendaciones genéricas o principios sobre cómo alcanzar la excelencia, que la mayoría de las veces son tópicos de uso común. La defensa de las raíces de la competitividad en el modelo cooperativo de empresa va más allá de esta literatura de quiosco y de la aplicación desconexa de técnicas como el JIT o los círculos de calidad. Se basa en un modelo integral de comportamiento empresarial y una configuración institucional, especialmente coherentes con las necesidades que vislumbra el modelo organizativo emergente.

4. LA TEORÍA DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA

El interés por el concepto de gobierno corporativo no solo es académico, sino que existe un vivo debate sobre cómo mejorar las prácticas de gobierno corporativo con códigos de mejores prácticas para el conjunto de directivos, sobre todo de las sociedades anónimas cotizadas, (Calpers y la Ley Savarnes-Oxley en Estados Unidos, Cadbury en Reino Unido, Vienot en Francia, Olivencia en España, Comisión Winter en la Unión Europea), por ejemplo, y sobre qué sistema de gobierno corporativo es mejor, siendo los principales modelos el modelo clásico y el modelo político⁵¹, que se corresponden con el modelo de empresa gerencial y el modelo cooperativo de empresa, respectivamente.

junto de grupos de interés de la empresa se encuentra en el mundo anglosajón —Estados Unidos y Reino Unido, principalmente—. Entre los objetivos de este movimiento se encuentran la preocupación de los distintos agentes sociales por asegurar la reponsabilidad, la transparencia y la eficiencia y eficacia de las sociedades, fundamentalmente las cotizadas. No obstante, la preocupación por este tema se agudizó con los escándalos financieros de grandes compañías norteamericanas (e.g., caso Enron).

De forma concreta, el gobierno corporativo en España comenzó su andadura con la Comisión Olivencia, en febrero de 1997, con un doble cometido: la redacción de un informe sobre la problemática de los consejos de administración de las sociedades cotizadas y la elaboración de un *Código de Buen Gobierno* para estas sociedades. El *Informe Olivencia*, derivado de esta comisión, fue entregado en 1998 y recoge un conjunto de veintitrés recomendaciones de carácter voluntario que componen el *Código de Buen Gobierno*. Con el objetivo de corregir ciertas recomendaciones del *Informe Olivencia* y tratando de fomentar la transparencia de la información, la lealtad de los administradores de las sociedades y de sus órganos de gobierno y la seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas se constituyó la Comisión Aldama, que generó el *Informe Aldama* (enero 2003). Una de las aportaciones más notables del *Informe Aldama* es la reco-

Gobierno de empresa-gobierno corporativo

Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los accionistas o propietarios, los directivos y el consejo de administración. Un buen gobierno corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, gestiona la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.

El origen de este movimiento de reforma de los mecanismos que garantizan los intereses de todo el con-

⁵¹ Véase nota 13.

mendación de publicar un informe anual de buen gobierno que recoja las principales prácticas de gobierno corporativo de la empresa.

Posteriormente, la Ley de Transparencia (julio, 2003), la Orden ECO/3722/2003 (enero, 2004), la Circular CNMV 1/2004 de marzo de 2004 sobre el *Informe Anual de Gobierno Corporativo*, las normas relativas al buen gobierno de las sociedades cotizadas publicadas en el mes de mayo de 2006 por la CNMV, que han quedado reflejadas en el proyecto de Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno, conocido como *código Conthe*, y finalmente la Circular 4/2007 de 27 de diciembre de 2007 de la CNMV que modifica el anterior *código Conthe* han sido los hitos más relevantes hasta la fecha.

El término gobierno corporativo es percibido de manera diferente, refiriéndose a diferentes temas, personas o instituciones, y con diferente intensidad y naturaleza en función del país y de las circunstancias; por lo tanto, la protección legal de los inversores es diferente en cada país dependiendo del origen de las reglas⁵².

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico⁵³, el concepto de gobierno de la empresa o gobierno corporativo (*corporate governance* en la terminología anglosajona) hace referencia al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, la dirección, la integración, la distribución de derechos y responsabilidades, la toma de decisiones, el funcionamiento y el control de los órganos de gobierno de la empresa, representados por el consejo de administración, la dirección y los accionistas. Este conjunto de normas proporcionan, pues, la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar su rentabilidad.

El gobierno corporativo, pues, es una actividad permanente que se basa en las tareas de supervisión y control de la dirección de la empresa, y no de gestión. Esto no excluye el ejercicio de acciones ejecutivas para desarrollar apropiadamente las funciones de supervisión y control citadas⁵⁴.

Autores como Baysinger y Hoskisson⁵⁵, Masifern⁵⁶, John y Senbet⁵⁷ y Eguidazu⁵⁸ admiten de forma explícita en su definición de gobierno corporativo la importancia de los mecanismos de control tanto externos —diseñados por el mercado— como internos —diseñados por la propia empresa—, con el objetivo de que los órganos de gobierno de las empresas hagan un buen uso de los recursos que reinvierta en la maximización de valor de la misma. De forma general, este grupo de autores define el gobierno corporativo como el sistema global de derechos y procesos, resultado de la integración de controles externos (mercado de capitales, cuyas señales se transmiten básicamente a través de la evolución del precio de las

acciones y/o deuda de la sociedad, y el mercado de control, cuyos protagonistas son otros equipos directivos que toman el control de la empresa) e internos (como el consejo o la propia junta general de accionistas) que armonicen el conflicto de intereses entre los accionistas y los directivos, resultante de la separación y el control, y que garanticen los intereses de todos en la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Y es precisamente por la dificultad y complejidad que entraña alinear dos funciones objetivo generalmente divergentes por lo que el gobierno de la empresa se ha convertido en la última mitad de este siglo en una pieza central de la Teoría de la Empresa y en el epicentro de la vida de las sociedades mercantiles.

De forma general, los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la implantación de un sistema de gobierno corporativo son los siguientes:

1. Atracción de capitales.
2. Asegurar la eficacia y eficiencia en la administración de sociedades, especialmente de aquellas que operan en el mercado público de valores.
3. Proteger los derechos de los inversionistas y principales grupos de interés.
4. Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
5. Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia de acciones y su administración.
6. Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del consejo de administración con sus accionistas.
7. Fomentar la confianza en los mercados financieros.

⁵² La Porta, R., López-de-Silanes, F., Schleifer, A. y Vishny, R. (1998), «Law and finance», *Journal of Political Economy*, 106, pp. 1113-1115.

⁵³ OCDE (1999), *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, París.

⁵⁴ Véase nota 13.

⁵⁵ Baysinger, B. y Hoskisson, R. E. (1990), «The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy». *Academy of Management Review*, 15 (1), pp.72-87.

⁵⁶ Masifern, E. (1997), «Futuro del consejo de administración en España». En Círculo de empresarios (eds.), *Boletín 62. Los consejos de administración españoles en una economía globalizada*. Círculo de empresarios, Madrid, pp. 289-324.

⁵⁷ John, K. y Senbet, L. W. (1998), «Corporate governance and board effectiveness». *Journal of Banking & Finance*, 22, pp. 371-403.

⁵⁸ Véase nota 13.

5. LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

La estructura de gobierno de las empresas está integrada por distintos órganos, que cumplen funciones distintas aunque interrelacionadas (*Figura 24.3*).

El *consejo de administración* es el máximo órgano de gobierno de la sociedad, salvo en las materias reservadas (legal o estatutariamente) al órgano supremo de la sociedad: la junta general de accionistas. La *junta general de accionistas*, formada por todos los accionistas, es la encargada de elegir a los representantes legales o administradores de la sociedad con el fin de agilizar la toma de decisiones. Cuando los administradores son más de dos personas se constituye el consejo de administración. Como se comentará posteriormente, el consejo de administración puede delegar parte de sus funciones a un número reducido de personas (las comisiones) o a una o dos personas (los consejeros delegados), que son las que realmente ejercen las tareas de dirección. La junta general de accionistas es un órgano de carácter colegiado, cuyas competencias son amplias y vienen reguladas por la Ley de Sociedades Anónimas. Entre ellas destacan el control de la gestión, la aprobación de las cuentas anuales, el nombramiento y destitución de distintos órganos sociales, la modificación de los estatutos, las variaciones en el capital social y la disolución de la sociedad. La junta, por tanto, no puede asumir el ejercicio directo de la dirección de la sociedad. La junta tiene un presidente y un secretario, designados por los estatutos.

Si los estatutos omiten la designación de presidente, este cargo lo ocupará el presidente del consejo de administración.

Los administradores o el consejo de administración están obligados a respetar los acuerdos de la junta de accionistas. Sin embargo, en las grandes sociedades cotizadas, al tener un número elevado de pequeños accionistas (dado que el público en general tiene acceso a sus acciones), los administradores o en su caso el consejo de administración cuentan con un elevado poder e independencia respecto a la junta general de accionistas. Otra de las características de las grandes empresas cotizadas es el incremento de las cautelas, previstas en la legislación, referentes a la transparencia en las operaciones internas de la junta y del consejo de administración.

De forma general, el consejo de administración se configura como vértice del sistema de control interno de las empresas, caracterizándose por ser un elemento clave en el estudio de gobierno corporativo, puesto que su objetivo principal es velar por los intereses de los accionistas y de los demás intereses legítimos afectados, públicos o privados, y en especial los de otros grupos de interés de la sociedad: empleados, clientes, socios del negocio y sociedad en general. Es por esto que su labor implica el establecimiento de la organización de la sociedad, la relación con los accionistas, el funcionamiento del resto de órganos de la sociedad, la orientación, supervisión y valida-



Figura 24.3 ● Los órganos de gobierno en las sociedades anónimas.

Consejo de administración

El consejo de administración es el máximo órgano de gobierno de la sociedad, salvo en las materias reservadas (legal o estatutariamente) a la junta general de accionistas. Su labor implica la orientación, supervisión y validación de importantes decisiones corporativas y el control del equipo directivo.

ción de importantes decisiones corporativas y el control del equipo directivo⁵⁹.

Por tanto, aunque se suele pensar que el consejo de administración es el órgano de gestión de una sociedad, la realidad es que en las grandes sociedades cotizadas la gestión de los negocios recae en el equipo de dirección. Así, tal y como apuntan Hermalin y Weisbach⁶⁰ «los consejos son una solución de mercado ante un problema de diseño organizacional, una institución determinada endógenamente que ayuda a mejorar los problemas de agencia». Este órgano actúa, pues, como intermediario entre accionistas y equipos directivos a los que, en algunas situaciones extremas, puede llegar incluso a sustituir en sus funciones⁶¹. De hecho, son los mismos accionistas los encargados de elegir a los miembros del consejo. Por tanto, los accionistas más importantes pueden influir, de forma significativa, en el

gobierno de la empresa, nombrando a sus propios consejeros en el consejo de administración. En este sentido se hace necesario adoptar medidas que no solo garanticen el comportamiento ético de los directivos, sino que eviten que algún grupo se haga con el poder a expensas de otros grupos de interés o *stakeholders*.

La Ley de Sociedades Anónimas regula el régimen jurídico de los administradores y del consejo de administración. Si los estatutos no disponen otra cosa, el consejo de administración tiene la facultad de regular su propio funcionamiento, designar a su presidente y al resto de cargos del consejo, así como designar las comisiones que considere oportunas, otorgar poderes y aceptar la dimisión de los consejeros. El consejo de administración debe estar formado por un mínimo de tres miembros. El poder de representación corresponde al consejo, aunque los estatutos podrán otorgar dicho poder a varios miembros del consejo.

La literatura sobre gobierno corporativo ha identificado diferentes roles del consejo de administración. Sin embargo, las tres grandes funciones sobre las que existe un mayor consenso y que han sido estudiadas por una gran variedad de perspectivas teóricas son: servicio, control y estrategia⁶². En la tabla 24.3 se resumen los aspectos centrales de cada una de estas funciones del consejo de administración desde diferentes perspectivas teóricas.

Una de las tareas del consejo de administración relacionadas con la función de estrategia y que tiene una



⁵⁹ Johnson, J., Daily, C. M. y Ellstrand, A. E. (1996), «Board of directors: a review and research agenda». *Journal of Management*, 22 (3), pp.409-438.

Chatterjee, S. y Harrison, J. S. (2001), «Corporate governance». En Hitt, M. A., Freeman, R. E. y Harrison, J. S. (eds.), *blackwell handbook of strategic management*. Blackwell, Oxford, pp. 543-563.

⁶⁰ Hermalin, B. E. y Weisbach, M. S. (2003), «Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature». *Economic Policy Review*, 9 (1), pp. 7-26.

⁶¹ Salas, V. (2002), «El gobierno de la empresa». *Colección de Estudios Económicos de la Caixa*, nº 57, Barcelona.

⁶² Kakabadse, N., Kakabadse, A. K. y Kouzmin, A. (2001), «Board governance and company performance: any correlations?». *Corporate Governance*, 1 (1), pp.24-30.

Tabla 24.3 ● Funciones del consejo de administración

Funciones del consejo de administración			
	Servicio	Control	Estrategia
Perspectiva teórica	<ul style="list-style-type: none"> Teoría del <i>Stewardship</i> (perspectiva del consenso). 	<ul style="list-style-type: none"> Teoría de la Agencia (perspectiva del conflicto). Aproximación legalista. 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de recursos. Teoría de los <i>Stakeholders</i>. Modelo político.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> Dividir la organización en comisiones. Controlar la empresa. Reforzar la reputación y la relación de la empresa con su entorno externo. Formular e implementar las decisiones estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Salvaguardar los intereses del accionista. Seleccionar nuevos consejeros y elegir presidente del consejo. Seleccionar a la dirección general. Aprobar las grandes operaciones financieras de la empresa. Formular y presentar las cuentas anuales. Establecer la política de remuneraciones de los directivos clave. Controlar los resultados y acciones del director general y su equipo directivo, y si es necesario reemplazarlos. Revisar los análisis del director general. Revisar la adecuación de los sistemas para cumplir con la legislación y regulaciones aplicables. Ratificar las decisiones ejecutivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Guiar la misión corporativa. Aconsejar a los altos directivos. Gestionar la adquisición y distribución de la información interna y externa. Desarrollar, implementar y controlar los objetivos financieros, estrategias y planes de la empresa. Localizar los recursos. Controlar los límites de la empresa.

Fuente: adaptación de Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin⁶³.

especial relevancia para la empresa es la actuación preventiva. Esta visión tiene su punto focal en la información interna (para mejorar la seguridad en la toma de decisiones) y externa (para aquilatar la confianza de terceros que maneja la empresa). De este modo, tal y como apunta Álvarez⁶⁴, la información es, de hecho, la herramienta fundamental para el trabajo del consejo de administración.

Por todo ello, los factores que influyen en la eficiencia de este órgano supervisor son clave para el gobierno de la empresa. A efectos teóricos estos factores pueden agruparse en torno a su composición, características, estructura y procesos⁶⁵. En la tabla 24.4 se resumen los atributos del consejo de administración que han sido tratados en la literatura bajo cada uno de estos cuatro grupos de factores.

En primer lugar, la composición del consejo hace referencia al tamaño del mismo, al tipo de consejero y a la

representación minoritaria. La dimensión o tamaño del consejo, medido por el número total de consejeros, puede influir en la eficiencia supervisora, de tal forma que un tamaño elevado, aunque proporciona una mayor variedad de perspectivas y una mayor capacidad de supervisión del consejo, también puede suponer un impedimento para la coordinación, la toma de decisiones e incluso la asunción de responsabilidades⁶⁶. En relación con esta varia-

⁶³ Véase nota 61.

⁶⁴ Álvarez, D. (1997), «La gestión y el consejo de administración en la empresa familiar: acotaciones a una experiencia». En Círculo de Empresarios (eds.), *Boletín 62. Los consejos de administración españoles en una economía globalizada*. Círculo de empresarios, Madrid, pp. 25-52.

⁶⁵ Véase nota 61.

⁶⁶ Véase nota 8.

Tabla 24.4 ● Funciones del consejo de administración

Composición	Características	Estructura	Procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del consejo. • Representación de consejeros externos. • Representación minoritaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes, creencias y atributos de los consejeros. • Orientación de los consejeros (interna/externa). • Independencia. • Especialización externa. • Grupos de interés. • Recursos de impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de liderazgo. • Eficiencia de la estructura del consejo (liderazgo, flujo de información entre consejeros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidad y calidad de las relaciones entre consejeros. • Interfaz director/presidente y el consejo. • Nivel de consenso. • Comprensión y explicación de los procedimientos y acciones del consejo. • Procedimientos internos.

Fuente: adaptación de Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin⁶⁷.

ble, Lipton y Lorsch⁶⁸, entre otros, consideran óptimo un consejo en el que participen de siete a nueve consejeros.

En cuanto a la naturaleza de los consejeros, se pueden distinguir dos grupos principales: los consejeros internos y los consejeros externos. Los consejeros internos o ejecutivos —también llamados consejeros delegados— son las personas más relevantes del equipo de dirección. Pero dado que la función principal del consejo es supervisar la labor del equipo de dirección, junto a estos debe haber una mayoría de consejeros externos.

Los consejeros externos son aquellos que no están vinculados a la dirección de la empresa, es decir, no ejecutivos. En la categoría de consejeros externos podemos hablar de dos tipos de consejeros. Por una parte, los independientes, que son las personas designadas por el consejo en función de sus méritos y experiencia profesional. Pueden ser accionistas o profesionales sin vinculación profesional con la sociedad y su misión es representar los intereses de los accionistas minoritarios. Por otra parte están los consejeros significativos (también denominados consejeros dominicales), que son los titulares o representantes de paquetes accionariales importantes para poder influir en el control societario. Los consejeros ejecutivos deben aportar la información necesaria sobre la imagen fiel de la empresa y las líneas estratégicas más importantes que se tienen que seguir. Por su parte, los consejeros externos deben aportar independencia de juicio y capacidad de evaluación para gestionar los posibles conflictos.

Es de esperar una mayor eficiencia y eficacia supervisora del consejo de administración en el caso de una composición mayoritaria de consejeros externos, ante su imparcialidad e independencia para evaluar a la dirección⁶⁹, su perspectiva más amplia de las actividades de la empresa⁷⁰ y su mayor eficacia en la búsqueda de los intereses accionariales⁷¹. De este modo, aunque la ley no

regula el número de consejeros ni la proporción de estos, las peticiones de los diferentes agentes sociales van encaminadas a que los consejos de administración cuenten con una mayoría de consejeros externos. En este sentido, según los principios de buen gobierno corporativo publicados por el Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A)⁷², el número de consejeros independientes no debe ser inferior a un tercio del total de miembros del consejo. No obstante, cabe remarcar que no todos los consejeros externos a la empresa están desvinculados con su propiedad, por lo que autores como Daily, Johnson y Dalton⁷³ cuestionan su plena eficacia en sus funciones de evaluación, control y protección de los intereses de los accionistas (véase *Negocios en acción 24.1*).

En segundo lugar, las características del consejo recogen tanto los aspectos relacionados con los antecedentes de los consejeros (por ejemplo, la edad, antigüedad, formación y experiencia laboral) como las características colectivas de los consejeros (tales como el estilo y el

⁶⁷ Véase nota 61.

⁶⁸ Lipton, M. y Lorsch, J. (1992), «A modest proposal for improved corporate governance». *Business Lawyer*, 48, pp. 59-77.

⁶⁹ Fama, E. F. (1980), «Agency problems and the Theory of the Firm». *Journal of Political Economy*, 88 (2), pp. 288-307.

⁷⁰ Antoñanzas, J. M. (1997), «Futuro del consejo de administración en España». En Círculo de Empresarios (eds.), *Boletín 62. Los consejos de administración españoles en una economía globalizada*. Círculo de empresarios, Madrid, pp. 77-97.

⁷¹ Rechner, P., Sundaramurthy, C. y Dalton D. R. (1993), «Corporate governance predictors of adoption of anti-takeover amendments: an empirical analysis». *Journal of Business Ethics*, 12, pp. 371-378.

⁷² IC-A (2004), *Principios de un buen gobierno corporativo*. Instituto de Consejeros-Administradores, Madrid.

⁷³ Daily, C. M., Johnson, J. L. y Dalton, D. R. (1999), «On the measurements of board composition: poor consistency and a serious mismatch of theory and operationalization», *Decision Sciences*, 30 (1), pp. 83-106.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 24.1

Las empresas logran la supresión de las normas más duras del código Conthe

Las empresas cotizadas españolas cuentan desde hace unos días con un nuevo modelo para informar sobre su gobierno corporativo. El que se venía utilizando hasta ahora estaba basado en las recomendaciones de buen gobierno recogidas en los informes *Olivencia* y *Aldama*. La entrada en vigor el pasado ejercicio del *Código Unificado*, también conocido como *código Conthe*, hizo necesaria la revisión de este modelo. El texto suaviza notablemente el contenido del borrador presentado en enero, después del fuerte rechazo de la mayoría de las grandes empresas cotizadas.

Un trabajo que la ley encomendó a la CNMV, que ha plasmado su mandato en la Circular 4/2007, con el nuevo documento que todas las empresas cotizadas deberán tener en cuenta para remitir al regulador sus informes de buen gobierno.

En su introducción, la circular insiste en la voluntariedad del cumplimiento de las recomendaciones del *Código Unificado*, pero también recuerda que al informar sobre si las cumplen o no, se debe respetar el significado que el texto otorga a los conceptos que emplea para formular esas recomendaciones. Y, como hasta ahora, su remisión a la CNMV deberá hacerse en forma de hecho relevante.

Algunas de las novedades de los nuevos informes van a estar marcadas por la reciente entrada en vigor del decreto de participaciones significativas a pesar de que solo afectará a unos días del ejercicio (desde el veinte de diciembre). Las empresas deberán consignar en los movimientos significativos en la estructura accionarial, como pide el apartado a.2, las variaciones de capital desde el 3% y no desde el 5%, como venía siendo tradicional hasta ahora.

Asimismo, se deberá detallar el número de derechos de voto directos

e indirectos que se posean teniendo en cuenta el porcentaje del 3%. El mismo tope deberá fijarse a la hora de considerar a los consejeros dominicales, ya que la norma establece que debe entenderse como tales a «aquellos que posean una participación accionarial superior o igual a la que se considere legalmente como significativa o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía».

Pero al margen de estas novedades, los expertos en buen gobierno critican en unos casos o simplemente explican que los nuevos informes de gobierno corporativo serán más voluminosos.

Duplicidades

Manuel Sánchez, asociado del bufete Garrigues, considera que el nuevo modelo sobre el que las empresas tendrán que informar de su gobierno corporativo peca de excesivamente burocrático porque muchos de los datos e informaciones deben consignarse por duplicado, en primer lugar en el modelo de casillas y después, a partir del apartado f, en el que se pide a las empresas que desvelen si cumplen cada una de las recomendaciones del *Código Unificado* y, en caso negativo, que expliquen las razones por las que no lo hacen. Y sin embargo, «se echa en falta una mayor información sobre los sistemas de gestión de riesgos de las empresas», afirma Sánchez.

Cándido Paz-Ares, socio de Uría Menéndez y uno de los autores del *Código Unificado*, admite que los informes van a ser más voluminosos y que en muchos casos exige a las empresas que dupliquen la información que ofrecen. Pero también explica que el problema de esa doble estruc-

tura tiene que ver con el mandato de la Ley del Mercado de Valores, que requiere informaciones relativas, por ejemplo, a la estructura del capital unido a los requisitos del código que se basan en el principio de cumplir o explicar. «El modelo de informe tenía esos condicionamientos previos que no se podían obviar», aclara.

Por su parte, José María Garrido, consejero de Cuatrecasas y también componente de la *comisión Conthe*, que se encargó de elaborar el *Código Unificado*, admite que el informe se hace más complejo e incluye más información que el modelo anterior. «La CNMV ha tenido que hacer el difícil trabajo de conservar una estructura definida por el *Informe Aldama* y acomodar el contenido suplementario del *Código Unificado*, que tiene una estructura distinta».

Garrido destaca además el hecho de que la circular muestra «una intensa preocupación por no dar la impresión de que se obliga a las sociedades a cumplir con las recomendaciones y se indica que las sociedades que no sigan determinadas recomendaciones, no están obligadas a contestar ciertas preguntas». Sin embargo, el borrador de circular era, según Garrido, «mucho más agresivo», ya que pedía a las empresas mayor grado de información, como los límites de edad de los consejeros, por ejemplo. «Desde el punto de vista de lo que es deseable en el gobierno corporativo yo defendería una actitud más agresiva», dice.

¿Habrá menos independientes?

El *Código Unificado* contiene por primera vez una definición de consejero independiente. O más bien, un listado de cuestiones tasadas por las que un administrador no puede ser conside-

rado independiente, como haber sido empleado o consejero ejecutivo de sociedades del grupo, percibir beneficios económicos al margen del sueldo de consejero, ser o haber sido socio del auditor externo o no haber sido propuesto para su nombramiento o renovación por la comisión de nombramientos.

Además, el código permite que puedan ser consejeros independientes los accionistas de la sociedad mientras su participación no alcance el límite introducido en un reciente real decreto del 3% del capital, lo que implica reconocer que la percepción de dividendos no priva de independencia. Y se suprime el límite del 50% de los consejeros dominicales (representantes de los accionistas) en el consejo siempre que su participación conjunta en el capital no supere el 5%.

Tampoco será obligatorio que haya un mínimo de tres independientes en los consejos y desaparece la obligación de que estos sean mayoría en las comisiones de auditoría y de retribuciones.

Los requisitos anteriores, unidos a la recomendación de que un consejero independiente no esté en el consejo por un periodo ininterrumpido superior a doce años, van a producir, según los expertos, un baile en el encuadramiento de las denominaciones de los administradores que se plasmará en una reducción del número de independientes y en un aumento de los dominicales y de los

administradores denominados «otros expertos».

Pero probablemente la mayor victoria es la supresión de la figura del vicepresidente independiente como contrapeso en las compañías que cuentan con un presidente ejecutivo (la mayoría). Esta figura había centrado las críticas no solo de las empresas cotizadas, sino también del anterior presidente de la CNMV, Blas Calzada, que consideraba que esta vicepresidencia generaría bicefalia y conflictos innecesarios.

Otra recomendación relacionada con las anteriores y que había sido criticada por las empresas era la de que el secretario del consejo no tuviera la condición de consejero. Esta recomendación también ha sido eliminada en la versión definitiva, como ya anunció Conthe en marzo del 2006.

El resultado de todas estas normas suprimidas es que se permite un control mucho mayor por parte de los presidentes, los accionistas y los ejecutivos, lo que aleja el teórico fin de que las empresas españolas se acerquen al modelo anglosajón de preeminencia de los independientes en los consejos y presidentes no ejecutivos con poderes limitados.

Filiales cotizadas

Otras modificaciones importantes del código con respecto a su redacción inicial se refieren a la relación entre

las matrices y las filiales cotizadas. Ya no se considera excepcional que coticen las filiales y tampoco se impedirá que la matriz tenga la mayoría de consejeros en la filial, ni siquiera aunque existan operaciones vinculadas entre ambas empresas.

El código definitivo también ha acusado las críticas a su extensión, a su carácter reglamentista y a su regulación de muchos aspectos innecesarios. Por ello, ha reducido el número de recomendaciones a 58 con respecto a las 74 iniciales. Asimismo, ha desaparecido la redacción en futuro (*deberá*), algo que muchos encontraban incongruente en una norma que no es de obligatorio cumplimiento.

Lo que sí mantiene la versión definitiva son recomendaciones como la eliminación de los blindajes *antiopa*, que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo imprescindible (aunque suavizada), que los independientes constituyan un tercio del consejo, la referida a la diversidad de género, la exigencia de información detallada de las retribuciones de los consejeros individuales o que el consejo debe pronunciarse sobre la continuidad de sus miembros procesados judicialmente. ●

Fuente: adaptación de E. Segovia y B. Mec, veintidós de mayo de 2006, www.elconfidencial.com; A. Corella, veintiuno de enero de 2008, www.cincodias.com.

modo de funcionar y enfocar los problemas⁷⁴). También es importante considerar el número de consejeros ejecutivos directivos y no directivos. Los consejeros no directivos son especialmente relevantes en relación con el proceso de control y supervisión de la actuación del propio consejo, por su mayor imparcialidad.

En tercer lugar, la estructura del consejo hace referencia a cómo se estructura el mismo en diferentes comisiones⁷⁵, las cuales son utilizadas por la empresa para apoyar al consejo en su actividades. Aunque si bien aumentan las necesidades de coordinación e información, estas comisiones delegadas están especialmente diseñadas para la especialización de sus miembros en diversas

tareas específicas. La naturaleza y composición de los comités depende, entre otras circunstancias, de factores como el sector y el tipo de negocio desarrollado por la sociedad, los intereses representados en el consejo de administración, la presencia o ausencia de consejeros eje-

⁷⁴ Zahra, S. A. y Pearce, J. A. (1989), «Board of directors and corporate financial performance: a review and integrate model». *Journal of Management*, 15 (2), pp. 291-334.

Forbes, D. P. y Milliken, F. J. (1999), «Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups». *Academy of Management Review*, 24, pp.489-505.

⁷⁵ Véase nota 56.

cutivos en el consejo, la cultura societaria o, en general, la cultura económica del país⁷⁶.

A pesar de la diversidad de comisiones que se puede crear en función de los distintos factores expuestos, destacan las siguientes: la comisión ejecutiva, encargada de los aspectos clave de las reuniones fijadas regularmente y con capacidad para la gestión y toma de decisiones en la sociedad; la comisión de nombramientos, que identifica a los miembros potenciales del consejo; la comisión de auditoría y cumplimiento, encargada de las actividades necesarias para asegurar la integridad de las decisiones directivas, controlar el entorno financiero, supervisar la información financiera y de la solvencia financiera de la empresa; la comisión de remuneraciones o retribuciones, que decide la política de retribución de los miembros ejecutivos de la empresa; la comisión de responsabilidad social, que ayuda en las políticas sociales de la empresa; la comisión de planificación estratégica, que ayuda a la formulación y logro de los objetivos corporativos, y la comisión de estrategia, encargada de evaluar el proceso de dirección estratégica. Según el *Código de Buen Gobierno*, al menos deben existir las comisiones de nombramientos, remuneraciones y auditoría. La única comisión con poder de decisión es la ejecutiva; el resto son consultivas y se crean para proporcionar información al consejo.

Aunque los aspectos delegados por el consejo se incrementan, en España el establecimiento de comisiones especializadas es aún una práctica poco extendida entre las empresas cotizadas españolas, siendo incluso menos habitual en las no cotizadas.

Otro aspecto relacionado con la estructura del consejo es la coincidencia o no en una misma persona del cargo de presidente de este órgano y de máximo ejecutivo de la empresa (consejero delegado/primer ejecutivo). El *Informe Olivencia*⁷⁷ y el *Informe Aldama*⁷⁸ recomiendan que, en el caso de coincidencia del papel de directivo general y de presidente, se adopten las cautelas necesarias para reducir los riesgos de la concentración de poder. En este caso se recomienda nombrar, de entre los consejeros externos independientes, un consejero principal, que actuará como nexo de unión entre el consejo y su presidente. Otro cargo del consejo de administración es el secretario, cuya función es prestar información necesaria a los consejeros y llevar el libro de actas de los consejos. Puede ser consejero o no, aunque las recomendaciones apuntan a que lo sea. Además de estos dos cargos, puede haber vicepresidentes, vicesecretarios y consejeros delegados (cuando este cargo no lo ocupe el presidente del consejo). El resto de miembros del consejo son los denominados vocales.

Y por último, en cuarto lugar, el proceso del consejo hace referencia al enfoque que sigue este órgano para la toma de decisiones. Se incluyen variables como la frecuencia y duración de las reuniones, la forma de comuni-

cación director general-consejo, el nivel de consenso entre consejeros, la formalidad de los procedimientos del consejo y la autoevaluación de las actuaciones del consejo.

En muchos países, la presumible crisis de gobierno que han sufrido las empresas se ha atribuido a un deficiente funcionamiento del consejo de administración, diagnóstico que ha impulsado iniciativas tendentes a reforzar el papel de este órgano de gobierno como mecanismo que debe velar por los intereses de los accionistas ejerciendo una estricta supervisión del equipo directivo⁷⁹. Los códigos de conducta ética de los consejeros de administración constituyen un tema de debate actual en muchos países, iniciándose la corriente de reformas en Reino Unido con la creación de Proned, una sociedad dedicada a la búsqueda y selección de consejeros no ejecutivos. A partir de aquí, a principios de los noventa se reabre el debate sobre el gobierno corporativo, dando lugar al *Informe Cadbury*, compuesto por un informe y un código de conducta dirigido principalmente a las sociedades cotizadas, y reforzado por otros documentos de naturaleza similar, el *Informe Hampel* y el *Informe Greenbury*. Francia se une con el *Informe Viènot*, Holanda con el *Informe Peters* y España con el *Informe Olivencia* (o *Código de Buen Gobierno*), que ha sido reforzado con el *Informe Aldama*, publicado el ocho de enero 2003, y el *código Conthe* (o *Código Unificado de Buen Gobierno*), publicado por la CNMV el veintidós de mayo de 2006.

De forma general, estos informes convienen en destacar la necesidad de separar el papel del presidente del consejo y el de la dirección ejecutiva, el aumento del número de consejeros no ejecutivos, el aumento del número de consejeros externos independientes y la creación de comisiones del consejo, con el fin de incrementar la eficiencia de los consejos de administración como mecanismo de control.

No obstante, cabe comentar que el nuevo *código Conthe* contiene diversas recomendaciones novedosas con respecto a los códigos anteriores. Fundamentalmente, las referidas al tamaño del consejo de administración (eleva a siete el número mínimo de consejeros), su estructura (los consejeros externos deben constituir una amplia mayoría del consejo, y de ellos al menos tres deben ser independientes), la diversidad de género, la necesidad de nombrar un vicepresidente cuando el presidente del consejo sea el primer ejecutivo de la sociedad, la condición de no consejero que tendrá el secretario del consejo y la

⁷⁶ Véase nota 63.

⁷⁷ Olivencia (1998), *Código de buen gobierno. El gobierno de las sociedades cotizadas*. CNMV, Madrid.

⁷⁸ Aldama (2003), *Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*. CNMV, Madrid.

⁷⁹ Véase nota 59.

obligatoriedad de que los consejeros independientes sean nombrado por la comisión de nombramientos, entre otras.

A este respecto, también cabe comentar que en la actualidad el *código Conthe* ha sido sometido a evalua-

ción por parte de las principales empresas cotizadas, lo que ha derivado en la publicación de la Circular 4/2007 de veintisiete de diciembre de la CNMV, que supone una adaptación de las cláusulas más restrictivas de este.



Manuel Conthe, ex presidente de la CNMV.

6. EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA

Tal y como hemos apuntado anteriormente, el gobierno de la empresa es un proceso de supervisión y control de la

dirección de una empresa por instituciones o mecanismos internos y/o externos, cuya finalidad es alinear los intereses de los gestores con los de los accionistas.

Grupos de interés o 'stakeholders'

Cualquier persona o entidad que puede afectar o ser afectado por las actividades de una empresa; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.

Stockholders o 'shareholders'

Se refieren a los accionistas, es decir, a aquellas personas físicas o jurídicas que son propietarias de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país.

Los accionistas (también denominados *stockholders* o *shareholders*) son aquellas personas físicas o jurídicas propietarias de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país. El accionista es un socio capitalista que participa de la gestión de la sociedad en la misma medida en que aporta capital a la misma. Por lo tanto, dentro de la sociedad tiene más votos quien más acciones posee. Este tipo de accionista que se mantiene activo con respecto al poder es denominado accionista de control.

Tratándose de una sociedad anónima, puede existir un gran número de accionistas que no participan necesariamente en la gestión de la empresa y cuyo interés es únicamente recibir una retribución en dividendo a cambio de su inversión. Sin embargo, dichos accionistas sí están interesados en conocer su desarrollo. En este caso es la información contable la que les permite lograr dichos

propósitos. A este tipo de accionistas, considerados simples inversores financieros, se les denomina accionistas pasivos.

No obstante, las teorías organizativas más recientes conciben la empresa como un conjunto de relaciones contractuales, entre las que no solo es importante considerar la relación entre los propietarios o accionistas —que buscan maximizar el valor de su inversión y disminuir el riesgo sector— y los directivos —que buscan satisfacer su propia función de utilidad—, sino también los contratos entre los directivos y otros grupos de interés de la empresa o *stakeholders*, que impondrán sus propias restricciones de acuerdo con su fuerza relativa. Con ello se pretende que todos los agentes que integran la empresa, al perseguir su propio interés, logren al mismo tiempo el del principal. El término grupos de interés o *stakeholders* hace, pues, referencia a aquellos agentes que tienen alguna relación con la empresa al haber invertido recursos, financieros o no, en la misma.

Ejemplos de *stakeholders* son los directivos, los empleados (representados por sus sindicatos) —que buscan unas adecuadas condiciones laborales—, los proveedores —que buscan maximizar el precio de sus productos y fidelizar a sus clientes—, los clientes —que buscan maximizar la relación calidad/precio—, las instituciones públicas —que buscan satisfacer sus objetivos como organismo público—, los bancos y otros agentes financieros, y los medios de comunicación y la sociedad —que buscan obtener información adecuada sobre la empresa y un mayor apoyo social—. Cada uno de estos grupos de interés puede dividirse, a su vez, en subgrupos, pudiendo plantearse en algunos casos conflictos de objetivos dentro de los propios grupos.

El conjunto de *stockholders* y *stakeholders* determinan los mecanismos de control internos de la organización. Muchas organizaciones funcionan a través de una jerar-

quía o una cadena de gobierno, la cual identifica a aquellas personas o grupos que tienen una influencia legítima sobre los propósitos de la organización. Con el fin de desvelar el papel de cada uno de los principales grupos de interés de la empresa sobre los propósitos de la organización (véase *Figura 24.4*) nos basaremos en el estudio de Mintzberg⁸⁰ sobre cómo se estructuran las organizaciones.

Mintzberg⁸¹ estructura la empresa en cinco partes fundamentales. Por un lado, de menor a mayor nivel de autoridad, se encuentra en la base el núcleo operativo constituido por aquellas personas que llevan a cabo las tareas básicas de la empresa relacionadas con la producción de bienes o servicios, es decir, los operarios. Encima del núcleo operativo se encuentra el componente administrativo formado por: a) la línea media, que une el ápice estratégico con el núcleo operativo y que está formada por los directivos de división, de departamento y los restantes mandos de producción y ventas no pertenecientes al nivel operativo, y b) el ápice estratégico, desde donde se supervisa todo el sistema y donde se localizan el presidente ejecutivo, los consejeros delegados y el comité ejecutivo del presidente. Dentro del componente administrativo, pero fuera de la línea jerárquica de autoridad, existen otras dos partes fundamentales de la organización: a) la tecnoestructura, formada por analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección y de la explotación económica de la empresa, y b) el *staff* de apoyo, que proporciona soporte a la organización sin intervenir en la actividad principal.

La estructura de la organización de Mintzberg⁸² sitúa en el ápice estratégico la alta dirección, encargada de la definición de la misión, de los objetivos generales y a largo plazo, y de las estratégicas genéricas de la organización. Entre los títulos que, por lo general, corresponden a la alta dirección figuran los de presidente, director general o consejero delegado, director ejecutivo, vicepresidente y vicepresidente ejecutivo. En organizaciones pequeñas el director general suele coincidir con el de propietario.

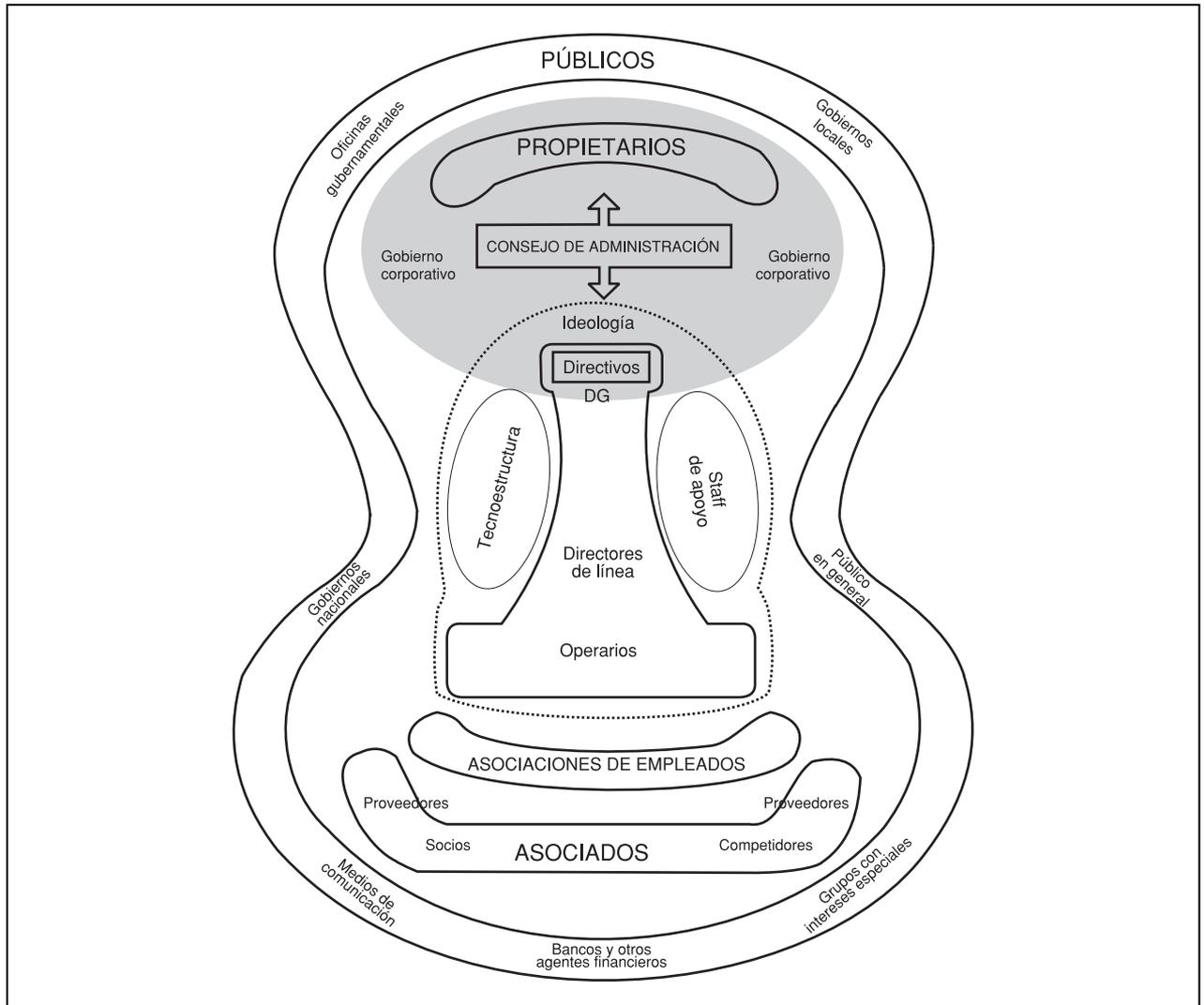
En las empresas donde existe una efectiva separación entre propiedad y dirección, los propietarios delegan en el consejo de administración los derechos de decisión y control. A su vez, el consejo de administración delega en la dirección la gestión de la empresa para, posteriormente, por delegación de los accionistas, supervisar la actuación de los equipos directivos. En esta situación particular, encima del ápice estratégico nos encontraríamos con los propietarios o accionistas de la empresa, los cuales esta-



⁸⁰ Mintzberg, H. (1991), *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

⁸¹ Véase nota 79.

⁸² Mintzberg, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.



Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg⁸³ y García⁸⁴.

Figura 24.4 ● Influencia de los distintos grupos de interés en una organización.

rían en contacto con la pirámide organizativa a través del consejo de administración. Mintzberg⁸⁵ considera a los propietarios un *stakeholder* externo más que, junto a los sindicatos u otras asociaciones laborales, proveedores, socios, clientes, competidores, instituciones financieras, corporaciones gubernamentales, medios de comunicación u otros grupos de interés especiales, tratan de ejercer influencia sobre la organización, intentando afectar a las decisiones y acciones realizadas en su interior. Dentro del grupo de accionistas es preciso diferenciar entre los pequeños accionistas y aquellos que, en virtud de su porcentaje de participación, ejercen un control efectivo en la empresa.

La participación de los trabajadores sobre el proceso de fijación de objetivos depende del grado de sindicación que tengan. Sus objetivos específicos se plantean en términos de las condiciones económicas, niveles retributivos, niveles de empleo, facilidades para la formación y promoción, o mejora de las condiciones de trabajo entre otros.

Las instituciones financieras, y en general los prestamistas, controlan el tipo de inversiones que realiza la

⁸³ Véase nota 79.

⁸⁴ Véase nota 8.

⁸⁵ Véase nota 79.

dirección, ante el riesgo de perder los recursos invertidos en la empresa. En este sentido, conviene destacar dos situaciones en los agentes financieros. Podemos estar ante un compromiso pasivo, por estar garantizados los fondos prestados, o bien pueden existir situaciones de bancos que, considerando el volumen de fondos aportados y los compromisos adquiridos, participen de forma más activa en el proceso de toma de decisiones empresariales, sustituyendo incluso a los propios accionistas en situaciones de crisis de la empresa.

Los proveedores y clientes y/o consumidores, en general, han visto aumentado su poder de negociación en estos últimos años gracias a la proliferación de grandes empresas de distribución y agrupaciones de compradores, a la introducción de normativas que regulan los estándares de calidad y, en general, a la globalización del mercado.

El estado manifiesta su influencia a través de la actuación del sector público como oferente y demandante de bienes y servicios, mediante el desarrollo de normativas que regulan las pautas de actuación en determinados ámbitos o sectores, y a través de la incidencia sobre los resultados de la empresa de las distintas actuaciones fiscales. Estas actuaciones repercuten directamente sobre los costes y/o sobre los ingresos. Cabe también remarcar que la actuación del estado es el reflejo de la opinión pública, por lo que es importante considerar esta última en el momento de definir los objetivos de la empresa.

En aquellas grandes empresas que normalmente adoptan la forma de sociedad anónima y en las cuales existe un gran número de accionistas, o propietarios de una parte del capital de la empresa, las partes directamente involucradas en el gobierno corporativo son la propiedad (junta general de accionistas), el consejo de administración y la alta dirección. No obstante, la posición privilegiada de la dirección en el seno de la empresa, su acceso ilimitado a la información y los entramados de la compleja gestión de las empresas le confieren un poder negociador muy fuerte con respecto al resto de órganos de gobierno de la empresa. El peso de la alta dirección sobre el sistema de gobierno corporativo es aún mayor en sociedades anónimas cotizadas que cuentan con un alta dispersión accionarial, y donde el poder de los accionistas y del consejo de administración en la fijación de objetivos queda diluido.

Ante esta situación, los mecanismos de control interno que supervisan la actuación de los directivos son principalmente cinco. El primero de estos mecanismos son las *normas legales* que protegen los derechos económicos, de información, de representación y voto de los propietarios-inversores.

El segundo de estos mecanismos es el *consejo de administración*, cuyo objetivo principal, según se ha explicado con detenimiento anteriormente, es la administración y dirección de la empresa en la creación de valor.

El tercer mecanismo es *utilización de deuda en la empresa* o estructura de capital. La forma de que los *cash flows* o tesorería excedente no puedan desviarse hacia actividades poco rentables consiste para Jensen⁸⁶ en apalancar la estructura financiera de la empresa devolviendo fondos a los accionistas con cargo a un incremento del endeudamiento. La deuda se convierte así en un instrumento disciplinador de la dirección que obliga a considerar desde una óptica económico-financiera las decisiones de inversión.

El cuarto mecanismo son los *sistemas de remuneración* basados en los incentivos (monetarios, como los bonos o participaciones en beneficios, o basados en objetivos de promoción, autonomía, prestigio y libertad para asignar los recursos) que traten de involucrar a la dirección en el capital de la compañía y, por ende, en la maximización de su valor. La discrecionalidad de los directivos puede afectar al objetivo clásico de los accionistas de tal forma que se persigan objetivos más próximos a los propios directivos, como, por ejemplo, la maximización del tamaño o el crecimiento —variables ligadas tradicionalmente con sus remuneraciones—, o a la generación de los recursos suficientes para asegurar la independencia de la empresa de los mercados de capitales. El sistema de incentivos debe ligar la función de utilidad con variables internas que consideren tanto el beneficio como el riesgo unido al mismo, como la rentabilidad financiera (beneficio neto/capitales propios) o rentabilidad de los accionistas (dividendo + ganancias de capital/valor de mercado de los fondos propios), o bien con las variaciones del valor de mercado de la empresa. En este sentido, Jensen y Meckling⁸⁷ afirman que los costes de desviarse de la maximización de la riqueza de los accionistas disminuyen cuando los directivos apuestan por el crecimiento de la empresa, siendo estos últimos menos propensos a despilfarrar riqueza cuando ellos soportan gran parte de los costes, es decir, cuando poseen una parte importante de la propiedad de la empresa que gestionan. No obstante, la participación accionarial del equipo gestor puede provocar un atrincheramiento por parte del equipo gestor⁸⁸, un tipo de comportamiento totalmente diferente al anteriormente descrito. En este sentido, Fama y Jensen⁸⁹ y Demsetz⁹⁰ se oponen a la

⁸⁶ Jensen, M. C. (1988), «Takeovers: their causes and consequences». *Journal of Economic Perspectives*, 2 (1), pp. 21-48.

⁸⁷ Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976), «Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360.

⁸⁸ Véase nota 1.

⁸⁹ Véase nota 38.

⁹⁰ Demsetz, H. (1983), «The structure of ownership and the Theory of the Firm». *Journal of Law & Economics*, 26, pp. 375-390.

visión de asociar los costes con la propiedad directiva. Si los directivos mantienen poca cantidad de propiedad de la empresa trabajarán de acuerdo con la maximización del beneficio debido a que las fuerzas externas disciplinadoras reducen la rentabilidad privada de los mismos (e.g., mercado de trabajo, de productos o de control). Si los directivos tienen una gran proporción del capital de la empresa tienen un gran poder de voto que garantiza su trabajo, lo cual puede ir en contra de un comportamiento maximizador del valor. En esta misma línea Eguidazu⁹¹ destaca que la concesión de opciones sobre acciones (*stock options*) a los directivos puede llevarles a realizar prácticas que vayan en contra de la supervivencia de la empresa a largo plazo, dado que estas les otorgan derechos pero no obligaciones a sus concedentes.

Otras fórmulas más extremas de alineación de intereses suponen integrar a la dirección en el conjunto de inversores que adquieren una empresa. Los llamados *leveraged buy out*, *management buy out* o *management buy in* implican una forma más pura de integración de intereses, ya que normalmente el director invierte sus propios recursos y toma riesgos. Otros incentivos para el directivo serían las ya conocidas ventajas como el poder, el prestigio y la visibilidad pública. No obstante, a no ser que este tipo de recompensa de carácter no monetario sea función directa y positiva del valor de la empresa, no será más eficaz que la retribución en efectivo para contribuir al desarrollo del objetivo accionarial. En segundo lugar,



como las ventajas no monetarias tienden a ser una función de la posición o rango es difícil modificarlas de un período a otro en función de los resultados logrados. Además, tal y como apuntan Jensen y Murphy⁹², este tipo de recompensas suelen motivar a los directivos a tomar medidas que reducen la productividad y perjudican a los accionistas.

El quinto mecanismo es la *estructura de propiedad* en su doble vertiente: la participación de los gestores en el capital y la concentración y distribución de la propiedad. Cuanto mayor sea la participación en el capital, mayor será la responsabilidad de la supervisión por parte de los accionistas, dado que los beneficios esperados de su ejercicio superarían los costes de ejercerla. En los propios países anglosajones la institucionalización de la propiedad y las fusiones de instituciones (seguros, gestores de fondos de inversión y pensiones, etc.) están creando las condiciones para que estos nuevos colosos financieros detenten participaciones significativas en las empresas. La tendencia a la indexación, a su vez, hace que la rotación de las carteras tienda a ser menor y, consecuentemente, el incentivo a invertir en supervisión y control del equipo directivo mayor. Sin embargo, ambos modelos pueden no ser neutrales para el resto de accionistas. Todo depende del nivel de conflictos de intereses entre el accionista relevante y la empresa participada. En el caso del modelo continental, en el que el gran accionista suele ser una entidad financiera o un grupo familiar o industrial, los conflictos de intereses son altos, el accionista de control tiende a apropiarse de una parte importante de los

‘Leveraged buy out’ (LBO)

Consiste en una transacción en la que se adquiere una compañía utilizando para su financiación una cantidad de deuda relativamente importante. La única garantía de dicho endeudamiento es el valor de la compañía y sus *cash flow*, es decir, su capacidad de repago.

‘Management buy out’ (MBO)

Es una modalidad de compra de compañías, donde el equipo directivo se hace con el control de esta. Normalmente estas compras suelen ir financiadas con deuda garantizada por los activos de la compañía comprada, convirtiéndolo también en un LBO.

‘Management buy in’ (MBI)

Es la misma idea que el MBO, pero el equipo directivo no trabaja en la compañía, sino que proviene de fuera de ella.

⁹¹ Véase nota 13.

⁹² Jensen, M. C. y Murphy, H. J. (1990a), «CEO incentives: it's not how much you pay, but how». *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp.138-153.

derechos residuales de control. Sin embargo, en el sistema anglosajón la institución inversora no tiene, en principio, conflicto de intereses. Otra cosa es que en el proceso de supervisión esta institución se aproveche de información privilegiada.

Otros mecanismos internos destacados por la literatura son la formación de los recursos humanos y el número existente de directores.

Tradicionalmente, la literatura sobre gobierno de la empresa ha estudiado los mecanismos de control interno asumiendo una independencia entre los mismos⁹³. Sin embargo, autores como Coles *et al.*⁹⁴ consideran que las

empresas diseñan el conjunto de mecanismos de control que van a ser utilizados para alinear los intereses de la dirección con los de los propietarios, buscando que los problemas que surgen con unos mecanismos puedan ser sustituidos o complementados por la utilización de otros. De forma concreta, estos autores han analizado las interrelaciones que se producen entre la propiedad y el consejo de administración, considerando un efecto sustitución entre los mismos como mecanismos de control internos, es decir, un alto control por parte de la propiedad implica un menor potencial de control por parte del consejo y viceversa.

7. EL MERCADO DE CONTROL DE EMPRESAS

En el apartado previo hemos analizado los mecanismos de control interno. No obstante, como hemos mencionado anteriormente, existe otro tipo básico de mecanismo de control de la discrecionalidad directiva complementario: los mecanismos de control externos. Los mecanismos de control externos pueden jugar un importante papel en la alineación de los intereses de los propietarios y directivos, sobre todo en situaciones de ineficacia de los mecanismos internos. Los mecanismos externos se derivan del funcionamiento de los distintos mercados competitivos de una economía de mercado y no entrañan ningún tipo de coste en su implementación.

Siguiendo el trabajo de Parkinson⁹⁵ destacaremos los siguientes mecanismos externos: a) el mercado de capital humano, en el que los directivos tienen un precio dependiendo de su prestigio y profesionalidad; b) el mercado de capitales, donde se fija el precio de las acciones, que reflejan las posibles conductas descuidadas de los directivos; c) el mercado de bienes y servicios que condiciona la supervivencia de las empresas de acuerdo a la adecuación de su oferta a las necesidades de los clientes, y d) el sistema legal/político/reglamentario que delimita las acciones y conducta de los directivos. A continuación analizaremos las características de cada uno de estos mecanismos de control externo.

El *mercado de capital humano* interno y externo a la empresa pone freno a la ineficiencia en la gestión de los recursos empresariales por parte del equipo directivo. Por lo que respecta al mercado de capital humano interno, es obvio que los directivos son competitivos por naturaleza y que ejercen presión en la empresa a favor de la mejora de sus condiciones personales y de su posición en la jerarquía. Es también probable que los directivos controlen y critiquen el desempeño de sus colegas con el mismo fin. Estas presiones incrementan la eficiencia en la gestión de los directivos. Sin embargo, es probable que las fuerzas

del mercado interno sean contrarrestadas por el poder de la dirección.

El mercado de capital humano externo sostiene que el valor del mercado de los altos directivos incrementa cuando están asociados con una compañía de éxito y, por tanto, los directivos harán lo posible para incrementar la rentabilidad. Cuanto mayor sea este mercado externo mayor será, pues, el incentivo en la búsqueda de directivos que mantengan el criterio de optimización en la toma de sus decisiones de inversión. Al igual que en el caso del mercado interno, la eficiencia del mercado de capital humano externo está sujeta al poder de los altos directivos, quienes en algunas ocasiones preferirán asumir pérdidas de rentabilidad que pérdidas en el poder de decisión. Además, muchos de los directivos se preparan con paracaídas dorados —*golden parachutes*— (compensaciones derivadas de pactos con terceras partes a cambio, normalmente, de información privilegiada) para su posible salida de la empresa e incluso del mercado de trabajo.

Por su parte, el *mercado de capitales* valora las decisiones de las empresas que cotizan en bolsa con el fin de captar fondos y, por tanto, es un instrumento que regula y controla la actuación de los directivos en beneficio del valor de la empresa y de sus accionistas. De esta forma, aquellos directivos que no busquen maximizar los rendimientos para los accionistas verán reducido el precio de las acciones de la empresa. Si como consecuencia de ello

⁹³ Rediker, K. J. y Seth, A. (1995), «Board of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms». *Strategic Management Journal*, 16, pp. 85-99.

⁹⁴ Coles, J. W., McWilliams, V. B. y Sen, N. (2001), «An examination of the relationship of governance mechanisms to performance». *Journal of Management*, 27, pp. 23-50.

⁹⁵ Véase nota 3.

el valor de mercado de la empresa cae (descienden las cotizaciones) en relación con el valor descontado de los rendimientos de su capital económico, es decir, con su valor potencial de generar beneficios, se incrementarán las posibilidades de inversión por parte de terceras partes (*raiders*) a la empresa, que podrán llegar a tomar su control, a reemplazar su actual dirección y, por ende, a corregir su ineficaz gestión, con el correspondiente incremento en el valor de las acciones. Las ofertas de compra de la empresa, los *takeover*, ayudan, pues, a disciplinar el comportamiento de la dirección. Esta situación se ve afianzada por el hecho de que los accionistas individuales estén perdiendo peso frente a los invasores institucionales que actúan con mayor información, aumentando la eficiencia y eficacia de los mercados de capitales. En este sentido, a medida que los mercados de capitales se vuelven más eficientes, la conducta de los directivos debe ser más eficaz. Es lógico, pues, que el mercado de capitales esté estrechamente vinculado con el mercado para el control corporativo.

No obstante, la afirmación anterior debe ser matizada teniendo en cuenta que muchas empresas tienen elevadas tasas de autofinanciación, lo que hace que el proceso de obtención de fondos no dependa del mercado. Además, la eficiencia del mercado puede verse manipulada por la información proporcionada por la dirección y por la propia estructura de mercado. Por su parte, Vives⁹⁶ y Parkinson⁹⁷ destacan que este mecanismo de control cuenta con ciertos inconvenientes e imperfecciones entre los que cabe comentar: a) la elevada dificultad de las tomas de control, que hace que solo se recomienden para controlar empresas con grandes fracasos en la actuación de los directivos; b) el incremento de los costes derivados del sobrepago de las adquisiciones por parte de los directivos oferentes, ante su deseo de obtener beneficios privados de control; c) los requisitos de un mercado de capitales líquido para las tomas de control, y d) la vulnerabilidad política de las adquisiciones hostiles, derivada de la oposición de los directivos. Ante la amenaza de tomas de control, los directivos pueden lanzar contraofertas de adquisición de acciones o del mantenimiento de carteras elevadas para mejorar el valor de las acciones o para poder venderlas a accionistas afines⁹⁸.

En España, como en la mayoría de países europeos, la propiedad de gran parte de las compañías está altamente concentrada, los esquemas de control piramidales son comunes y las empresas familiares cobran especial relevancia. Es por esto que las tomas de posesión hostiles de las empresas son raras⁹⁹. En EE.UU y Reino Unido las grandes compañías tienen su propiedad dispersa entre inversores institucionales e individuales y existe un fuerte mercado para el control corporativo (en el que la amenaza de una toma de posesión hostil es importante), y en el que los bancos juegan un papel limitado.



El mercado de bienes y servicios influye también en los objetivos de la empresa y en el comportamiento de sus directivos. Una empresa ineficiente se enfrentará a costes de producción mayores que los de sus empresas rivales y puede llegar a declararse insolvente. Por tanto, en aquellos mercados altamente competitivos, el mercado de productos debe estimular la eficiencia de los directivos para hacer la compañía lo más rentable posible. Sin embargo, cuando existe una competencia imperfecta, con estructura oligopolística, las empresas pueden perseguir otros objetivos distintos a la maximización de valor, implicando un trasvase de valor entre grupos de la organización. Así, puede ocurrir que existan grupos que se apropien de renta a costa de clientes o bien a costa del accionista en el caso de empresas públicas.

Las señales del mercado de productos pueden ser ampliadas, relacionando la remuneración de la dirección al desempeño de la empresa. El uso de *share options* para el pago de los directivos también ayuda a alinear los intereses de los directivos con los de los propietarios, dado que permite que estos directivos se comporten como propietarios.

No obstante, la efectividad de los esquemas de incentivos es difícil de evaluar en la práctica, ante el excesivo control y manipulación de la dirección. Por otro lado, estos esquemas de incentivos pueden ser contraproductivos en aquellos casos en que la remuneración esté vincu-

⁹⁶ Vives, X. (2000), *Corporate governance. Theoretical & empirical perspectives*. Cambridge University Press, United Kingdom.

⁹⁷ Véase nota 3.

⁹⁸ Garrido, S. y Rodríguez, J. M. (1998), «El gobierno corporativo de las empresas. El papel estratégico del consejo de administración». En Rodríguez, J. M. y Garrido, S. (eds.), *Fundamentos de la dirección estratégica. Colección Economía y Empresa*. Ediciones Pirámide, Madrid.

⁹⁹ La Porta, R., López de Silanes, F. y Shleifer, A. (1999), «Corporate ownership around the world». *The Journal of Finance*, LIV, pp. 471-517.

lada a las ganancias por acción. En este caso, la dirección puede estar focalizada en obtener beneficios a corto plazo, en detrimento del valor de la empresa a largo plazo. De forma general, para que este mecanismo de control sea eficaz, la estrategia a emprender consiste en aumentar el grado de competencia en los distintos mercados donde actúan las empresas¹⁰⁰. De este modo, se produce un efecto incentivo sobre los esfuerzos de la dirección por realizar una adecuada gestión.

Por último, hay que señalar la relevancia del *sistema legal, político y reglamentario* como principal determinante de la configuración y grado de eficacia del sistema financiero de un país y, en consecuencia, del sistema de gobierno de las empresas, encargado de establecer las políticas de obtención de recursos externos¹⁰¹. Cabe también destacar que las normas legales no solo protegen los derechos económicos, sino también los derechos de información, representación y voto de los propietarios-inversores.

A modo de conclusión de este apartado podemos afirmar que la separación entre propiedad y control no solo

no es mala, sino que se presenta como una forma eficiente de organización económica. En este sentido, es la interacción del conjunto de mercados la que hace que se alineen los intereses de los gestores y de los propietarios en la persecución de la maximización del valor de la empresa. Si la empresa no es competitiva en el mercado de productos alguien le quitará cuota de mercado; si no lo es en el mercado de capitales, los fondos fluirán a otros proyectos alternativos; y si no crea valor, otro empresario tomará el control¹⁰². El equipo directivo tiene, pues, un fuerte incentivo de mantenerse competitivo en todos los mercados. Por todo ello podemos deducir que el agente que mueve los hilos en cualquier mercado y en cualquier institución y que condiciona el sistema de gobierno de la empresa es siempre la competencia.

A pesar del auge de estos mecanismos de control externos, España es un país con un mercado de capitales poco desarrollado y donde los mecanismos de gobierno predominantes son internos¹⁰³.

8. LAS TENDENCIAS DE CAMBIO EN EL SISTEMA DE GOBIERNO DE LA EMPRESA

El sistema de gobierno español está caracterizado por una estructura de propiedad muy concentrada con un auténtico arsenal de medidas de protección o de defensa. Estos factores, junto con la fuerte penetración del sistema bancario en la financiación a largo plazo de la industria, el enorme peso del estado en la estructura de propiedad y control de las empresas, la presencia destacada de grupos familiares en el control de las empresas, la inexistencia de una cultura de inversión en capital de riesgo en comparación con el mercado anglosajón, un mercado de capitales subdesarrollado, el reducido tamaño del mercado de valores y los vicios acumulados por el sistema de delegación de votos, son las principales causas de la escasa rivalidad y competencia del mercado español de control de empresas¹⁰⁴.

Sin embargo, en la actualidad el sistema de gobierno de la empresa cotizada española y las características de sus consejos de administración están cambiando. En el curso de los cambios acelerados que durante las últimas décadas tienen lugar en la realidad empresarial de nuestro país destacan las profundas transformaciones operadas en el gobierno de las sociedades mercantiles inspiradas, por lo general, en modelos procedentes de los países de nuestro entorno y muy especialmente del derecho y la práctica anglosajones. El alcance y la significación de tales cambios se hacen visibles, sobre todo, en el ámbito de la gran sociedad anónima de proyección internacional,

aquellas que para su financiación recurren al ahorro público y operan en los mercados de capitales y de control operativo¹⁰⁵.

Entre estos cambios destacan, en primer lugar, la transformación de la estructura de propiedad, por fuerzas que operan desde el lado de la oferta y la demanda. Por el lado de la oferta destaca la reducción de la participación del

¹⁰⁰ Hart, O. (1983), «The market mechanism as an incentive scheme». *Bell Journal of Economics*, 14, pp. 366-382.

¹⁰¹ La Porta, R., López de Silanes, F., Shleifer, A. y Vishny, R. (2001), «Investor protection and corporate valuation». *Journal of Finance*, 57 (3), pp. 1147-1170.

¹⁰² Véase nota 13.

¹⁰³ Leech, D. y Manjón, M. C. (2002). «Corporate governance in Spain (with an application of the power indices approach)». *European Journal of Law and Economics*, 13, pp. 157-173.

¹⁰⁴ Véase nota 13.

Véase nota 98.

Claessens, S., Djankov, S. y Lang, L. (2000), «The separation of ownership and control in east asian corporations». *Journal of Financial Economics*, 58, pp. 81-112.

Nenova, T. (2003), «The value of corporate voting rights and control: a cross-country analysis». *Journal of Financial Economics*, 68, pp. 325-351.

¹⁰⁵ Garrigues, A., De la Gándara, L. F. (1997), «Futuro del consejo de administración en España». En Círculo de empresarios (eds.), *Boletín 62. Los Consejos de Administración españoles en una economía globalizada*. Círculo de empresarios, Madrid, pp. 241-263.

estado en la capitalización bursátil, la colocación de empresas familiares en bolsa, la desinversión de participaciones de control de la cartera industrial de los bancos y el acceso masivo del público a los mercados de valores. Por el lado de la demanda, el nuevo horizonte de estabilidad monetaria y tipos de interés reales bajos a largo plazo han estimulado la gran inversión en capital riesgo de las familias, fenómeno vinculado al problema de la dispersión accionarial, y el importante papel del inversor institucional (sobretudo extranjero) y su mayor propensión al riesgo. La promoción de un activismo institucional equilibrado ha permitido aportar liquidez al mercado de capital y ha contribuido de forma crucial a su internacionalización, transparencia y adopción de innovaciones financieras.

En segundo lugar, la participación de la banca en la propiedad y el control de las empresas no financieras también ha cambiado sustancialmente, concentrándose en menos y más grandes empresas y con un mayor objetivo de inversión de influencia y no de control, por lo que

las participaciones tenderán a ser más líquidas y la cartera a experimentar una mayor rotación.

En tercer lugar, se está incrementando la independencia del consejo y la transparencia de sus actuaciones, se está liberalizando los derechos de voto de los accionistas y disminuyen las restricciones a la transferencia del control empresarial.

La cuarta y más potente fuerza que alentará el cambio de nuestro sistema de gobierno de la empresa, desarrollando un mercado de control de empresas competitivo, va a ser la globalización, que está permitiendo la entrada en nuevos mercados y la incorporación de nuevos avances tecnológicos en la gestión.

No obstante, no solo se producen cambios en el sistema de gobierno español. El movimiento de reforma de la estructura de la propiedad de la sociedad ha experimentado en todos los países industrializados un notable impulso como consecuencia de los avances tecnológicos, la especialización de los procesos productivos y el incre-



mento de la competencia en una economía más globalizada. La tendencia general de cambio en el sistema de gobierno de la empresa reúne entre sus principales fuerzas la presión aguas-abajo que las nuevas técnicas de medición de valor van a ejercer sobre los estratos inmediatamente inferiores a la alta dirección de las empresas. En efecto, simultáneamente a la formación de las enormes corporaciones que la globalización y la ola de fusiones y adquisición están dando lugar, va a surgir una nueva clase de gestores (jefes de división, directores de unidades operativas, responsables de filiales, etc.) en los que descansará la responsabilidad final de la creación de valor de la empresa. Por tanto la Teoría del Gobierno de la empresa deberá buscar la forma de hacer llegar a este nuevo mundo gerencial los mecanismos de supervisión y control que hoy se centran básicamente en el primer nivel de la dirección¹⁰⁶.

Pero el gobierno de la empresa tendrá que descender aún más, ya que la creación de valor es un proceso que trasciende a la dirección y se centra más en el conocimiento o capital intelectual, asociado a las personas, que no puede controlarse por el capital. Por tanto, la fuerza motriz que está transformando la naturaleza de las empresas es el conocimiento: quien gestiona el conocimiento dirige y controla el proceso de cambio.

Por tanto, el accionista no solo necesita alinear sus objetivos con los de la dirección, sino que también requiere alinear los de los poseedores del capital intelectual de su empresa. Esto requiere buscar fórmulas que incentiven al capital intelectual a permanecer en la

empresa y maximizar su rendimiento, es decir, a implantar un buen sistema de gestión del conocimiento.

Otro cambio en el gobierno de la empresa está asociado a las organizaciones sin ánimo de lucro, que sufrirá un proceso de desmutualización y privatización, y de penetración en sus normas de gobierno de la nueva cultura de transparencia, control y supervisión por órganos independientes de sus gestores.

Y dentro de esta tendencia de extensión de los principios básicos del gobierno corporativo hay que destacar el importante papel del gestor del nuevo capitalismo institucional —instituciones de inversión colectiva, compañías de seguros, fondos de pensiones y, dentro de determinadas condiciones, entidades de crédito—. Según Eguidazu¹⁰⁷, el proceso de institucionalización de la inversión se ha ido alimentando en los últimos años de varias fuentes: el intenso desarrollo del ahorro canalizado a financiar los sistemas de previsión social, el favorable tratamiento fiscal de las fórmulas de inversión colectiva, la creciente complejidad del mundo de la inversión y las necesidades de diversificación del inversor particular. La ventaja de las instituciones desde el punto de vista del gobierno de la empresa es que pueden llegar reunir los requisitos necesarios para no ser pasivas en el proceso de control y supervisión de la dirección, dado que sus participaciones en el capital son lo suficientemente significativas. La estructura de propiedad, pues, determina la forma de organización económica. En este sentido, el nuevo capitalismo ya no es industrial, estatal ni tan siquiera popular: es un capitalismo institucional¹⁰⁸.

RESUMEN

El objetivo principal de este capítulo ha sido introducir al lector en el sistema humano y cultural de la empresa, con el fin de demostrar el entramado de la gestión de empresas, que, lejos de ser una ciencia objetiva, como ciencia social requiere comprender los juegos de poder y sistemas de valores articulados que configuran su patrón de gobierno corporativo. Con este fin se ha explicado en un primer punto el concepto de estructura de propiedad y control. Así, hemos visto que los propietarios de la empresa son aquellas personas que poseen la titularidad de sus bienes. Por su parte, los directivos son quienes tienen autoridad en la empresa para la fijación de objetivos y para la toma de decisiones necesarias para que se cumplan. En el segundo punto se ha analizado la eficacia de las instituciones que intervienen en el proceso de canalización del capital hacia la inversión productiva. En el tercer punto se han explicado los diferentes tipos de estructuras de propiedad dominante que han permitido revelar la

emergencia de patrones organizativos alternativos, distintos modelos de relación banca-industria y que, además, se corresponden con diferentes modelos de empresa. En el cuarto punto se ha destacado la importancia del gobierno corporativo como sistema que ayuda a alinear las diferencias existentes entre propietarios y directivos en la empresa. En el quinto punto hemos definido el papel del consejo de administración como órgano de gobierno clave en la implantación de todo sistema de gobierno corporativo. En el sexto punto se ha analizado el papel desempeñado por los grupos de interés de la empresa para la introducción, el desarrollo y el control interno de un sistema de gobierno corporativo. En el séptimo punto se han

¹⁰⁶ Véase nota 13.

¹⁰⁷ Véase nota 13.

¹⁰⁸ Véase nota 13.

presentado los mecanismos de control externos que, al igual que los mecanismos internos, limitan la discrecionalidad directiva. Finalmente, el capítulo termina con un

octavo punto en el que se han presentado tanto las tendencias de cambio en el sistema de gobierno de la empresa doméstica como de la internacional.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Con qué tipo de mecanismos de control cuenta la empresa para limitar la discrecionalidad directiva en empresas con alta dispersión accionarial? Descríbalos brevemente.
2. Explique el concepto de estructura de propiedad y control.
3. ¿Qué se entiende por gobierno corporativo?
4. ¿Cuáles son las principales funciones u objetivos del gobierno corporativo?
5. ¿Cuáles son las principales funciones del consejo de administración?
6. Explique la diferencia entre modelo de empresa gerencial y modelo cooperativo de empresa.
7. Describa los rasgos característicos del sistema de gobierno de las empresas españolas.
8. ¿Cuáles son las principales tendencias de cambio en el sistema de gobierno de la empresa?

DESARROLLO DE HABILIDADES

Busque en la web y compare los principios básicos que rigen el gobierno corporativo de dos empresas: una sociedad anónima y una sociedad anónima cotizada en la Bolsa española.

Busque información sobre personas que ostenten los cargos de propietario, directivo y empresario en diferentes sociedades anónimas españolas.

CASO DE GESTIÓN

Telefónica: ¿un ejemplo del código del buen gobierno corporativo?

Eva Castillo, la primera mujer que ocupa un asiento en el consejo de Telefónica, ha adquirido acciones de la operadora por valor de 201.120 euros, según ha comunicado a la CNMV. Esta práctica de comprar un pequeño paquete es habitual entre los consejeros independientes de Telefónica y de otras muchas sociedades, puesto que «demuestra el compromiso adquirido con la compañía». Sin embargo, es objeto de cierta polémica en el ámbito del buen gobierno corporativo por la contaminación que puede suponer esta relación para el independiente.

Castillo adquirió 12.000 acciones de Telefónica el pasado seis de agosto a un precio de 16,76 euros por título, lo que arroja los 201.120 euros citados. Y de momento pierde dinero, puesto que el valor cerró ayer en 16,45 euros después de caer el 0,72%.

Otra interpretación que se puede dar a esta compra es que una reputada banquera privada y analista de bolsa

como Eva Castillo considera que el precio de Telefónica ha caído a niveles atractivos de compra (ha perdido el 24,68% en lo que va de 2008), habida cuenta del potencial de crecimiento de la compañía. En la actualidad, Telefónica cotiza con un PER (veces que la cotización contiene el beneficio de una empresa) de 10,38 veces los beneficios calculados para 2008 y de 9,15 veces los de 2009.

Castillo fue nombrada consejera independiente de Telefónica en enero (tal como adelantó *El Confidencial*) en sustitución de Manuel Pizarro, que abandonó la empresa para incorporarse a las listas electorales del PP. Su nombramiento coincidió con el del brasileño Luiz Fernando Furlán, ministro del Gobierno de Lula, que reemplazó a Antonio Viana-Baptista. Castillo fue la ejecutora de la compra por parte de Telefónica de la operadora británica O2 realizada en octubre de 2005, la mayor adquisición jamás realizada por una empresa española, en la que asesoró desde Merrill al grupo que preside César Alierta junto a David Jiménez Blanco, entonces en Goldman Sachs.

Una cuestión espinosa

La adquisición de acciones por parte de los consejeros independientes es una cuestión polémica y arroja una gran heterogeneidad de comportamientos: mientras que en empresas como Telefónica es una práctica habitual, en otras no se permite. Y hay consejeros que no ven ningún problema en tener títulos y otros que lo consideran poco ético.

Esta polémica llegó al propio *Código Unificado del Buen Gobierno*, el famoso *código Conthe*. En su primera redacción, el artículo 40 consideraba que no podían ser considerados como independientes quienes «perciban de la sociedad cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero salvo que no sea significativa». La redacción final, que suavizó notablemente la inicial en lo referente a los independientes, menciona de forma expresa que puede ser consejero independiente quien posea un paquete accionario que no sea significativo (es decir, inferior al 5%). En consecuencia, admite expresamente que la percepción de dividendos no priva de independencia.

Blindaje en el cargo

Otra de las prácticas poco edificantes por parte de esta gran empresa española ha sido utilizar el *Código de Buen Gobierno* para perpetuar el cargo de los presidentes. Así, César Alierta eliminó el límite de 65 años que existía en los estatutos de Telefónica. A partir de ahora, la presidencia de la operadora pasa a ser vitalicia si la junta general no lo impide.

Con todo, lo peor de estos cambios en los estatutos no es que los presidentes se perpetúen en el cargo, sino que lo hagan escudándose en el *Código Unificado de Buen Gobierno*, el famoso *código Conthe*. La limitación de edad era una de las recomendaciones del primer código de buen gobierno español, el *Informe Olivencia*, de 1998. Literalmente, este decía que «deben adoptarse algunas medidas que faciliten la sustitución de los consejeros de más edad, aun cuando dentro de ellas se otorgue a la so-

ciudad un margen de maniobra para que pueda aprovechar la veteranía de ciertos consejeros. En este sentido, parece recomendable establecer una edad prudencial de retiro, que probablemente podría ser de 65 a setenta años, para los consejeros ejecutivos y para el presidente, y más flexible para el resto».

El siguiente texto sobre buen gobierno, el *Informe Aldama*, de 2003, quitó esta recomendación por una serie de razones, algunas un tanto peregrinas: «La creciente esperanza de vida, la naturaleza liberal o privada del cargo, y las responsabilidades en el proceso de selección que tiene el consejo». Así, lo único que recomendaba era que la sociedad que adopte una política en este punto debe establecerla con claridad en su normativa interna. El *código Conthe* optó por no hacer ni siquiera referencia a la cuestión de la edad.

Aun así, es evidente que la edad junto con la condición de independencia de los consejeros son dos de los temas polémicos en lo que a buen gobierno se refiere.

Fuente: adaptación de los artículos de Eduardo Segovia en www.cotizalia.com (26/08/2008 y 27/12/2007).

1. A la luz del *Informe Anual de Gobierno Corporativo* de Telefónica S.A., presentado en el apartado introductorio de *Los negocios en el siglo XXI*, elabore un informe de su grado de cumplimiento de las recomendaciones propuestas por la Circular 4/2007 de veintisiete de diciembre de la CNMV por la que se modifica el *código Conthe*, sobre todo con respecto a la composición y competencias del consejo de administración. Incluya las recomendaciones que le haría a la compañía respecto al buen gobierno.
2. ¿Qué opina sobre la adquisición de acciones por parte de los consejeros independientes? ¿Considera que la disminución de las restricciones en la condición de independencia de los consejeros puede mermar la gestión corporativa para las compañías en la coyuntura económica actual? Razone su respuesta.
3. ¿Cómo valora que la presidencia de una compañía cotizada pase a ser vitalicia? ¿Considera que es un avance en las buenas prácticas empresariales?

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué modelo de empresa (modelo gerencial frente a modelo cooperativo de empresa) considera que es más competitivo en el entorno económico actual? ¿Cuáles son

las prácticas de gestión que caracterizan cada uno de los anteriores modelos? Razone cada una de las respuestas anteriores sobre la base de la teoría del tema.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Camisón, C. (1997), *Administración de empresas: un enfoque de competitividad*. Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón de la Plana. (Capítulo 12).
- Eguidazu, S. (1999), *Creación de valor y gobierno de la empresa*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. innovación. Cuarta edición.

Lecturas recomendadas

- Círculo de empresarios (1997), *Boletín 62. Los consejos de administración españoles en una economía globalizada*. Círculo de empresarios, Madrid.
- Cuervo, A. (dir., 2001), *Introducción a la administración de empresas*. Civitas, Madrid, 4ª ed.
- Iborra, M. et al. (2008). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Thomson, Madrid.
- Learmount, S. (2002), *Corporate governance. What can be learned from Japan?* Oxford University Press, New York.
- Montañés, P. y Olier, E. (2006), *Corporate governance intelligence. Desarrollando la corporación en web*. Pearson Education, Madrid.
- Parkinson, J. E. (1993), *Corporate power and responsibility. Issues in the Theory of Company Law*. Oxford University Press, New York.
- Vives, X. (2000), *Corporate governance. theoretical & empirical perspectives*. Cambridge University Press, United Kingdom.

Enlaces e instituciones de interés

Información sobre gobierno corporativo:

- www.cnmv.es/index_n.htm?/publicaciones/gobiernocorp.htm~/p_legislacion_8.html
- www.iconsejeros.com

Códigos de gobierno corporativo internacionales más relevantes:

- OCDE Countries: *New Corporate Governance Principles* (abril 2004).
- Informe Winter* (UE, 2002).
- Sarbanes-Oxley* (EE.UU, 2002).
- Combined Code on Corporate Governance* (RU, julio 2003).
- Higgs Review* (RU, enero 2003).
- Informe Anual Gobierno Corporativo: Circular CNMV 1/2004* (España, marzo 2004).
- Orden ECO/3722/2003 (España, enero 2004).
- Ley de Transparencia (España, julio 2003).
- Informe Aldama* (España, enero 2003).
- Código Conthe* (España, mayo 2006).
- Circular 4/2007 de veintisiete de diciembre de la CNMV por la que se modifica el modelo de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas.

Otra información general:

- Comisión Nacional del Mercado de Valores (Securities Market Commission). www.cnmv.es.
- Banco de España www.bde.es
- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. www.dgsfp.mineco.es.
- Gobierno Español. www.la-moncloa.es.
- Bolsas y Mercados Españoles. www.bolsasymercados.es.
- Bolsa de Valores de Madrid. www.bolsamadrid.es.
- Mercado Español de Futuros Financieros. www.meff.es.
- Mercado Español de Renta Fija. www.aiaf-ecn.com.
- Ministerio de Economía y Hacienda. www.minhac.es y <http://portal.minhac.es/Minhac/Home.htm>.
- Ibex 35. www.ibex35.es.
- Instituto Nacional de Estadística. www.ine.es.
- Instituto de Consejeros-Administradores. www.iconsejeros.com.
- Fundación Tenor (Ética Económica y Empresarial). www.etnor.org.

Capítulo 25

La empresa familiar

SUMARIO DEL TEMA

1. La empresa familiar.
 - 1.1. El concepto de empresa familiar.
 - 1.2. Importancia económica y social de la empresa familiar.
2. Tipos de empresa familiar.
 - 2.1. Tipos de empresas familiares en función del nexo de unión entre la familia y la empresa.
 - 2.2. Tipos de empresas familiares en función del grado generacional.
3. El sistema de la empresa familiar.
4. Estructuras de gobierno de la empresa familiar.
 - 4.1. Órganos de gobierno relacionados con la propiedad.
 - 4.2. Órganos de gobierno de la familia empresaria.
 - 4.3. Órganos de gobierno relacionados con la dirección.
5. El protocolo familiar.
6. El proceso de sucesión en la empresa familiar.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Conocer las características que permiten identificar una empresa como familiar.
2. Analizar la importancia de la empresa familiar en las economías desarrolladas.
3. Identificar las ventajas e inconvenientes específicos de las empresas familiares.
4. Comprender las características distintivas del gobierno de la empresa familiar.
5. Identificar los órganos de gobierno de la empresa familiar.
6. Identificar los órganos de gobierno de la familia empresaria.

7. Conocer la función que cumplen los órganos de gobierno, su estructura y composición.
8. Comprender la utilidad y la función de un protocolo familiar.
9. Conocer los asuntos que se deben abordar en la elaboración de un protocolo familiar.
10. Conocer la importancia del proceso de sucesión para la continuidad de la empresa familiar.
11. Identificar las etapas del proceso de sucesión en la empresa familiar.
12. Establecer los factores clave de éxito del proceso de sucesión.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Dogi aplaza la sucesión familiar en busca de la ansiada rentabilidad

Algo se mueve, y no es una ola pequeña, en la cúpula de Dogi. La compañía textil catalana con sede en la localidad costera de El Masnou (Barcelona) fue fundada en 1954 por la familia Domènech.

La marca Dogi hace honor a la conjunción de las dos primeras letras del apellido paterno y materno del actual presidente, Josep Domènech Giménez. Pues bien, en los próximos días el presidente y fundador del grupo, Josep Domènech, dejará sus funciones ejecutivas en la empresa. Con lo que algo del origen familiar se perderá a favor de un nuevo director general de apellido complicado. Se trata de Karel Schröder, que actualmente tiene un puesto en el consejo de administración y que es accionista minoritario con el 0,070% del capital.

En busca de la rentabilidad

Aún no está decidido si Schröder ocupará el puesto de consejero delegado o el de director general, pero lo que está claro es que Domènech prepara la sucesión con el nombramiento de un gestor que acompañe a su hijo —Sergi Domènech— en el largo camino de la textil por recuperar la rentabilidad.

Josep Domènech (padre) seguirá siendo presidente de la empresa y mantendrá su participación en el capital, el 25% de las acciones. Pero en lugar de elevar a su hijo Sergi —actual director de ventas y marketing—, ha optado por Karel Schröder, ex vicepresidente ejecutivo de la división de salud de Air Products, que compró la extinguida Carbuos Metálicos.

Los cambios responden al deseo de profesionalizar la gestión y la necesidad de volver a los beneficios ante la creciente competencia del textil barato asiático que ha irrumpido en España. La competencia china se ha llevado por delante en Cataluña desde 1995 más de 190.000 empleos y doscientas empresas. Y Dogi necesita renovarse para sobrevivir. La empresa, que fabrica tejidos elásticos para moda íntima, recortó su plantilla en sesenta personas. El grupo perdió 197.000 euros en 2005, un 92% menos que en 2004. Y registró pérdidas de 15,64 millones de euros en 2006 y prevé volver a los beneficios en 2007.

Renovarse o morir

Para este año, los directivos prevén conseguir un beneficio bruto de ex-

plotación (Ebitda) de diecinueve millones. Para ello, el nuevo director general de Dogi deberá consolidar las compras realizadas el último año. Después de sus recientes inversiones en fábricas en Sri Lanka, la multinacional textil española ha comprado el 100% de la estadounidense Elastic Fabrics por 25,8 millones.

La compañía catalana tiene una capitalización bursátil de 197,6 millones de euros. La empresa quiere invertir 53 millones en compras hasta 2010. Ese es el plan de negocio que heredará Schröder de Josep Domènech. Actualmente, controla el 10% del mercado americano. En Europa y Asia Dogi ha optado por la segmentación de tejidos elásticos para suministrar a los fabricantes de marcas de diseño como Victoria Secret's.

Pero la textil ha vivido deserciones, como el caso del fondo de inversión Holte Capital, que se desprendió el año pasado de 495.000 títulos de la compañía, con lo que ha reducido su participación. Otros accionistas fieles a Dogi son Rafael Español (La Seda), Fiatc, Credit Suisse y Jorge Torras. ●

Fuente: *El Economista*, trece de abril de 2007.

1. LA EMPRESA FAMILIAR

En el presente capítulo vamos a presentar la empresa familiar como una realidad económica con unas características específicas y diferenciales que deben ser comprendidas en orden a establecer mecanismos y estructuras de dirección que faciliten la supervivencia de la organización, su competitividad y su capacidad de creación de riqueza. Para ello, en primer lugar vamos a identificar el objeto formal de estudio estableciendo una definición que nos permita establecer qué es una empresa familiar y diferenciarla de las empresas de carácter no familiar.

A efectos pedagógicos empezaremos este apartado ofreciendo la definición oficial de empresa familiar aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (Geef) y en Milán por el Board del FBN el siete de abril de 2008. Esta definición ha sido adoptada como definición oficial por el Instituto de Empresa Familiar.

1.1. El concepto de empresa familiar

¿Qué es una empresa familiar? ¿Existen límites claramente definidos que nos permitan separar las empresas familiares de las empresas no familiares? ¿Podemos establecer con claridad cuándo una empresa familiar deja de

serlo? Tras décadas de investigación perdura el debate sobre la cuestión entre los estudiosos de la materia. Así, la literatura especializada en el estudio de la empresa familiar ofrece un conjunto heterogéneo y diverso de definiciones que, al ser estudiadas con detenimiento, acaban ofreciendo una imagen difusa y ambigua acerca de qué es y qué no es una empresa familiar.

La ausencia de una definición clara y ampliamente compartida lejos de ser una cuestión baladí constituye un freno fundamental para el mejor conocimiento de la empresa familiar, ya que al considerar grupos de empresas heterogéneas, los estudios realizados arrojan datos no comparables y en ocasiones contradictorios.

La dificultad para establecer una definición clara y unívoca reside en el hecho de que la empresa familiar es una realidad poliédrica que puede ser abordada y estudiada desde diversos prismas. En consecuencia, podemos encontrar definiciones distintas en la medida en que toman en consideración dimensiones —o conjuntos de dimensiones— diferentes. Así, Lansberg, Perrow y Rogolsky¹ se centran en la propiedad de la empresa, definiendo la empresa familiar como aquella en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.

Casrud², sin embargo, incorpora la participación de la familia propietaria en el proceso de tomas de decisiones,

Conceptos clave 25.1

DEFINICIÓN OFICIAL DE EMPRESA FAMILIAR

Una compañía, con independencia de su tamaño, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa o son propiedad de sus esposas, padres, hijo/s o herederos directos del hijo/s.
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social) o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social*.

* **Nota aclaratoria:** una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

¹ Landsberg, I., Perrow, E. L. y Rogolsky, S. (1988), «Family business as an emerging field». *Family Business Review*, 1, pp. 1-8.

² Citado por Casillas, J. C., Díaz, C. y Vázquez, A. (2005), *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Thompson Parainfo, Madrid.

al definir la empresa familiar como aquella en que la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un «grupo de afinidad afectiva». De un modo similar se manifiestan Gallo y Sveen³, para quienes una empresa familiar es «una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes».

Sin embargo, Ward⁴ incorpora un tercer factor definitorio de la empresa familiar: el proceso de relevo generacional. Según Ward, la empresa familiar es aquella empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.

Como puede deducirse a partir de las definiciones de empresa familiar, tres aspectos emergen como definitivos del concepto de empresa familiar⁵:

1. La propiedad o una parte de la propiedad que permite el control de la empresa están en manos de una familia.
2. Los miembros de la familia desempeñan los principales cargos de gobierno y dirección de la empresa y participan activamente en el proceso de dirección estratégica de la misma.
3. Los miembros de la familia tienen la intención declarada de mantener la propiedad y el gobierno de la empresa en manos de la familia, traspasándolo a las siguientes generaciones cuando llegue el momento.

Así, podemos señalar que una empresa familiar es aquella en la que un conjunto de personas unidas por relaciones de parentesco poseen una porción de la propiedad que les permite el control de los órganos de gobierno corporativo, algunos miembros del grupo familiar desempeñan labores de dirección en la empresa y existe la voluntad explícita de desarrollar lazos de unión entre las diferentes ramas familiares que permitan en el futuro transferir la propiedad y el control de la organización a las siguientes generaciones.

No obstante, tal y como señalan Astrachan, Klein y Smyrnios⁶, no parece factible establecer una división nítida que permita establecer una clasificación dicotómica entre empresas familiares y no familiares. Por el contrario, parece más sensato establecer un continuo que permita medir el grado en el que un grupo familiar influye para determinar el estado actual y futuro de una empresa (*Figura 25.1*).

Por tanto, lo importante es determinar en qué grado la familia está comprometida con la empresa e influye en su devenir. En consecuencia, se consideran de forma acumulativa un conjunto de aspectos:

● Poder del grupo familiar:

- Porcentaje de acciones que pertenecen o están controladas por la familia.

- Porcentaje de familiares en los órganos de gobierno.
- Porcentaje de familiares en órganos de dirección.

● Continuidad: se trata de una dimensión de carácter dinámico e histórico que hace referencia a:

- Generación que ostenta la propiedad.
- Generación/es que se encuentra desempeñando cargos de dirección en la empresa.
- Generación/es que están presentes en el consejo de administración.
- Numero de generaciones y de miembros de la familia que trabajan en la empresa.

● Identidad: aquí se hace referencia al grado en el que de forma deliberada y sistemática la familia establece los elementos básicos de la identidad organizativa, como los principios y valores que impregnan la misión y la visión organizativa:

- Grado en el que podemos hablar de la existencia de una cultura familiar fuerte y homogénea.
- Grado en el que la cultura de la familia y de la empresa se superponen y retroalimentan.
- Grado de compromiso de la familia con la empresa.

Así pues, podemos hablar de que en una organización se manifiestan las características distintivas de una empresa familiar en mayor o menor grado. Obteniendo en una de los extremos una empresa en la que la familia propietaria influye de forma determinante en la identidad de la organización y en sus órganos de gobierno y dirección, y en la que existe la voluntad clara de que esto siga siendo así en el futuro.

1.2. Importancia económica y social de la empresa familiar

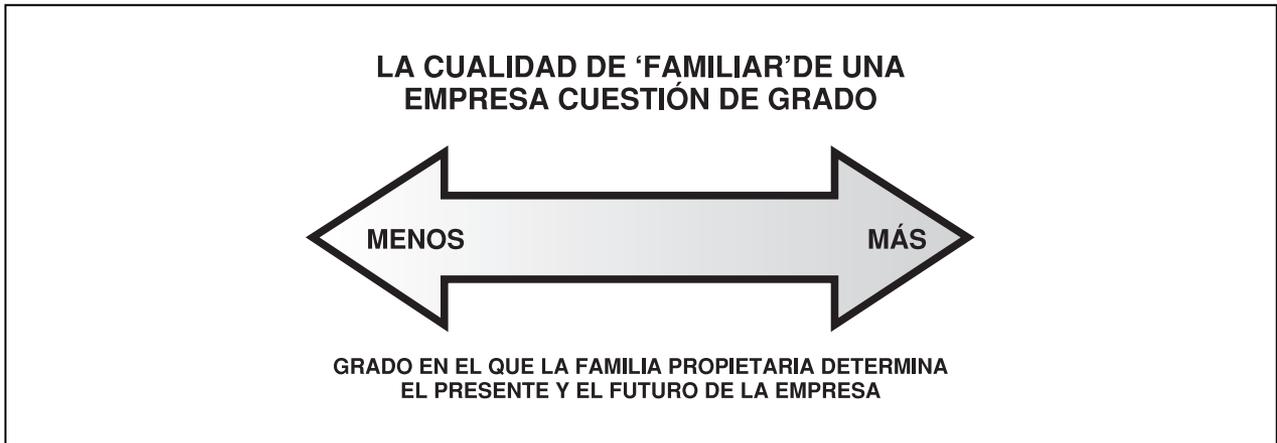
Hoy por hoy, no existen dudas de que el peso de este tipo de empresas es muy elevado en las economías de mercado de todos los países. Sin embargo, una característica común en la gran mayoría de países es que no disponen de estadísticas oficiales sobre el número de

³ Gallo, M. A. y Sveen, J. (1991), «Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors». *Family Business Review*, 4, 18-190.

⁴ Ward, J. L. (1988), «The special role of strategic planning family businesses». *Family Business Review*, 1 (2), pp. 105-117.

⁵ Gallo, M. A. (1995), *Empresa familiar: textos y casos*. Ed. Praxis, Barcelona.

⁶ Astrachan, J. H., Klein, S. B. y Smyrnios, K. X. (2002), «The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem». *Family Business Review*, 15, pp. 45-58.



Fuente: Elaborado a partir de Casillas, J. C., Díaz, C. y Vázquez, A. (2005), *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Thompson Paraninfo, Madrid, p. 9.

Figura 25.1 ● La cualidad 'familiar' de la empresa.

empresas familiares, su peso en la economía, su responsabilidad en el empleo, en las exportaciones o, en definitiva, en el desarrollo económico del país. Las

empresas familiares no existen desde el punto de vista legal y, por tanto, no es posible contar con datos oficiales al respecto.

Conceptos clave 25.2

LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO

ESPAÑA

- Se calcula que hay más de 2,8 millones y medio de empresas familiares en España.
- Representan el 75% del empleo privado, es decir, dan empleo a más de 13,5 millones de trabajadores.
- El total de su facturación equivale al 70% del PIB español.

Ciclo generacional:

- 65% en primera generación.
- 25% en segunda generación.
- 9% en tercera generación.
- 1% en cuarta generación o más.

LA EMPRESA FAMILIAR EN EL MUNDO

UE

- 17 millones de empresas familiares.
- Emplean a cien millones de personas.
- Suponen el 60% del tejido empresarial de la UE.
- De las cien primeras empresas de la UE, el 25% son empresas familiares.

EE.UU

- Las empresas familiares suponen el 80% del tejido empresarial en EE.UU.
- Representan el 50% del empleo en este país.

Fuente: Instituto de Empresa Familiar (2008)

Sin embargo, diversas instituciones ofrecen datos y cálculos sobre la posición de las empresas familiares en sus respectivas áreas geográficas. De entre todos estos cálculos, resulta especialmente interesante la reciente recopilación de investigaciones sobre empresas familiares desarrollada por la Internacional Family Enterprise Research Academy (Ifera), cuyos principales datos aparecen en la tabla 25.1.

A pesar de la dificultad de integrar los datos recopilados, tanto por la heterogeneidad en la definición de la empresa familiar como por la escasa veracidad de algunos de ellos, los resultados del trabajo ofrecen una importante aportación al conocimiento real de la relevancia de las empresas familiares en las economías de mercado en relación con tres aspectos diferentes: el porcentaje de empresas familiares respecto al total de empresas del país, el nivel de contribución de las empresas familiares al producto nacional bruto (PNB) y el porcentaje de empleo generado.

En relación al porcentaje de empresas familiares, a pesar de la disparidad entre países, los porcentajes superan, en todos los casos, la barrera del 60%, por lo que estamos seguros de no cometer ningún error al afirmar que en la gran mayoría de países con economías de mer-

cado, las empresas familiares son mayoritarias. En otras palabras, los sistemas económicos de estos países se sustentan en las empresas familiares.

En ocasiones, este predominio alcanza valores que se aproximan a una posición de dominio único. Es el caso de países como los Estados Unidos, donde se calcula que el 95% de las empresas son empresas familiares, o Italia, donde este porcentaje alcanza el 93%. Tras ellos, en un amplio conjunto de países, las empresas familiares suponen entre un 70% y un 80% de la población empresarial nacional. Es el caso de Chile (75%), Bélgica (70%), Finlandia (80%), España (79%) o Australia (75%), entre otros. Finalmente, un tercer grupo de países cuentan con un porcentaje inferior de empresas familiares, alrededor del 60%. En este tercer grupo se integran países como, por ejemplo, Alemania (60%) o Argentina (65%).

Con respecto al porcentaje del PNB generado por las empresas familiares oscila entre el 40% de países como EE.UU. y el 80%-65% de países como Brasil, España o India. Se observa en este caso que este porcentaje se sitúa siempre por debajo del que les correspondería en función del porcentaje de empresas familiares existente. Este hecho se debe, sin duda, a la tendencia de las empresas familiares a tener un menor tamaño medio que

Tabla 25.1 ● Peso de las empresas familiares en el sistema económico

	% Empresas familiares	Contribución al PNB	Contribución al empleo
América			
Argentina	65%	65%	
Brasil	90%	45%	
Canadá		60%	
Chile	75%	40%	60%
Estados Unidos	96%		
Europa			
Bélgica	70%	55%	
Finlandia	80%	45%	
Francia	65%	> 60%	45%
Alemania	60%	55%	58%
Holanda	74%	60%	43%
Italia	93%	65%	79%
Polonia	50%-80%		
Portugal	70%		
España	75%		
Suecia	79%		
Reino Unido	70%		> 50%
Otros países			
Australia	75%	50%	50%
India		65%	75%
Indonesia		80%	

Fuente: Ifera (2003).

Tabla 25.2 ● Peso de las empresas familiares en el sistema económico

	% EF según el n.º de trabajadores		
	1-100	100-500	> 500
Argentina	90%	70%	40%
Brasil	95%	90%	50%
Bélgica	70%	45%	35%
Finlandia	90%	55%	35%
Alemania	90%	60%	33%
Polonia	25%-45%	15%-25%	10%
Suecia	54%	48%	26%

Fuente: Ifera (2003).

las empresas familiares. Así, el porcentaje de empresas familiares tiende a disminuir a medida que aumenta su tamaño. Existen datos sobre el porcentaje de empresas familiares por tamaños para algunos países (véase *Tabla 25.2*). Para todos los países considerados se observa que a medida que aumenta el tamaño de la empresa el porcentaje de empresas familiares tiende a disminuir de forma clara.

Menos datos existen en relación al empleo generado por las empresas familiares. Como se muestra en la tabla 25.1, los porcentajes oscilan entre el 45% de países como Francia y Holanda hasta cifras que rondan el 75% del empleo nacional en países como Italia o India. Sin embargo, el resto de países ofrecen cifras más moderadas, alrededor de 50% del empleo total.

Los cálculos descritos serían suficientes para atestiguar el papel predominante de las empresas familiares en la práctica totalidad de países con economía de mer-

cado, ya sea en América, Asia, Europa, etc. No obstante, creemos interesante aportar algunos datos adicionales. Así, suele aceptarse que el 30% de las compañías que componen el *ranking* Fortune 500 son empresas familiares⁷; en la Unión Europea hay más de diecisiete millones de empresas familiares, dando empleo a más de cien millones de personas⁸; el 76% de las 8.000 empresas más grandes de Reino Unido son familiares y más del 60% de las exportaciones de empresas españolas son realizadas por empresas familiares⁹. En definitiva, las empresas controladas por familias han sido las principales responsables del proceso de desarrollo económico en las primeras fases de la era de la industrialización. Apellidos como Ford, Rockefeller o Carnegies (en América), Rothchilds, Zegnas o Heineken (en Europa), y Salim, Li Ka-Shing o Formosa (en Asia) han estado estrechamente ligados al desarrollo económico de sus respectivos países¹⁰.

2. TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar no constituye un tipo de organización homogénea. Esta heterogeneidad afecta al tipo de problemas y avatares a los que se enfrentan tanto en su ámbito empresarial como en su naturaleza familiar. Por ello, es conveniente establecer algunas de las dimensiones más significativas que permiten diferenciar unas empresas familiares de otras, sobre todo en la medida en que las tipologías descritas se asientan en diferencias reales en cuanto a su problemática específica.

Pueden emplearse varios criterios para clasificar las empresas familiares. De entre todos, sobresalen dos criterios específicamente relacionados con la naturaleza familiar de la empresa: el primero es el tipo de nexo de unión

existente entre la familia y la empresa, y el segundo el nivel generacional de la empresa.

⁷ Wai-chung, H. (2000), «Limits to the growth of family-owned business? The case of chinese transnational corporations from Hong Kong». *Family Business Review*, 13 (1), pp. 55-70.

⁸ Family Business Network (2004), *Family business international monitor*. Family Business Network, Lausanne, Switzerland.

⁹ Instituto de Empresa Familiar (2005), *La empresa familiar. Datos*. www.iefamiliar.com/empresafam/datos.asp.

¹⁰ Bird B., Welsch H., Astrachan J. H. y Pistrui D. (2002), «Family business research: the evolution of an academic field». *Family Business Review*, 15 (4), pp. 337-350.

2.1. Tipos de empresas familiares en función del nexo de unión entre la familia y la empresa

De acuerdo con el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa, en relación con la voluntad de continuidad de la empresa familiar, y con el tipo de relación (y dedicación) de los miembros de la familia a la empresa, pueden distinguirse cuatro modelos de empresa familiar¹¹:

- *La empresa de trabajo familiar (ETF)*: aquella empresa cuyos miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de los miembros de esta trabajen en ella si lo desean. Se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre, y así generación tras generación, aunque sin coartar la voluntad de estos descendientes.
- *La empresa de dirección familiar (EDF)*: empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en manos de la misma la propiedad, reservando la dirección y la gestión de la empresa a aquellos familiares con mayores capacidades y formación, mientras que el resto se mantiene vinculado a la empresa en su papel de accionistas pasivos.
- *La empresa familiar de inversión (EFI)*: los miembros de la familia propietaria se dedican a controlar las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios pero no en su gestión. Se persigue maximizar la rentabilidad que puedan obtener los miembros de la familia de los negocios en los que ésta participa.
- *La empresa familiar coyuntural (EFC)*: empresas en las que no existe una clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni la propiedad ni su gestión. El vínculo existente se deriva de circunstancias históricas (negocios o patrimonios heredados). Este tipo de empresas tienden a deshacerse en el momento en que se reciben ofertas por parte de inversores externos.

Tal y como defiende el profesor Gallo, solo los tres primeros tipos pueden ser considerados empresas familiares, y entre ellos suele existir una relación temporal, de forma que puede identificarse una cierta evolución entre estos tres tipos. Así, numerosas empresas nacen como empresas de trabajo familiares y con el tiempo, bastantes de ellas se transforman en empresas de dirección familiares, para pasar años más tarde a convertirse algunas de ellas en empresas familiares de inversión.

2.2. Tipos de empresas familiares en función del grado generacional

Es quizá uno de los criterios más empleados en la práctica, sobre todo a la hora de realizar una primera aproximación a la situación particular de una empresa familiar concreta. En función de este criterio, suele hablarse de empresa de primera generación (cuando la empresa es propiedad y es dirigida por el fundador o los fundadores), de empresa en segunda generación (cuando la empresa está en manos de los hijos/sobrinos del fundador o fundadores), en tercera generación (cuando la empresa está controlada por los nietos del fundador/fundadores) y así sucesivamente.

La relevancia de este criterio se deriva de varios aspectos. En primer lugar, el nivel generacional está vinculado, habitualmente con la edad organizativa, y esta, a su vez, suele estar íntimamente ligada a las diferentes fases evolutivas por las que atraviesa cualquier empresa (ciclo de vida de la empresa). En segundo lugar, el nivel generacional influye sobre el número de propietarios y sobre las relaciones entre ellos. Así, las empresas en primera o segunda generación presentan un número reducido de propietarios y sus relaciones son de gran proximidad, aspecto que deja de acontecer a medida que avanzamos hacia generaciones posteriores. En tercer lugar, el nivel generacional suele relacionarse con el tamaño y el grado de diversificación de la empresa, lo que implica un mayor grado de complejidad en el gobierno y dirección de la misma. Finalmente, el nivel generacional suele estar directamente relacionado con el grado de complejidad de las relaciones familiares. Sin embargo, el principal inconveniente de este criterio es su medición. A medida que una empresa empieza a pasar de generación en generación, estas tienden a confundirse y a entremezclarse en la empresa, aspecto que se pone de manifiesto en la existencia de una mayor proximidad entre ciertos miembros de generaciones diferentes que entre algunos de la misma generación, así como la coincidencia simultánea de miembros de dos, tres y hasta cuatro generaciones diferentes en diferentes ámbitos de la propia empresa (empresas multigeneracionales).

Algunas características de cada uno de los tipos de empresas son:

- *Empresa en primera generación (fundador)*. En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única o estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia (por ejemplo, algún otro hermano o hermanos) o con personas ajenas a ella (socios no familiares).

¹¹ Gallo (1995), obra citada, pp. 5-7.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 25.1

Llorar por la derrama de Parmalat

En la guerra de valores entre Estados Unidos y gran parte del mundo, la buena gestión empresarial desempeña un papel importante. Visiones diferentes de la gestión del capitalismo reflejan, y en algunos casos alimentan, el resentimiento para con Estados Unidos. En el decenio de 1990 parecía que el resto del mundo quería llevar los negocios al modo americano, con mercados activos de capitales y jefes de empresas atentos a los intereses de los accionistas. Con frecuencia se denominaba simplemente *mundialización* a esa *americanización*.

Después hubo una reacción, alimentada en gran medida por el desastre de Enron y otros escándalos empresariales. Gran parte del mundo empezó a apartarse de la forma americana de llevar los negocios. Los europeos y los asiáticos afirmaron con renovada energía que su modelo capitalista entrañaba un mayor compromiso con los valores y una visión a largo plazo. Se desestimó el valor representado por los accionistas como una moda pasajera y un fraude.

En la Europa continental y partes de Asia siempre ha habido una concepción de los valores empresariales básicos centrada en instituciones duraderas, en particular la familia. De hecho, la familia extensa sigue siendo fundamental incluso en el sector de las grandes empresas. Según un cálculo reciente, diecisiete de las cien mayores empresas de Alemania están en manos de una familia, y en el caso de Francia e Italia son veintiséis y 43, respectivamente.

Al comienzo del siglo XXI, en la Europa continental se reafirmaron los intereses familiares de forma sorprendente con la destitución de directores que parecían haberse vuelto demasiado americanizados. En Alemania, la familia Mohn destituyó al director general de Bertelsmann, Thomas Middelhoff, quien quería conver-

tir una empresa familiar en una empresa casi desnacionalizada. En Francia, Jean-Marie Messier fue destituido de Vivendi Universal por razones similares y la dinastía Lagardère intentó recuperar el control. A diferencia de Messier, se consideraba a los Lagardère profundamente franceses. Al entierro de Jean-Luc Lagardère en 2003 asistieron la esposa del ex presidente Jacques Chirac, el primer ministro y cinco ministros.

Sin embargo, precisamente cuando Europa estaba recuperando la confianza en su versión del capitalismo, se produjo el escándalo de Parmalat. Pareció un arma evidente para ser utilizada en la guerra entre modelos rivales de organización empresarial: los críticos interpretaron lo sucedido con Parmalat como la última manifestación de una crisis del capitalismo familiar de estilo europeo.

De hecho, en Italia Fiat llevaba mucho tiempo padeciendo una triste decadencia. Mediobanca, la institución financiera que desde hacía mucho ocupaba el centro del capitalismo familiar italiano, estaba luchando desde la muerte de su fundador, Enrico Cuccia, y la destitución del hombre al que había designado como claro heredero. Intentó transformarse en una institución financiera más normal, menos empeñada en tener participaciones estratégicas y a largo plazo en las empresas.

Así, pues, ¿están los dos tipos de capitalismo desacreditados en un fango de engaño y bancarrota? Históricamente, la gran resistencia de las empresas familiares se debía a su capacidad para gestionar la confianza, cuando otras instituciones —el estado o el mercado— se tambaleaban. Las convulsiones de la Revolución Francesa y las guerras napoleónicas crearon una gran incertidumbre, pero también produjeron dinastías empresariales como los Rothschilds.

En el período que siguió a la Segunda Guerra Mundial, los lazos familiares brindaron un medio para que el Japón y Alemania reconstruyeran sus empresas rápidamente: un medio muy eficiente de obtener información sobre mercados, proveedores y fuentes de financiación. Esa capacidad sigue siendo atractiva siempre que se produce una crisis, pero la atracción depende de que se vea lo que constituye el núcleo de la tradición familiar.

Se pueden contraponer los dos estilos de capitalismo como la empresa familiar frente a la empresa posmoderna. La empresa posmoderna de estilo americano aspira al dominio en el mercado mediante las marcas comerciales o una manipulación de las imágenes que brinda hegemonía intelectual y puede propiciar el dominio en el mercado.

Como consumidores, reconocemos las grandes marcas, porque se ha investido mucho en ellas y se nos pide que confiemos en ellas. Las nuevas marcas pueden afianzarse adquiriendo capital simbólico.

En el panorama empresarial, está lo antiguo —por ejemplo, Coca-Cola—, pero, a su lado, también lo nuevo: por ejemplo, Microsoft o Amazon. Nerón aspiraba a obtener una posición dominante como primer proveedor de energía. Parmalat quería hacer lo propio en el mercado de la leche uperizada. En esa concepción del funcionamiento de las empresas, la que no ocupa una posición dominante a escala mundial tiene pocas posibilidades.

La empresa familiar tiene una lógica muy diferente y con frecuencia no quiere llegar a ser demasiado grande. Su punto fuerte es su aspiración a seguir en su sitio en el futuro, mientras que una empresa con una estructura de propiedad más flexible puede desaparecer con mayor facilidad. En el pasado, la preocupación por una vida empresarial larga fue

criticada porque limitaba el crecimiento. Si lo grande es lo mejor, llegar a ser una empresa posmoderna será mejor que seguir siendo tradicional.

Parmalat era una empresa familiar que intentaba ser una empresa posmoderna y que, sencillamente, hizo trampas al intentar ampliarse con rapidez. No se debe ver su problema

como una prueba del capitalismo familiar, sino de los peligros que entraña la tentación de romper el orden antiguo.

Cuando la futura configuración del capitalismo mundial resulta cada vez más incierta, los valores familiares siguen siendo tan pertinentes como siempre. La propiedad familiar crea confianza y promete un compromiso

con los ingresos y el empleo a largo plazo. No cabe duda de que se trata de un modelo benéfico en Europa, Asia y otras partes del mundo. ●

HAROLD JAMES
Profesor de historia
en la Universidad de Princeton
*El fin de la mundialización:
lecciones de la gran depresión*

Asimismo, una figura esencial en este tipo de empresas lo constituye el cónyuge del fundador o fundadora, cuyo comportamiento y actitud tendrá una gran relevancia de cara a la continuidad generacional.

- *Empresa en segunda generación (empresa de hermanos)*. Son empresas en las que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. La propiedad suele estar en manos de varios hermanos. En el caso en que los hermanos participen en la dirección, pueden hacerlo todos o solo algunos de ellos. El control de la gestión, sin embargo, puede estar compartido entre familiares y

externos o bien puede recaer tanto en manos de la familia como en manos de profesionales externos (empresa familiar profesionalizada).

- *Empresa en tercera y siguientes generaciones (federación de primos)*. Son empresas en las que los nietos (o bisnietos, tataranietos, etc.) del fundador controlan la propiedad y la dirección de la empresa familiar. En este tipo de empresas, la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia (órganos de gobierno estructurados, protocolos familiares, etc.), y que serán analizados en apartados posteriores.

3. EL SISTEMA DE LA EMPRESA FAMILIAR

El término empresa familiar pone de manifiesto claramente cuáles son los dos componentes que la componen: la empresa y la familia, la familia y la empresa. De hecho, suelen emplearse dos términos diferentes en función de la orientación que se le quiera dar a cada uno de los dos elementos. Hablamos de *empresa familiar* cuando el acento recae en la empresa, mientras que hablamos de *familia empresaria* cuando el predominio recae en la institución familiar. Para entender la especificidad de la empresa familiar, lo mejor es acudir al modelo clásico de la empresa familiar, el denominado *modelo de los tres círculos*. Este modelo trata de esquematizar diferentes ámbitos que coexisten en las empresas familiares. Los tres círculos representan los siguientes ámbitos: la familia, la propiedad y la gestión (*Figura 25.2*).

Veamos cada uno de los ámbitos de la empresa familiar representados en la figura:

- *Familia, propiedad y gestión*. Hace referencia a todos aquellos miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y que, además, ocupan puestos de dirección en la mis-

ma. Estas personas son las que muestran un mayor grado de implicación en la empresa. En empresas de primera generación, esta posición suele estar ocupada por el empresario-fundador.

- *Familia y propiedad*. Se trata de personas que mantienen la propiedad de un determinado porcentaje de acciones pero que no desarrollan labores directivas en la misma. Es propia de los hijos del fundador o miembros de generaciones posteriores que se encuentran con que su familia posee una empresa con la que desean seguir vinculados pero que quieren desarrollar su propia vocación personal (desean ser médicos, arquitectos, artistas, etc.). En este sentido, no debe forzarse a estos familiares a incorporarse en la empresa si realmente no lo desean. Asimismo, estas personas son accionistas y dicha posición no solo da derechos sino que también implica obligaciones (debe estar informado del devenir de la empresa y mostrar interés en las principales decisiones que se adopten).
- *Familia y gestión*. Se trata de individuos que, perteneciendo a la familia propietaria de la empresa, desarrollan labores directivas en ellas, aún sin poseer acciones de la

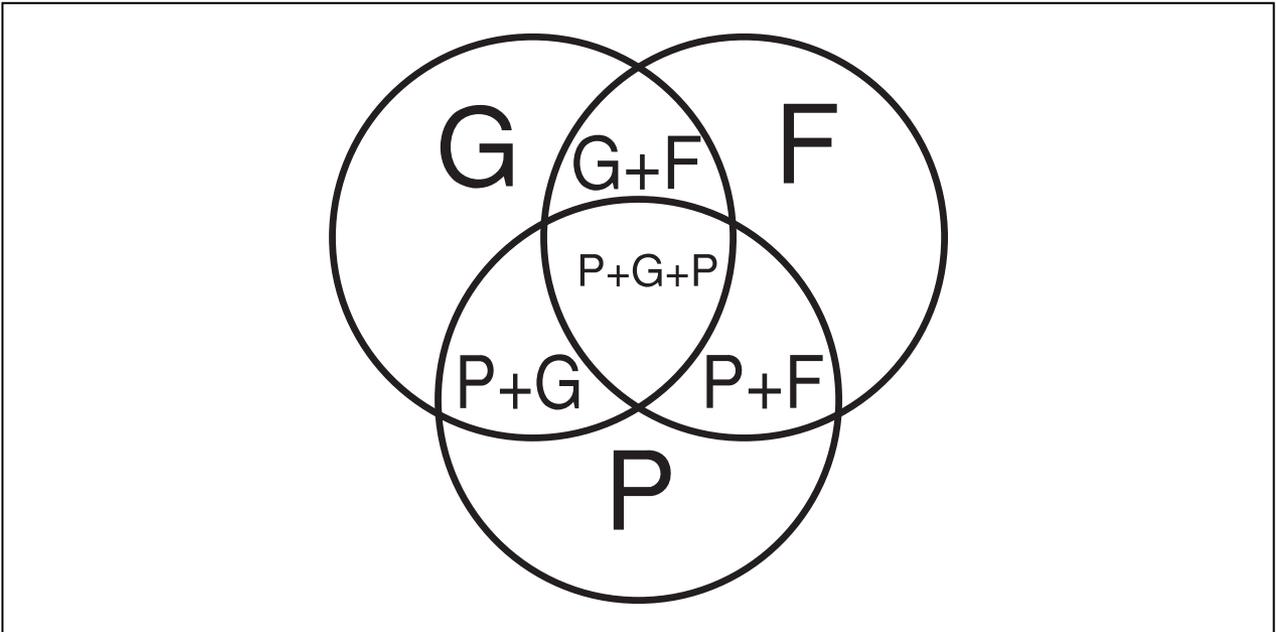


Figura 25.2 ● El modelo clásico de los tres círculos de la empresa familiar.

misma. El caso más habitual consiste en la empresa en la que el fundador mantiene las acciones de la empresa hasta su fallecimiento. En este caso, es frecuente encontrar que los hijos en una primera etapa colaboran con el padre en la dirección de la empresa. Incluso en una segunda etapa, el padre deja de desempeñar labores directivas, como hemos descrito en el punto precedente.

- **Propiedad y gestión.** Se trata de aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección sin pertenecer a la familia que detenta el control de la organización. Piénsese en empresas en las que la familia propietaria controla la empresa con un porcentaje de acciones no demasiado extenso. En estas empresas, pueden existir otros socios minoritarios. Un segundo caso consiste en directivos no familiares, a los que se les incentiva mediante acciones de la propia empresa.
- **Familia.** Se trata de todos aquellos familiares que ni poseen acciones ni desarrollan labores directivas en la misma. Dentro de este grupo, pueden distinguirse diferentes agentes: los cónyuges, los hijos menores y los familiares desvinculados. El papel y las funciones de los cónyuges han sido objeto de debate con mucha frecuencia, siendo diferente el papel del cónyuge del fundador/a y los cónyuges de las generaciones siguientes. Los *hijos menores* constituyen el futuro de la empresa familiar, siendo vital su implicación gradual en la empresa, inculcándoles su cultura y respetando su futura libertad de elección. Los *familiares desvinculados* son determinados

miembros de la familia pueden desear romper con la empresa y deshacerse de su participación en la propiedad. No obstante, estas personas siguen formando parte de la familia y, en virtud de dicho parentesco, deben ser considerados con respeto y objeto de auxilio (de cualquier tipo, incluido el económico) si fuese necesario.

- **Gestión.** Toda empresa familiar cuenta con directivos en diferentes niveles que nada tienen que ver con la familia y sin participación accionarial alguna. Junto a los directivos, un colectivo importante es el de los trabajadores de la empresa familiar. El hecho de que una determinada empresa pertenezca a una familia puede incidir tanto positiva como negativamente en los empleados. Entre los aspectos que pueden afectar negativamente a la motivación destacan las retribuciones no justificables o la incorporación de las nuevas generaciones familiares en la empresa sin ser cuidadosamente planificada. Entre los aspectos positivos cabe reseñar el trato más próximo de los propietarios con sus empleados y el compromiso de la familia con el mantenimiento de la empresa y de los puestos de trabajo que genera.
- **Propiedad.** Se trata de aquellas personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa familiar, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar labor directiva alguna (inversores institucionales o socios minoritarios). Un caso particular es el de aquellas empresas familiares que cotizan en bolsa. En este tipo de empresas, existe una elevada cantidad de pequeños accionistas que tienen sus propios intereses y, por supuesto, sus propios derechos

NEGOCIOS EN ACCIÓN 25.1

Prefiero ser director de orquesta a mandar

Le encanta contar que no hay estrella que se pasee por Hollywood que no utilice sus tratamientos de belleza. Ricardo Fisas, barcelonés de 79 años, contagia su pasión por el negocio, por la vida y por el relato de su propia historia. Pero sobre todo es un apasionado de su familia, con la que ha creado un negocio que tiene en el mercado más de trescientas cremas, repartidas en doce líneas de producto, que facturan 53 millones de euros al año.

Pregunta: ¿Cuál es la clave del éxito que ha convertido a Natura Bissé en una de las firmas de cosmética de lujo más valoradas?

Respuesta: Creo que es fruto de nuestro trabajo y de nuestra particular manera de hacer las cosas (...). Nosotros entramos en el mundo de la cosmética dando guerra, lo hemos revolucionado todo.

¿Qué es lo que han hecho diferente al resto de las firmas del sector?

Hemos trabajado duro para garantizar la calidad de los productos, la búsqueda continuada de fórmulas avanzadas, el mejor servicio y la respuesta más eficaz a la demanda de nuestros clientes. Hace ocho años me llamaron de la embajada británica porque había una importante empresa en Londres, los almacenes Harrods, que tenían interés en tener nuestros productos en el establecimiento. Pregunté la razón por la que tenían tanto interés en vender nuestros productos y me contestaron que la señora Al Fayed, la esposa del multimillonario Mohamed Al Fayed, propietario de Harrods, era fan de nuestras cremas, que habitualmente compraba en Estados Unidos. Fue un gran éxito de ventas en Londres.

Oyéndole parece que conoce la fórmula del éxito, pero algún fracaso habrá tenido.

Claro que los hay. La empresa comenzó hace unos treinta años, y al

principio vendíamos fundamentalmente en el mercado profesional. Teníamos 6.000 salones de belleza con nuestros productos. Y en 1985 decidimos dar el salto a Estados Unidos con el fin de hacer lo mismo que ya habíamos hecho en España. En cinco años perdimos medio millón de dólares porque no habíamos hecho bien el estudio de mercado: en Estados Unidos, en aquella época no había esteticistas. Juramos no volver allí, pero los clientes que nos habían probado nos decían que no nos fuéramos. Total, que decidimos entrar en este mercado a través de unos grandes almacenes. Al principio, fue difícil (...). Cuando comenzábamos nadie nos avalaba, nadie quería comprometer su dinero particular, y siempre hemos sobrevivido.

¿Cómo una empresa familiar, no respaldada por el apoyo de una multinacional, puede conquistar un mercado como el estadounidense y posicionarse como una de las marcas de cosmética preferida por las estrellas de Hollywood?

Los americanos nos admiran, nos envidian y nos copian. La razón principal está en el producto, porque quien lo prueba se engancha y repite. Y las estrellas de Hollywood saben distinguir cuándo una crema es buena.

En poco tiempo han conseguido tener una marca con reputación.

En el fórum de marcas internacional nos encontramos entre las ochenta principales marcas de España.

Al tratarse de una empresa familiar, ¿tiene asegurada la sucesión o entra en los planes de la familia vender la compañía a una gran organización?

Hace dos años recibimos la oferta para comprarnos, pero no vendemos. Tenemos ya trabajando en la organización a la segunda generación y no hemos previsto desprendernos de ella. Yo he dejado mis funciones ejecutivas en manos de una de mis hijas.

Tengo la sensación de que he dado un paso atrás y eso cuesta mucho asumirlo. Pero lo he dado con todas las consecuencias porque estoy convencido de que hay que dar paso a la juventud en las organizaciones.

¿Resolvieron la sucesión sin ningún trauma?

Cuando me planteé que yo debía ocuparme de otros asuntos, estar en la segunda fila, nos preguntamos quién iba a ser el líder en Natura Bissé. Se reunieron mis hijos y un yerno, y ellos mismos decidieron que sería mi hija Verónica la nueva directora general. Yo estuve de acuerdo con la decisión adoptada porque creo que mi hija está muy bien preparada y está dirigiendo la compañía con mucha decisión y aplomo.

Entonces, ¿cuál es su papel dentro de la empresa en estos momentos?

Siempre he tenido la virtud de rodearme de personas más inteligentes y preparadas que yo. Y yo creo que soy un buen director de orquesta. Lo prefiero a mandar. Lo que hay que saber es dejar a otros que hagan, y creo que eso he sabido hacerlo bien. He procurado que mis hijos se interesaran por el negocio, de manera que no quisieran marcharse a trabajar a otra compañía. Para retenerlos, además de que el proyecto les guste porque es innovador e interesante, les pago más de lo que cobrarían fuera. A mi hija Patricia, encargada de la filial de Estados Unidos, para que no se me marchara a otro lado le pagué un 20% más que la oferta del mercado.

¿Cuando surgen problemas interviene?

No. Cuando surge algún problema les dejo a ellos que lo resuelvan. Yo ya no debo meterme en esos asuntos. Es su obligación. Ellos tienen que tener, y la tienen, la capacidad suficiente para afrontar todos los inconvenientes que se presenten. Yo no apago fuegos. Puedo decir que ac-

tuamos como si fuéramos los siete magníficos, trabajamos en equipo y con consenso total, a pesar de que en ocasiones nos tiramos los trastos, pero hemos profesionalizado la gestión, sin perder el estilo familiar de la compañía.

En enero de 2009 abandona Natura Bissé.

Y me pregunto si voy a ser capaz de soportarlo. No tendré que ponerme la corbata, aunque voy a iniciar un proyecto muy bonito, a través de nuestra fundación. Me encargaré

de recoger dinero para ofrecer microcréditos destinados a familias en Bolivia. Quiero devolver a las mujeres parte de lo que ellas nos han dado. ●

Fuente: *Cinco Días*, 13/9/2008

(participación en la junta general en determinados casos, derecho a recibir información, deseos de rentabilidad a corto plazo, etc.).

Como acabamos de ver, son muchos los papeles y roles que pueden identificarse dentro de una empresa familiar. Cada uno de ellos presenta unas características específicas y la interacción de unos y otros puede ser una fuente de conflictos que pongan en peligro la continuidad de la

empresa familiar. El mejor modo de evitar estos conflictos pasa por que cada uno de los agentes realice un esfuerzo por entender la perspectiva del resto de roles existente en la empresa familiar y por que se generen determinados foros de encuentro y canales de comunicación, tanto específicos para cada colectivo como globales, en los que se fomente la interacción y la comunicación.

4. ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares, por sus características propias, necesitan diseñar un sistema de gobierno adecuado para sus características particulares, que garanticen la defensa de todos los agentes involucrados en la misma, a pesar de su gran heterogeneidad. En relación con las empresas familiares, el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello¹². En dicha definición, merece la pena destacar tres ámbitos diferentes:

- **Dirección.** Dirigir la empresa significa marcar la orientación estratégica a largo plazo y participar en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos esenciales a largo alcance (financieros, humanos, tecnológicos, etc).
- **Control.** Controlar hace referencia a la supervisión de las labores de dirección desempeñadas por los miembros que conforman la alta dirección de la empresa, en relación con el cumplimiento de los objetivos marcados y de la aplicación de los recursos estratégicos de la organización. Los mecanismos de control se orientan tradicionalmente a la resolución del problema de agencia que emerge en el momento en el que se disocia la propiedad y la dirección de la empresa.
- **Responsabilidad.** Responder significa dar cuentas a todos aquellos agentes que están legitimados. Entre estos pueden destacarse los accionistas (mayoritarios y minoritarios, los miembros de la familia, accionistas o no, e incluso a agentes externos, como otros accionistas institucionales, inversores externos, etc.).

Las tres funciones, si bien son diferentes, se complementan entre sí, proporcionando coherencia a la organización y solidez a su estructura de gobierno. El principal problema, agudizado en el caso de las empresas familiares, consiste en delimitar quién debe hacer cada cosa y a quién le corresponde cada una de las responsabilidades que entraña la dirección, el control y la necesidad de rendir cuentas.

A la hora de estructurar los diferentes órganos de gobierno de una empresa familiar, es conveniente considerar las diferentes fases de crecimiento por las que pasa este tipo de organización, así como el nivel de complejidad de la familia y de la empresa, fundamentalmente en función de su tamaño y de la diversidad de negocios y/o mercados atendidos. En el momento de la fundación de la empresa familiar, el propietario suele coincidir con el máximo responsable ejecutivo del negocio y, por tanto, todos los papeles están concentrados en la misma persona, que actúa como empresario y director general. Este dirige, controla y rinde cuentas solo ante sí mismo. No existe estructura de gobierno formal. Posteriormente, en una segunda fase, el crecimiento de la empresa empieza a requerir un reparto de papeles entre la figura del propietario y del máximo ejecutivo. Incluso aunque el poder se concentre en una misma persona (el accionista mayoritario que es el director general), ya aparecen dos esferas distintas: la de la propiedad, en la que pueden incorporar-

¹² Véase Neubauer, F. y Lank, A. G. (1999), *La empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Editorial Deusto, Bilbao, pp. 92.

Conceptos clave 25.3

IMPERATIVOS ORGANIZATIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Gestionar el talento:

- Contratación de directivos (familiares y no familiares).
- Promociones (basadas en el mérito y no en las relaciones).

Gestionar la equidad:

- Transparencias en las remuneraciones.

Dotar de estructuras organizativas:

- Clarificar papeles y responsabilidades.
- Separa los temas estratégicos de los cotidianos (y darles adecuado tratamiento).

SI SE CUIDA A LA EMPRESA, SE PRESERVAN LAS RELACIONES FAMILIARES

Fuente: Spencer Stuart (2007).

se otros pequeños accionistas (familiares o institucionales), y la dirección (que puede ser desempeñada por personas ajenas a la familia propietaria).

Finalmente, en una tercera fase, en la que la empresa familiar se convierte en una gran empresa, la propiedad se diluye en un gran número de accionistas, debido a lo cual se hace inviable que puedan gobernar la empresa a través de las reuniones de la junta general de accionistas. Por ello delegan en una comisión, integrada por accionistas y por otras personas ajenas a la empresa, para que defienda sus intereses en la sociedad (consejo de administración). A partir de aquí, donde culmina la pirámide de la propiedad, surge una segunda pirámide, la de la gestión. Su vértice es el director general, acompañado por su equipo directivo (todos estos configuran la alta dirección de la empresa). De estos dependen los diferentes niveles de dirección de la empresa (puestos intermedios, directivos funcionales, etc.).

Teniendo en cuenta la fase de mayor desarrollo de este proceso de evolución, propia de la gran empresa, y el modelo de los tres círculos de la empresa familiar, descrito en el apartado anterior, es posible establecer una clasificación de los órganos de gobierno de la empresa familiar en tres ámbitos diferentes: la propiedad, la dirección y la familia empresaria.

4.1. Órganos de gobierno relacionados con la propiedad

Las funciones de gobierno de la empresa familiar se configura como «un sistema de estructuras y procesos para

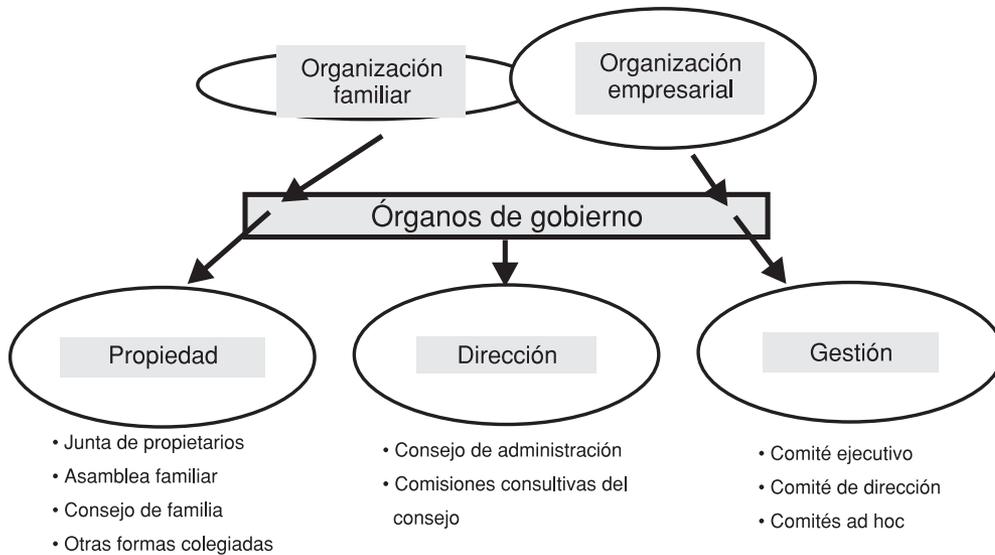
dirigir y controlar las empresas y responder de ello»¹³. Asimismo, las principales funciones de los consejos de administración de las empresas familiares son las siguientes¹⁴: (1) la planificación y aseguramiento del proceso de sucesión en la dirección de la empresa; (2) la intervención en la determinación de las estrategias de la empresa y el control de su compatibilidad con los intereses de la familia; (3) el aseguramiento de la disponibilidad de recursos financieros suficientes; (4) la comunicación con los propietarios y familiares relacionados, directa e indirectamente con la empresa; (5) el establecimiento de la orientación estratégica y los objetivos a largo plazo; (6) la selección del equipo directivo y, en concreto, del director general; (7) la vigilancia sobre el establecimiento de procesos de gestión adecuados y su aplicación; (8) el apoyo al acceso de recursos financieros en cantidad suficiente y en condiciones adecuadas; (9) el análisis e interpretación de la influencia del entorno económico, legal, tecnológico, etc.; (10) la comunicación con los propietarios de la empresa y demás agentes implicados a través de información pertinente y actualizada; y (11) la vigilancia del comportamiento socialmente responsable de la empresa y la protección y cuidado de la imagen de la empresa. Finalmente, Ward¹⁵ considera que el papel del

¹³ Basado en la obra citada de Neubauer y Lank (1999).

¹⁴ Basado en la obra citada de Gallo (1995).

¹⁵ Ward, J. L. (2004). *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia*. Ediciones Deusto, Bilbao, pp. 61.

Conceptos clave 25.4
ARQUITECTURA DEL SISTEMA FAMILIA-EMPRESA.
ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: Unilco.

consejo de administración en las empresas familiares se centra en cuestiones tales como: (a) examinar y ayudar a expresar la misión y la filosofía de la empresa; (b) valorar la cultura de la organización y determinar el impacto que tiene en los esfuerzos de la empresa por alcanzar los objetivos seleccionados; (c) formular un plan de recursos humanos que atraiga y conserve a empleados altamente cualificados y asegure la continuidad de la gestión; y (d) mejorar la calidad de la estrategia —asegurar la supervivencia a largo plazo, el desarrollo y la prosperidad de la empresa—.

Neubauer y Lank¹⁶ identificaron cuatro arquetipos de consejos de administración, en función del peso e importancia que los propietarios de la empresa decidan asignarle. Así, un primer tipo de consejo es aquel que apenas tiene un cometido específico, creado para justificar las decisiones del propietario, y cuyo papel está más próximo al de un comité asesor. En segundo lugar, otros consejos se crean con el fin de proteger y defender exclusivamente los intereses de los accionistas familiares. Este tipo de consejos ejercen solo una misión de gobierno, de vigilancia de los propietarios sobre los gestores. Un tercer tipo de consejo se orienta a la selección de la estrategia y el control del nombramiento de los altos directivos de la empresa, planificando el proceso de sucesión y evaluando

la labor de los órganos de gestión. Finalmente, el cuarto tipo de consejo presenta un rol más ejecutivo, orientando la estrategia, implicándose en su propia ejecución y liderando la organización.

En relación con la estructura del consejo de administración de las empresas familiares, pueden diferenciarse tres tipos de consejeros en las empresas familiares: (1) los consejeros externos, aquellos que no representan a la propiedad ni a la dirección (no ocupan ningún puesto directivo en la organización); (2) los consejeros familiares o accionariales, que tienen como principal razón de ser, la de representar y defender los intereses de la propiedad, y (3) los consejeros directivos (directivos de la empresa, como el director general o algún otro miembro de su equipo). Una reciente investigación¹⁷ realizada en España sobre más de un centenar de empresas familiares de tamaño mediano y grande pone de manifiesto que la mayoría de grandes empresas familiares suelen combi-

¹⁶ Basado en la obra citada de Neubauer y Lank (1999).

¹⁷ Cabrera, E. (2002), *Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar y PriceWaterhouseCooper. Madrid.

Tabla 25.3 ● Composición del consejo de administración de las empresas familiares españolas

Número de consejeros	Porcentaje de consejeros internos	Porcentaje de consejeros familiares	Porcentaje de consejeros internos familiares	Porcentaje de consejeros externos familiares
Empresas en 1. ^a generación	58,1%	66,9%	80,8%	50,5%
Empresas en 2. ^a generación	46,7%	77,5%	75,3%	66,5%
Empresas en 3. ^a generación	52,9%	83,1%	82,7%	73,5%
TOTAL	52,0%	77,1%	80,1%	65,8%

Fuente: Cabrera E. (2002). Cátedra de la Empresa Familiar de Gran Canarias y PricewaterhouseCooper.

nar distintos tipos de consejeros. Asimismo, dicho estudio, muestra que la proporción de consejeros externos crece a medida que la firma avanza de una generación a otra (véase *Tabla 25.3*).

4.2. Órganos de gobierno de la familia empresaria

En relación a las instituciones relativas a la familia empresaria, es necesario tener en cuenta el grado de complejidad de la familia y de la empresa. Este grado de complejidad depende, esencialmente, de varios aspectos que se encuentran ligados entre sí, como son el tamaño de la empresa, el número de accionistas familiares, el nivel generacional en el que se encuentra la empresa, etc. Así, vamos a diferenciar tres niveles de complejidad y para cada una de ellas vamos a asignar un tipo diferente de institución familiar, de acuerdo con la propuesta de Neubauer y Lank¹⁸: (1) la reunión familiar, (2) la asamblea familiar y (3) el consejo familiar o consejo de familia.

La reunión familiar: es el modelo más simple de organización de la familia empresaria. Es la más habitual en las empresas que se encuentran en sus primeras fases, por ejemplo, en el caso de las empresas familiares de primera generación. En este tipo de empresas, la familia no abarca más que una unidad familiar (el empresario/a, su cónyuge y sus hijos). En unos primeros momentos, se tratan aspectos tales como el reparto de tareas domésticas, la asignación de pagas a los hijos, la educación de los hijos, la planificación de los momentos de ocio, etc. En esta primera fase, el empresario trata de comunicar los valores culturales que conforman su actividad empresarial, de manera, habitualmente, implícita. No obstante, a medida que crecen los hijos, suelen

incorporarse a este tipo de reuniones otros temas más relacionados con la empresa, como los derechos y obligaciones de los propietarios y los directivos, sobre las expectativas del negocio y sus planes de desarrollo, se empieza a planificar la formación (empresarial) de los hijos, etc. Finalmente, cuando los hijos alcanzan la edad de orientar su futuro profesional, las reuniones familiares se centran en la discusión acerca de las aspiraciones de los hijos y de las pretensiones del empresario sobre el futuro de la empresa. Es en estos momentos cuando se exponen, más o menos abiertamente, las intenciones de ambos y sus expectativas de futuro.

La asamblea familiar: consiste en una reunión formal en la que se dan cita todos los miembros de la familia propietaria. Es una institución propia de empresas familiares que han superado aquella fase en la que la familia se reducía a una única unidad familiar. Suelen convocarse por aquel miembro de la familia que tiene una posición de dominio o liderazgo en las labores ejecutivas o de gobierno dentro de la empresa (director general, consejero delegado o presidente de la empresa familiar), aunque esto no es necesario. Una cuestión delicada consiste en la determinación de quién debe asistir a este tipo de asamblea. El establecimiento de algunas condiciones para poder asistir a las asambleas familiares suele ser lo habitual. Este tipo de reuniones suelen organizarse una o dos veces al año. Su uso aún no está muy extendido en nuestro país, siendo Estados Unidos donde mayor tradición tiene. Es importante que estas asambleas estén bien organizadas y planificadas. Por esta razón, es fundamental elaborar y difundir, con suficiente antelación, un orden del día para cada encuentro.

¹⁸ Basado en la obra citada de Neubauer y Lank (1999).

El consejo de familia: cuando la empresa familiar supera ciertos parámetros de tamaño, las asambleas familiares son insuficientes para organizar las complicadas relaciones familiares y empresariales que se originan en una empresa familiar compleja (piénsese en una confederación de primos de una empresa familiar en quinta generación, con más de cincuenta o sesenta miembros). Se trata de una estructura permanente, a diferencia de la asamblea familiar. Está formado por un conjunto de familiares que se reúnen con cierta periodicidad para debatir acerca de las cuestiones actuales de la empresa y la familia, y para establecer las políticas y mecanismos que permitan hacer frente a posibles problemas y retos derivados de la confluencia entre los objetivos empresariales y los objetivos familiares. El consejo familiar permite articular creencias, valores, expectativas e intereses compartidos que se plasmarán en la misión de la familia, el protocolo familiar, el código ético y el código de conducta¹⁹; gestionar y planificar el futuro de la familia, concretado y explicitado en la visión del futuro de la empresa y en el plan estratégico familiar; asegurar el seguimiento de la cultura y los valores de la familia en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar; desarrollar una estructura familiar que promueva y facilite la comunicación entre sus miembros y el refuerzo de la cohesión familiar, y defender los derechos de los familiares que no trabajan en la empresa y que son o pueden ser accionistas o que pueden incorporarse a trabajar en la empresa.

Benson, Crego y Drucker²⁰ proponen siete ámbitos de cuestiones que deben abordarse desde el consejo de familia:

- La misión de la familia: ¿cuáles son las aspiraciones de la familia en relación con la empresa?, ¿queremos mantener a largo plazo la empresa en manos de la familia?, ¿queremos que la empresa cotice en bolsa?
- Criterios de dirección empresarial: ¿qué principios deben presidir la dirección de la empresa? ¿principios estrictamente económicos o principios familiares?, ¿cuáles deben tener prioridad?
- Entrada de familiares en la empresa: ¿cuáles son los criterios de admisión?, ¿debe permitirse la entrada a los familiares políticos?, ¿quién y cómo debe evaluar a los aspirantes familiares?, ¿cómo se establecerán los diferentes roles de los miembros de la familia?
- Propiedad de las acciones de la empresa: ¿quiénes pueden tener acciones de la empresa?, ¿quiénes deben participar en posibles ampliaciones de capital?, ¿cómo se va a organizar la distribución accionarial en la próxima generación?, ¿debe haber diferencias entre familiares accionistas implicados en la gestión y los no implicados?
- Sucesión en la dirección: ¿cuál debe ser el criterio para seleccionar al sucesor?, ¿cómo y cuándo se va a iniciar

el proceso de sucesión?, ¿qué planes de jubilación tiene el actual líder de la empresa?, ¿cómo podemos garantizar su seguridad financiera?

- Relaciones entre familiares: ¿qué responsabilidades tienen unos miembros de la familia con los demás?, ¿cómo deben gestionarse los posibles conflictos entre familiares?, ¿cómo puede desarrollarse una atmósfera de respeto mutuo?
- Relaciones con terceros: ¿Cuál debe ser el papel y el peso de personas ajenas a la familia en los órganos de decisión de la empresa?, ¿cómo podemos proteger y valorar a los empleados y directivos valiosos?, ¿qué responsabilidad tiene la empresa con su entorno?

4.3. Órganos de gobierno relacionados con la dirección

Como cualquier otra empresa, la empresa familiar se estructura jerárquicamente, de forma que en la cúspide de poder y responsabilidad se sitúa la alta dirección o equipo directivo, liderado por el director general. Estamos hablando ya de puestos ejecutivos, no representativos ni institucionales. El papel de estos individuos es adoptar decisiones, asignar recursos e implantar las directrices estratégicas establecida por el consejo de administración. En este sentido, debe subrayarse la importancia de coordinar adecuadamente las labores de la alta dirección de la empresa y el consejo de administración cuando éste se dedica a desarrollar su función estratégica. En el caso de las empresas familiares surgen algunas peculiaridades en relación con la estructura de gestión, entre las que destaca la cuestión relativa a la conveniencia de que el director general de la empresa pertenezca a la familia propietaria. Esta posibilidad ofrece tanto ventajas como inconvenientes, que se representan en la tabla 25.4.

No obstante, lo realmente importante es que este, así como todo su equipo, cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el puesto. Si es posible encontrar a los mejores directivos dentro de la familia propietaria, los directivos podrán ser familiares. Sin embargo, cuando esto no sea posible, es siempre preferible acudir al mercado externo de profesionales para seleccionar a los altos responsables de la gestión de la empresa. Pero, ¿cuáles son las capacidades y destrezas que debe poseer un buen directivo en el seno de una empresa familiar?

¹⁹ Véase Gallo, M. A. y Amat, J. A. (2003), *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Deusto. Barcelona.

²⁰ Benson, B., Crego, E. T. y Drucker, R. H. (1990), *Your family business. A success guide for growth and survival*. Business One Irwin. Homewood.

Tabla 25.4 ● Ventajas e inconvenientes del director general familiar

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Se reducen al máximo los problemas de agencia, derivados de la asimetría de información e intereses entre los accionistas y la alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede constituir una barrera a la profesionalización de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Se facilita los procesos de sucesión ordenada, en la medida en que la salida de los directivos dependen esencialmente de decisiones internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La motivación de los directivos no familiares puede verse minorada, al percibir la existencia de un <i>techo de cristal</i> en sus posibilidades de carrera.
<ul style="list-style-type: none"> • La transmisión de los valores y de la cultura de la empresa se verán fortalecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • En determinadas ocasiones, una elevada concentración de miembros de la familia en la alta dirección puede ser una fuente de conflictos, derivada de la confusión de los ámbitos de la familia, la propiedad y la gestión de la empresa.

5. EL PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar es un instrumento por el que la familia y la empresa se autorregulan con el fin de establecer un marco, unas reglas de juego, estables y conocidas por todos, con el fin de evitar posibles conflictos y facilitar, en consecuencia, la continuidad a largo plazo de la empresa familiar. Sánchez-Crespo y Sánchez²¹ definen dicho instrumento como «un acuerdo marco, firmado entre familiares socios (actuales o previsiblemente futuros) de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares».

La importancia del protocolo no radica en el documento final firmado, sino en el proceso de elaboración que es necesario desarrollar, si se realiza correctamente. La realización del protocolo obliga a todos y cada uno de los agentes implicados en la empresa familiar a reflexionar sobre la misma, a dialogar, a intercambiar pareceres sobre aspectos esenciales que a veces, por delicados, suelen aplazarse indefinidamente, y a llegar a acuerdos. De hecho, ciertas empresas prefieren dejar implícito el protocolo y no redactarlo jamás, funcionando eficazmente como un conjunto de reglas no escritas pero asumidas por todos. No obstante, se recomienda explicitar los acuerdos en un texto que evite dudas de interpretación en un futuro y que ejerza su papel normativo en las futuras relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar.

El protocolo es una norma cuya estructura no está regulada externamente, por lo que cada empresa cuenta

con total libertad para establecer el contenido y estructura que se ajuste mejor a su idiosincrasia particular. No existen dos empresas familiares iguales y el protocolo debe reflejar esa especificidad de cada empresa familiar. El protocolo debe combinar aspectos jurídicos, organizativos, psicológicos, culturales, económicos, etc., teniendo en cuenta la historia y la tradición de la empresa al mismo tiempo que su situación actual, su contexto (empresarial y familiar) así como la visión de futuro compartido que debe poseer la empresa. En general, suele describirse el contenido de un protocolo familiar alrededor de una serie de políticas:

- Políticas de decisión y de gobierno: consejo de familia, consejo de administración, consejo asesor y estatutos corporativos.
- Políticas de rentas y desinversiones: dividendos mínimos, sindicación de acciones e información y control.
- Políticas de empresa: jubilaciones, empleo de familiares, diversificación de riesgos y deontología.
- Políticas sociales y familiares: formación de jóvenes, solidaridad familiar, obra social y representación y tradiciones familiares.

Como norma interna que es, el protocolo familiar puede tener un poder vinculante diferente, en función del que

²¹ Sánchez-Crespo, A. y Sánchez, A. (2002), *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Deusto, Bilbao.

Conceptos clave 25.5

PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar es una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como objetivo principal asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la convivencia familiar.

Políticas de decisión y gobierno:

- Consejo de familia.
- Consejo de administración.
- Consejo asesor.
- Estatutos corporativos.

Políticas de empresa:

- Jubilaciones.
- Empleo de familiares y política de remuneración.
- Diversificación y riesgos.
- Deontología.

Fuente: Instituto de Empresa Familiar.

la familia propietaria quiera otorgarle. En general, pueden diferenciarse tres niveles de fuerza vinculante para los diferentes pactos que pueden integrar un determinado protocolo familiar:

- Pactos con vinculación moral: son pactos que no dan lugar a derechos y obligaciones de cumplimiento exigible, entre los firmantes del acuerdo. Estos pactos suelen estar referidos a determinados comportamientos que se consideran adecuados en el ámbito de la cultura de la empresa y de la familia (de carácter ético, moral, relacionados con ciertos valores culturales, etc.).
- Pactos con fuerza contractual simple. Son pactos que originan derechos y obligaciones solo entre los firmantes.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 25.1

LAS EMPRESAS FAMILIARES PODRÁN REGISTRAR SUS PROTOCOLOS

El Consejo de Ministros aprobó el nueve de febrero de 2007 un real decreto que regula la publicidad de los protocolos familiares. Gran parte del tejido empresarial español está configurado por sociedades de carácter familiar, es decir, aquellas cuya propiedad o poder de decisión pertenece, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí.

Estas sociedades se enfrentan a la dificultad de su propia supervivencia como corporación tras la muerte o jubilación de su fundador, hecho que se incrementa notablemente en la segunda y tercera generación.

Para regular los intereses de este tipo de sociedades y dotarlas de los instrumentos que faciliten su desarrollo y pervivencia se regula la publicidad de los protocolos familiares. Se trata de un instrumento jurídico utilizado por las sociedades de índole familiar para lograr una comunicación fluida entre la familia, los gestores y la empresa misma, que facilite el relevo generacional y que favorezca la continuación de la sociedad.

Esta nueva norma pretende facilitar, siempre con carácter voluntario, que las sociedades puedan publicitar en el Registro Mercantil los acuerdos o protocolos que los socios alcancen entre sí o con terceros.

El acceso al Registro puede hacerse a través de distintas vías: mera mención, depósito del mismo (total o parcialmente) e inscripción de la escritura pública que ejecute dicho protocolo.

Cinco Días, Madrid, 10/02/2007.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 25.2

La familia Polanco se compromete a no vender sus acciones en Prisa durante los próximos diez años

Según el pacto, suscrito por el propio Jesús de Polanco, sus cuatro hijos y su ex mujer en diciembre de 2003, los firmantes se obligan a no transmitir ni disponer en ninguna forma de estos títulos por ese período de diez años.

Según la nota remitida al regulador, Jesús de Polanco era titular de un derecho de usufructo, que llevaba incorporado el ejercicio de los derechos políticos, sobre el 50,356% de las acciones de la sociedad Rucandio, a través de la que controlan el 63,915% del Grupo Prisa.

Así, este pacto impide la entrada de terceras personas ajenas a la

familia Polanco, actuales accionistas de Rucandio, en la sociedad a través de la que controlan sus participaciones.

Como excepción, se establece el acuerdo unánime de todos los hermanos Polanco Moreno, en cuyo caso sí sería posible la transmisión antes del vencimiento del plazo anterior a diez años. Este pacto recoge cláusulas que afectan, además de a la transmisibilidad de las acciones, al ejercicio al derecho de voto con respecto a la participación de la sociedad Rucandio.

Así, subraya la obligación de asistir, personalmente o delegando el vo-

to a favor de la persona o personas que acuerde el sindicato, a las juntas de socios de las sociedades, salvo acuerdo expreso del sindicato, y votar de acuerdo a las instrucciones acordadas por el sindicato. Además, obliga a los firmantes a no ejercer individualmente ningún derecho como socio frente a las sociedades cuyo ejercicio previamente no haya sido debatido y acordado por la junta del sindicato. ●

Europa Press, Madrid,
14/08/2007

tes del acuerdo y no en relación a terceros. Estos pactos dan la posibilidad a exigir a los firmante del acuerdo su cumplimiento, incluso judicialmente. Es propio de acuerdos en relación con la no realización de actividades concurrentes a la propia empresa, las condiciones de incorporación de los hijos a la empresa, la elección de los miembros de los órganos de gobierno, etc.

- Pactos con fuerza legal ante terceros. Son pactos que, además de implicar a los firmantes, pueden hacerse valer ante terceros. Estos pactos deben hacerse incluir en otros documentos complementarios (capitulaciones matrimoniales, estatutos de la sociedad, testamentos, etc.) e inscribirse en el Registro Público. Es propio de acuerdos en relación con el régimen de transmisión de acciones o participaciones, el régimen

de mayorías para la adopción de acuerdos en la junta general, etc.

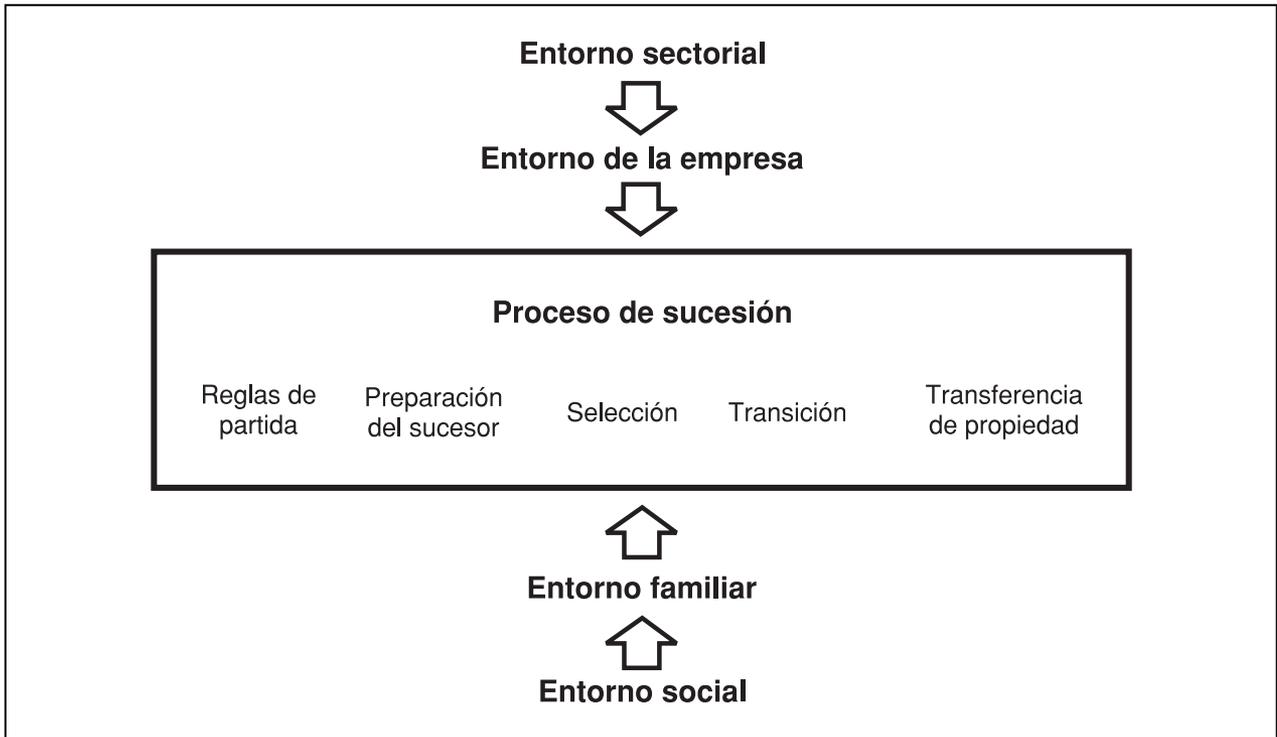
Un aspecto interesante en relación con el protocolo hace referencia a cuándo debe realizarse. En general, cabe recomendar la realización del protocolo cuando no existen conflictos en la empresa familiar. Este es uno de los grandes problemas de este tipo de empresas, la identificación de la necesidad de contar con un protocolo demasiado tarde, cuando ya existen conflictos y problemas que podían haber sido evitados con dicho documento. Su realización requiere tiempo y la participación de todos, siendo recomendable que el proceso sea dirigido por alguien externo, con el fin de evitar subjetividades y conflictos de intereses.

6. EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La sucesión constituye el reto más relevante de toda empresa familiar. Un error muy extendido es que la sucesión hace referencia al momento en el que el líder de una generación deja paso a uno o más líderes de la siguiente generación en el control efectivo de la empresa familiar. Sin embargo, entender así la sucesión es suponer que es-

tamos ante un suceso, cuando en realidad, la sucesión es un proceso, extenso en el tiempo y que puede dividirse en varias etapas y elementos.

La sucesión constituye, sin duda, el acontecimiento clave en la empresa familiar. Son muchos los modelos propuestos sobre dicho proceso. Le Breton-Miller, Miller



Fuente: Le Breton-Miller, I., Miller, D. y Steier, L. P. (2004), «Toward an integrative model of effective FOB succession». *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28 (4), pp. 318.

Figura 25.3 ● El proceso de sucesión de la empresa familiar.

y Steier²² proponen un modelo integrador sobre sucesión en la empresa familiar, modelo que se representa, resumiendo en la figura 25.3. En dicho modelo, se observa que el elemento central es el propio proceso de la sucesión, el cual está influido por diferentes niveles de contexto (el contexto de la empresa familiar, el contexto familiar, el contexto social y el contexto industrial).

El elemento central es el propio proceso de sucesión, en el que se pueden identificar cinco factores: reglas básicas y primeros pasos, preparación y desarrollo de los sucesores, selección del sucesor, proceso de transición y transferencia de la propiedad. La existencia de una reglas de juego claras que orienten y organizan la sucesión, de ahí las ventajas de que el proceso de sucesión esté planificado antes de que se lleve a cabo. La planificación permite que la sucesión sea verdaderamente un proceso y no un suceso, facilitando la continuidad de la empresa. Igualmente, existe un importante consenso a la hora de conceder gran importancia a la existencia de valores y perspectivas compartidas respecto al futuro a largo plazo de la empresa familiar²³. La existencia de una visión compartida sobre el futuro de la empresa familiar (misión, objetivos, estrategias, etc.) constituye, desde esta pers-

pectiva, un factor que favorece el éxito de los procesos de sucesión.

Asimismo, la formación del sucesor va más allá de la mera adquisición de conocimientos de forma que éste debe incorporar aspectos intangibles, capacidades, valores que le proporcionen legitimidad y credibilidad. La sucesión debe permitir que se produzca una transferencia de liderazgo. La selección del sucesor constituye otro de los factores clave a la hora de entender el éxito de un proceso de sucesión en la empresa familiar. Así, aspectos como quién debe proceder a su selección, qué criterios deben emplearse, quiénes y cuándo puede participar en el proceso, etc. constituyen variables que pueden influir de manera decisiva sobre el éxito del proceso.

En cuarto lugar, la incorporación del sucesor no es un suceso discreto, sino que implica cierto tiempo para que

²² Le Breton-Miller, I., Miller, D. y Steier, L. P. (2004), «Toward an integrative model of effective FOB succession». *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28(4), pp. 305-328.

²³ Véase Ward J. L. (1987), *Keeping the family business healthy*. Jossey-Bass, San Francisco.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 25.3

Ignacio Polanco será el futuro presidente del grupo Prisa

Jesús de Polanco propuso al consejo el nombramiento de un vicepresidente en la persona de su hijo Ignacio, actual adjunto al presidente, con vistas a que este le suceda, en su día, en la presidencia del grupo. Jesús de Polanco, que ha cumplido este mismo mes 77 años, explicó al consejo que, en su opinión, este es un buen momento para adoptar una medida «con la que se garantiza el futuro de la estabilidad patrimonial de la sociedad, representada por mi familia, y el apoyo continuado a la gestión del actual equipo profesional que encabeza el consejero delegado, Juan Luis Cebrián». El consejo de administración adoptó la propuesta por unanimidad.

En una declaración, aprobada también por el consejo, este cree que

la solución adoptada es la más adecuada, dada la estructura de la sociedad y las cualidades personales del designado. El consejo reiteró igualmente su apoyo a la línea ejecutiva de la compañía y al equipo de profesionales que la conforma, cuya continuidad consideró esencial para garantizar el crecimiento y desarrollo de la misma.

El accionista de control de Prisa es el grupo Timón, fundado por Jesús Polanco y Francisco Pérez González, y propiedad de las familias de ambos. Timón, de forma directa o a través de su posición en Promotora de Publicaciones (Propu), controla más del 60% del capital de Prisa. Propu es el primer accionista del grupo, con un 44,53% de sus acciones y Timón posee el 18,47%. Los partícipes de

Propu son, fundamentalmente, los fundadores del diario *El País* y su entorno familiar.

Ignacio Polanco, de 52 años de edad, es en la actualidad vicepresidente de Timón y pertenece al consejo de administración de Prisa desde hace trece años. Su hermana Isabel es consejera delegada de Santillana, la empresa originariamente fundada por Jesús de Polanco y que se encuentra ahora integrada en Prisa. Su hermano Manuel es consejero delegado de Media Capital, el grupo de comunicación portugués en el que Prisa tiene el 33% y sobre el que acaba de lanzar una oferta de adquisición de acciones. Ambos son, igualmente, consejeros de Prisa. ●

www.cincodias.com, Madrid, 16/11/2006

la transición sea un hecho. Aspectos como la intervención de un mentor o la búsqueda de actividades externas a la empresa para el recién incorporado, constituyen factores que favorecen la clarificación de roles de ambos protagonistas y, por tanto, contribuyen a mejorar las probabilidades de éxito de la sucesión. Finalmente, dentro del propio proceso de sucesión es necesario considerar la doble dimensión de la sucesión en la empresa familiar —la transición en el liderazgo y en la propiedad—. Así, suele destacarse la conveniencia de que ambos procesos de transferencia se desarrollen paralelamente, con el fin de que el nuevo líder asuma su parte de responsabilidad asociada a su participación en el capital.

Con respecto a los factores de contexto, el modelo propuesto diferencia cuatro dimensiones. La primera y más importante es el propio contexto de la empresa familiar, donde destacan el papel de los dos agentes principales de la sucesión: el antecesor y el sucesor. No obstante, es necesario considerar igualmente la influencia del consejo de administración y del resto de órganos y agentes que configura la empresa familiar (como los profesionales, los accionistas, etc.). Una segunda dimensión de contexto es la propia familia y sus instituciones/asamblea familiar, consejo familiar). Por ejemplo, está demostrada la

influencia decisiva de la armonía familiar en el éxito de los procesos de sucesión de empresas familiares.

En tercer lugar, el contexto social hace referencia a aquellos patrones culturales implícitos en el marco social en el que la empresa familiar desarrolla sus actividades. Aspectos como la importancia de la primogenitura, el papel de la mujer en la sociedad, las expectativas respecto a los más jóvenes, etc. pueden desempeñar un papel importante sobre el modo en que se desarrolla el proceso de sucesión en las empresas familiares²⁴. Finalmente los requisitos de los sucesores y las características del proceso son contingentes respecto al sector en el que opera la empresa. Así, en sectores más tradicionales y estables los procesos de sucesión pueden ser los mismos en diferentes cambios generacionales, siendo relevantes las capacidades y destrezas relacionadas con la propia empresa y con el sector. Por el contrario, en sectores muy dinámicos, estos criterios pueden no servir en diferentes procesos de relevo generacional y se requieren sucesores con capacidades gerenciales más generales.

²⁴ Puede consultarse al respecto Lansberg, I. (1988), «The succession conspiracy». *Family Business Review*, 1 (1), pp. 119-143.

EL PENSAMIENTO EN 'MANAGEMENT' 25.2

La sucesión vista desde el Dhaulagiri

El tránsito entre generaciones viene siendo considerado como uno de los obstáculos más difíciles para la continuidad de un negocio familiar que logra superar con éxito los avatares que impone el mercado, sobre todo cuando se produce entre el fundador y sus descendientes. Los economistas estudiamos que la puesta en marcha de un negocio se hace con vocación de *intertemporalidad*, esto es, de duración indefinida. Sin embargo, somos las personas las que, desde nuestro corto ciclo vital, debemos hacer efectivo aquel principio, entrando en contradicción nuestra visión temporal de las cosas con nuestros propios deseos de que esta obra se transmita como legado para las generaciones futuras.

Frente a una empresa no familiar, en la que su continuidad como unidad económica a medio y largo plazo depende del mercado y no tiene por qué constituir el objetivo principal de sus propietarios, la vocación de una empresa familiar es transgredir los límites generacionales bajo el control de la familia, lo que exige al líder de la generación presente una especial capacidad de análisis que le permita sustraerse a su limitada visión temporal de las cosas y posicionarse en un otero lo suficientemente elevado como para observar el tránsito deseado entre dos generaciones. Y es entonces cuando se dará cuenta de que ni una decisión egoísta tomada bajo el prisma de su ya avanzada edad ni una decisión altruista, basada exclusivamente en compensar las deficiencias de alguno de los hijos a costa de poner en riesgo la viabilidad de la empresa, son las que más convienen a la continuidad del negocio si, de verdad, no pretende dar el abrazo del oso.

Este es el momento más dramático, posiblemente, para el fundador y en el que se requieren decisiones sosegadas y valientes, para lo que en

muchas ocasiones se precisa un asesoramiento externo que arroje luz entre las múltiples presiones a que suele estar sometido. El conjunto de circunstancias que rodean la sucesión pueden representar un serio riesgo para la continuidad de la empresa en función del número de sucesores, de su actitud frente a la misma, de sus relaciones personales, de las características de la organización y de la situación financiero patrimonial de la empresa, circunstancias que conminan a que la sucesión sea considerada como un proceso planificado en el tiempo y no como una decisión aislada y momentánea.

A partir de la experiencia observada, podría reseñarse un largo catálogo de tópicos atribuidos al empresario líder ante la sucesión. Aquí solo se reflejan algunos de esos comportamientos que pretenden resumir multitud de situaciones personales donde un empresario, Don José Fundador, por ejemplo, puede verse reflejado. La actitud del presunto insustituible es la siguiente: «No es hora de planear mi retiro: ¿qué vais a hacer vosotros sin mí?». Pretende ser una reafirmación personal de su capacidad de liderazgo que esconde una supina incapacidad para cumplir con uno de los objetivos más importantes de la empresa familiar: darle continuidad hacia las generaciones futuras. Actitud que bien podría tener continuidad con esta otra, propia del decepcionado egoísta: «Lo vendo todo, os doy una parte y me voy a vivir lo que no he vivido». El aserto que suele lanzarse en momentos de arrebatos pero que en la mayoría de ocasiones no se lleva a sus últimas consecuencias, casi siempre provocado por desavenencias entre los miembros de la siguiente generación por ocupar el puesto de mayor responsabilidad. Ante lo cual, Don José Fundador podría tomar otra decisión

equivocada: «Los tres ocupareis el puesto de director general por turnos, para que no os peleéis».

Claro que, previamente, alguno de los tres hijos, quizá el peor posicionado para asumir la máxima responsabilidad, sugirió la posibilidad de buscar un profesional externo para dirigir la empresa, ante lo cual la reacción furibunda de Don José fue: «Mientras yo viva, no entrará nadie de fuera como director general de la empresa». Ni siquiera el amigo íntimo le hizo reflexionar ante un consejo que días antes había recibido de su abogado: «No necesito que nadie venga a decirme lo que tengo que hacer con mis hijos cuando me jubile». Y, naturalmente, cuando el asesor económico le adelantó el enorme coste fiscal que tendría la sucesión si no reordenaba sus activos productivos y los patrimoniales y se planificaba fiscalmente la sucesión, la respuesta también fue tajante: «La clave para que la empresa sobreviva es saber esconderse continuamente ante hacienda».

Gran aficionado al senderismo y a subir a los contados y bajos montes que distraen la llanura manchega, meses después, Don José Fundador tuvo el acierto de hacer un viaje a Nepal con su hijo menor, satisfaciendo así una vieja aspiración de su juventud consistente en poder observar cómo es el mundo desde las proximidades del cielo a la que te acercan las enormes montañas del Himalaya. Cuando, debido a la insostenible presión barométrica que afligía su ya deteriorado organismo, a 3.000 metros de altitud tuvo que detener su ascensión a una de las denominadas cimas ocho mil, de nombre casi impronunciable salvo para el *sherpa* de la corta expedición, sintió un gran alivio al observar el orden con el que se alineaban todos los accidentes orográficos que yacían bajo sus pies. Sin embargo, a pesar del día soleado de que disfrutaba esa

parte de la cordillera, cuando levantó la mirada por encima de sus hombros no llegó a alcanzar a distinguir dónde empezaba el azul del cielo; es más, ni siquiera pudo intuir dónde terminaba

la tierra. En ese momento fue consciente del error en que había estado sumido durante los últimos años. Y es que el viajar, como dijo Baroja...

José María Cantos
Cátedra de Empresa Familiar
(UCLM)
cefamiliar@uclm.es
www.uclm.es/proyectos/cefamiliar

RESUMEN

El capítulo presenta de forma introductoria el tema de la empresa familiar como una realidad específica de gestión. Así, en primer lugar se pretende acotar el objeto formal de estudio; para ello se enumeran las características distintivas de la empresa familiar. Descubrimos que la empresa familiar es una realidad poliédrica que puede ser abordada y estudiada desde diversos prismas. Por ello, más que una definición cerrada podemos establecer un conjunto de dimensiones que nos hablan del grado en el que una firma presenta las peculiaridades propias de una empresa familiar. Estos aspectos distintivos son, según Gallo, los siguientes: la propiedad está en manos de una familia, los miembros de la familia desempeñan los principales cargos de gobierno y dirección de la empresa, los miembros de la familia tienen la intención declarada de mantener la propiedad y el gobierno de la empresa en manos de la familia, traspasándolo a las siguientes generaciones cuando llegue el momento.

En cuanto a la importancia real del fenómeno estudiado, encontramos que en todas las economías desarrolladas más del 60% de las empresas son familiares. En términos de PNB, oscila entre el 40% de países como EE.UU y el 80% de países como Brasil, España o India. Si miramos a su capacidad para generar empleo los porcentajes oscilan entre el 45% de países como Francia y Holanda, hasta cifras que rondan el 75% del empleo nacional en países como Italia o India. Dicho de otro modo, las empresas familiares son el elemento predominante en el tejido empresarial de todas las economías desarrolladas.

Identificados los rasgos distintivos comunes a todas las empresas familiares, podemos diferenciar distintos grupos en función de diversos criterios. Así, atendiendo al nexo de unión entre familia y empresa podemos hablar de empresa de trabajo familiar, empresa de dirección familiar y empresa de inversión familiar. Tomando en consideración la generación de la familia que predomina en la propiedad y la dirección, podemos distinguir entre empresa familiar de primera generación, empresa de hermanos o de segunda generación, y federación de primos o empresa en tercera y siguientes generaciones.

Para comprender mejor las peculiaridades de la empresa familiar y sus retos específicos de gestión es útil considerarla desde un enfoque de sistemas. La empresa familiar puede ser entendida como un suprasistema en el que confluyen dos de los sistemas básicos de nuestra sociedad: la familia —nucleo de referencia social y emocional— y la empresa —unidad básica de desarrollo económico y creación de riqueza—. En dicha confluencia convergen diferentes grupos de interés en función de su pertenencia a alguno de los sistemas y del rol que desempeñan en cada uno de ellos. Uno de los retos de la dirección de la empresa familiar, como enfoque específico de la dirección de empresas, es proponer y articular mecanismos de gobierno, sistemas, políticas y prácticas de dirección que permitan satisfacer las legítimas aspiraciones de todos los grupos de interés, mejorar la sinergia entre ambos sistemas (familia y empresa) y asegurar su continuidad.

Con esta finalidad y dependiendo del grado de complejidad de la empresa —tamaño, grado de diversificación, grado de concentración de la propiedad— y de la familia —tamaño de la familia, grado de consanguinidad y grado de afinidad emocional entre los integrantes de la familia—, se establece un conjunto de órganos de gobierno de la empresa y de la familia. Entre los primeros encontramos el consejo de administración, donde deben estar representados los propietarios. Este es el órgano encargado de velar por los intereses de los proveedores del capital, definiendo la estrategia de la empresa y controlando la labor de los directivos responsables de proponerla e implementarla. El comité de dirección está integrado por los directivos de la empresa, sus acciones deben regirse por los criterios propios de la profesión y del sector en el que actúan. Su misión es asegurar la implementación eficaz y eficiente de la estrategia de la empresa aprobada por el consejo de administración. Uno de los retos actuales de los equipos directivos de las empresas familiares es retener y desarrollar el talento de la familia, y atraer y retener talento en el mercado laboral.

En cuanto a los órganos de gobierno de la familia, podemos identificar la reunión familiar, la asamblea de

familia y el consejo de familia. Estos foros están abiertos a los miembros de la familia con independencia de su grado de relación con la empresa. Los familiares políticos y los miembros de la familia que no participan ni en la propiedad ni en la dirección de la empresa están incluidos en estos órganos. Su función es cohesionar la familia y que esta pueda conocer la empresa y hacer oír su voz a la hora de establecer cómo desean que la empresa y su futuro devenir afecte al desarrollo de la familia y sus miembros. El grado y el modo en el que los valores de la familia debe verse reflejados en la misión, la visión y la estrategia de la empresa, las condiciones en las que se desea continuar en el proyecto empresarial, los criterios de selección y elección del futuro director general, las relaciones entre los miembros de la familia y las relaciones entre la familia y los restantes grupos de interés son algunas de las cuestiones tratadas en las reuniones de estos órganos.

En la regulación de las relaciones entre familia y empresa el protocolo familiar es un instrumento de carácter no estructural (se trata de un sistema documental) que permite regular algunos aspectos de la organización y gestión de la empresa así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares. El contenido de los protocolos suele articularse alrededor de algunas de las siguientes políticas: procesos de decisión y gobierno de la empresa; rentas y desinversiones: dividendos mínimos, sindicación de acciones e información y control; políticas de empre-

sa: jubilaciones, empleo de familiares, diversificación de riesgos y deontología; políticas sociales y familiares: formación de jóvenes, solidaridad familiar, obra social y representación y tradiciones familiares.

Tal y como hemos dicho, la voluntad de continuidad a lo largo del tiempo es una de las características distintivas de las empresas familiares. Esto implica que este tipo de organizaciones deben afrontar y gestionar el traspaso de la propiedad y la dirección de la empresa entre miembros de las sucesivas generaciones. Aunque este es uno de los tópicos más ampliamente estudiados en la literatura de empresa familiar, sin embargo, las recomendaciones lejos de ser unívocas y definitivas, son objeto de constante revisión y discusión. En la actualidad existe cierto consenso acerca de que la cuestión de la sucesión en la empresa familiar debe ser estudiada como un proceso temporal con varias fases entre las que podemos distinguir las siguientes: reglas de partida, preparación del sucesor, selección, transición; y transferencia de la propiedad. En este enfoque se considera que el factor clave de éxito es la planificación del proceso con suficiente antelación, como forma de construir visiones compartidas y de modelar las expectativas de futuro de los diversos miembros de la familia. No obstante, sin menoscabar la importancia de la planificación del proceso, consideramos más relevante el establecimiento de un marco institucional y orgánico que permita a la familia y a la empresa afrontar los conflictos e imprevistos que puedan surgir durante el proceso.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Razone la veracidad de la siguiente afirmación: la cualidad de familiar de una empresa es una cuestión de grado. Ponga ejemplos.
2. Busque ejemplos ilustrativos de los diferentes tipos de empresa que podemos diferenciar en función del nexo entre familia y empresa.
3. ¿Por qué cree que el nivel generacional de una empresa familiar puede ser un buen indicador del grado de complejidad de la familia propietaria? Razone su respuesta.
4. Aplicando el modelo de los tres círculos identifique tres grupos de interés en los que al menos estén presentes dos de las tres dimensiones que integran el modelo. Señale los intereses particulares de cada uno de ellos.
5. Describa brevemente las funciones del consejo de familia y las circunstancias familiares y empresariales en las que debería ser creado.
6. Explique qué elementos básicos debe contener un protocolo familiar.
7. Señale las fases del proceso de sucesión y los elementos críticos de cada una de ellas.

DESARROLLO DE HABILIDADES

A continuación le presentamos un conjunto de cuestiones que el alumno podrá desarrollar de forma individual a tra-

vés de un breve ensayo o bien discutir en el aula con sus compañeros:

1. ¿Cree que los familiares políticos deben mantenerse al margen de la empresa familiar? Razone su posición aportando argumentos a favor y en contra.
2. ¿En qué momento del tiempo la empresa de un emprendedor empieza a ser una empresa familiar? Razone su respuesta y utilice los ejemplos que considere convenientes.
3. Busque ejemplos (en Internet, prensa económica, revistas) de empresas familiares que han realizado con éxito el proceso de sucesión. ¿Qué elementos comunes puede extraer de los ejemplos que ha encontrado?
4. Razone la veracidad o falsedad de la siguiente afirmación: en las empresas familiares no existen problemas de agencia cuando propiedad y dirección están en manos de una misma familia.
5. Un emprendedor que fundó su empresa hace seis años, tras cuatro de matrimonio acaba de tener su segundo hijo, ¿tiene una empresa familiar? ¿Debería establecer un protocolo? ¿Quién/es debería/n participar en su redacción?
6. Razone la veracidad o falsedad de la siguiente afirmación: las empresas familiares resisten mejor las crisis, pero crecen menos que las no familiares durante los ciclos económicos expansivos.
7. Según los códigos de buen gobierno corporativo el papel de los consejeros externos es velar por los intereses de los pequeños accionistas no representados en el consejo de administración. A la luz de estas recomendaciones, ¿tiene sentido que una empresa familiar en la que todos los accionistas se sientan en el consejo incorpore consejeros externos? Razone su respuesta.

CASO DE GESTIÓN

Lámparas Pérez

Paula Sanz estaba exultante con su nuevo cargo de directora del departamento de marketing de Lámparas Pérez. Tras siete años desempeñando diferentes cargos en el departamento comercial de la empresa, ahora era la primera persona ajena a la familia propietaria en ocupar un cargo en la alta dirección de la compañía. Su ascenso era el resultado de la creación del departamento de marketing a partir de la segregación de funciones y recursos del departamento de ventas.

Su conocimiento del sector y de la estructura de los canales de distribución le hacían tener claro que una empresa como Lámparas Pérez necesitaba entrar en el mercado de la gran distribución del mueble y la iluminación. Por ello pensó que tratar de conseguir el estatus de proveedor preferencial para elementos de iluminación decorativos de la cadena Mass Furniture S.A. supondría un salto cualitativo en la estrategia comercial de la empresa. Paula pensaba que si lograban un acuerdo para fabricar varios modelos bajo la marca de distribuidor MF, Lámparas Pérez tendría la puerta abierta en el futuro para producir otros elementos de decoración e iluminación para el mismo distribuidor. Por otra parte, convertirse en proveedor de esta cadena de distribución aseguraría la carga de trabajo para mantener la capacidad productiva de las plantas actuales y renovar máquinas y sistemas que estaban al borde de la obsolescencia técnica.

Con esta idea en mente entró en contacto con Juan Moix, jefe nacional de compras de elementos de iluminación de Mass Furniture S.A. Tras seis meses de duras negociaciones —en las que se realizaron múltiples análi-

sis financieros y de costes, y se consideraron todos los detalles: desde los escandallos de producción y el coste de interconectar los sistemas informáticos del almacén de ambas compañías, hasta las características del embalaje y la paletización de los productos— lograron una propuesta de acuerdo que debía ser presentada y aprobada por el comité de dirección de Lámparas Pérez.

Al preparar la presentación del acuerdo con Mass Furniture S.A. (MFSA), Paula formuló un conjunto de objetivos financieros y estratégicos aplicando el criterio de la prudencia. No obstante, los resultados previstos resultaban prometedores. Paula estaba convencida de que la firma del acuerdo supondría un antes y un después en la estrategia competitiva y en las perspectivas de crecimiento de Lámparas Pérez. En su opinión éste era el revulsivo que Lámparas Pérez necesitaba. Según su visión, la empresa estaba *estancada en el medio*, en una indefinición estratégica. Por un lado sus productos eran menos apreciados que los de otros fabricantes que habían invertido más en imagen y desarrollo de la marca. Por otro las importaciones de Asia estaban poniendo en el mercado productos cuyo precio de venta era inferior a su escandallo de fabricación.

Historia de la empresa

Luis Pérez, el fundador de Lámparas Pérez, era el hijo mayor de un agricultor valenciano dedicado a los cítricos. Aunque desde muy joven ayudó a su padre en las tareas del campo, pronto decidió que no deseaba dedicarse a la agricultura. Al volver del servicio militar, con sus ahorros

y un pequeño préstamo, se compró un Seat 850 de segunda mano y tomó la representación para toda España de varios fabricantes de muebles de Sedaví. Como se había encargado de negociar la venta de las cosechas de su padre, había descubierto sus dotes para la negociación y las relaciones comerciales. La experiencia fue un éxito y a los pocos años ya dominaba los canales de distribución, tenía una cartera de clientes consolidada y había ampliado su cartera de representación con fabricantes de muebles del País Vasco y Cataluña.

A modo de complemento se le ocurrió que podía fabricar y vender elementos decorativos de iluminación, ya que apenas había fabricantes y el nivel de calidad y diseño era muy bajo. La puesta en marcha del negocio no parecía muy difícil y el producto se comercializaría a través de los canales que ya dominaba. Así, en un almacén agrícola que le prestó su padre empezó a fabricar lámparas y apliques. Dado que por su trabajo iba periódicamente a ferias internacionales del mueble y la decoración, los primeros modelos se inspiraron en ideas que veía en catálogos de fabricantes italianos y daneses. La idea era fabricar productos con diseño y a un precio asequible para el mercado español de los años setenta del siglo xx.

Para dirigir las tareas de ingeniería y producción, Luis contrató a un familiar lejano, Vicente Sol, que tras finalizar sus estudios de ingeniería industrial había trabajado durante dos años para un fabricante de piezas de automóviles. La gran aportación de Vicente al negocio fue la concepción modular del producto. Así, a partir de un conjunto de piezas compatibles entre sí y ensambladas en distintas combinaciones se lograba, sin apenas coste añadido, ampliar el catálogo de Lámparas Pérez. La idea fue revolucionaria, ya que Lámparas Pérez era capaz de ofrecer un diseño aceptable, gran variedad, calidad de fabricación y precio. Pronto tuvieron que abandonar la nave agrícola para trasladarse a uno de los polígonos industriales del cinturón de Valencia, donde adquirió unas naves industriales y un solar adyacente que con el pasar de los años fue albergando nuevas instalaciones y hasta un polideportivo para los empleados.

Luis Pérez se casó con Amparo, una chica del mismo pueblo, ella se encargó de ayudarle con la contabilidad y la administración del negocio hasta el nacimiento de su primer hijo, Luisito. Después vinieron Ángela, Carlos y Antonio. Luisito era todo lo que sus padres no esperaban de su primogénito. Era habitual verle haciendo cabriolas con la moto último modelo que cambiaba cada dos o tres años, o jugando al tenis y tomando copas con sus amigos en el club social de la urbanización dónde vivían. Mal estudiante desde siempre, tras no pocos disgustos Don Luis consiguió que su hijo completara unos cursos por correspondencia de administración y contabilidad. En 1992 entró en la empresa como director de administración y Finanzas, un puesto creado para él, con gran dis-

gusto de su padre y alivio de su madre: «Así al menos lograremos que trabaje, tenga un horario y unas responsabilidades».

Ángela era la antítesis de su hermano. Pasaba los veranos en la fábrica trabajado en las líneas de producción y preguntándolo todo. Estudió ingeniería industrial y obtuvo premio extraordinario de carrera; tras dos años en Alemania completando un máster, trabajó en la filial de una multinacional alemana, donde llegó a ocupar el puesto de directora de planta. Para casarse con su novio de toda la vida decidió volver a Valencia y entró a trabajar en la empresa familiar. Con gran humildad empezó a las órdenes de Vicente Sol como *controller* de producción. Realizó un gran trabajo identificando problemas de diseño que causaban cuellos de botella y defectos de fabricación. Tras recabar datos y consultar con los operarios, utilizaba los fines de semana para idear soluciones que pasaban por el rediseño de alguna pieza o por la modificación de alguna parte del proceso de producción. De manera natural introdujo métodos de control y mejora de la calidad que desembocaron en la implantación exitosa de un sistema de aseguramiento de la calidad y permitieron la reducción en un 60% de los *stocks* de productos en curso. Hace cuatro años, tras la jubilación de Vicente Sol, asumió el cargo de directora de producción e ingeniería. Ángela es muy respetada por los trabajadores y Don Luis, en el fondo de su corazón, la considera la única capaz de tomar las riendas de la compañía el día que él se retire.

Carlos, el tercero de los Pérez es un chico muy trabajador, admira a su padre y siente por él auténtica veneración. Estudió marketing y ventas en una escuela privada y entró en la empresa como director nacional de ventas. Con su empeño y a la sombra de su padre ha sido capaz de mantener la cartera de clientes que Don Luis había creado. Para Carlos solo hay un modo de hacer las cosas: «Como papá lo haría». Ha sido el jefe de Paula durante cinco años y aunque reconoce su compromiso con la familia y con el negocio, desconfía de su afán por cambiarlo todo. De hecho la separación de los departamentos de marketing y ventas es el modo que ha encontrado D. Luis de canalizar la valía y el ímpetu innovador de Paula.

Finalmente estaba Antonio, el pequeño y el rebelde de la familia, siempre alternativo y a la contra en todo. Estudió bellas artes en Valencia y se fue a vivir a Milán, donde completo su formación estudiando diseño industrial. Aunque había jurado que nunca trabajaría en la empresa familiar, la estancia en Italia lo transformó. Al volver sentía auténtica pasión por el diseño de lámparas y demás elementos decorativos. Su capacidad creativa y su pasión por el trabajo, sorprendieron y sobrepasaron las expectativas de Don Luis, quien discutía frecuentemente con él sobre la imposibilidad de introducir en el mercado alguno de los «innovadores diseños» propuestos por Antonio.

La reunión del comité de dirección

La reunión para tomar una decisión sobre el acuerdo de fabricación y venta con Mass Furniture S.A. se iba a tomar en el comité de dirección de los lunes por la mañana. De camino hacia la fábrica Paula pensaba en cómo iba a presentar la propuesta de acuerdo y en la estrategia que debía adoptar para recabar los apoyos necesarios entre los Pérez. Aunque tenía una idea aproximada de cómo pensaba cada uno de ellos, se preguntaba si la reunión familiar de los domingos en el chalet de Don Luis podría haber influido en las posiciones de cada uno de los hermanos.

A las 9.00 horas todos estaban en la sala de reuniones. En la presidencia Don Luis, a su derecha Luis y Carlos, y a su izquierda Ángela y Antonio. Paula expuso su proyecto durante quince minutos apoyándose en una brillante intervención, que había preparado durante semanas y buscando con la mirada el apoyo de Don Luis y de quienes ella consideraba sus potenciales aliados. Al finalizar su intervención se sentó junto a Antonio y tomó un sorbo de agua a la espera de que se iniciara las intervenciones del resto de miembros del comité de dirección.

Tomó la palabra en primer lugar Luis: «La propuesta de Paula me parece interesante, en el sentido de que parece asegurarnos un determinado volumen de ventas. De hecho, creo que deberíamos concentrarnos en lograr vender toda nuestra producción al menor número de clientes posibles. Es la forma de mantener la facturación con las menores complicaciones posibles». Tras una breve pausa prosiguió: «No obstante, creo que en el acuerdo deberíamos tratar de mejorar el plazo de cobro. Si lo redujéramos en quince días mi departamento no tendría que utilizar tantas horas de trabajo en gestiones bancarias para descontar papel».

«¡Tu siempre igual, hermanito!», espetó Carlos con acritud. «Lo único que te preocupa es que todo sea cuanto más cómodo mejor»; dirigiéndose a los demás continuó: «Si hacemos esto estaremos traicionando nuestra tradicional forma de entender el negocio y nuestra base de clientes, los comercios tradicionales que venden nuestros productos por su calidad y su reputación de marca». Mirando a Don Luis agregó: «La propuesta de Paula es innovadora y muy trabajada, yo no le quito mérito y reconozco su valía, pero si cerramos este acuerdo nuestra empresa estará traicionando a sus clientes de toda la vida, a los que nos han hecho crecer».

Tras unos segundos de silencio, que parecieron horas, tomó la palabra Antonio. «Mirad, ya sabéis que a mí lo que me importa es el diseño de nuestras lámparas; a mí el acuerdo no me parece ni bien ni mal, siempre y cuando no reste recursos a mi departamento. Por otra parte, no voy a emplear demasiados recursos en diseñar lámparas para que luego sean vendidas en una gran superficie, apiladas en sus cajas como si fueran mercancía barata». Recostándose sobre su sillón finalizó su intervención: «Mi trabajo

es arte y merece ser vendido por lo que vale». «Pues no sé si tu trabajo será arte, pero las ventas no han dejado de bajar en el último año y a este paso, dentro de poco, tendremos que empezar a despedir personal», dijo Ángela, y prosiguió mirando a Carlos: «Los *fidélísimos* clientes de los que nos habla Carlos, por cierto, prácticamente los mismos desde hace al menos diez años, no tienen reparos en vender productos importados de Asia, que en muchos casos son una copia burda de nuestros modelos». Tras dar un sorbo a la taza de café que acostumbraba a llevar a todas partes continuó: «Por otra parte, estoy de acuerdo con Carlos en que los argumentos de Luis no pueden ser la razón para firmar esta propuesta, sin embargo, el acuerdo es bueno por las siguientes razones: primero, nos asegura carga de trabajo para mantener la capacidad instalada y renovar algunas de nuestras tecnologías ya obsoletas; segundo, el acuerdo nos abre un nuevo canal de distribución y por tanto la oportunidad de explorar y aprender a comercializar nuestros productos de un modo diferente; tercero, el acuerdo no tiene por qué perjudicar a nuestros clientes tradicionales, ya que venderemos con marca del distribuidor y, si *nuestro artista* se implica, con un diseño funcional y atractivo, pero claramente diferenciado de nuestra tradicional línea de productos» ¿mirando a Paula sentenció?. «Creo que debemos firmar ese acuerdo y desarrollar esta nueva línea de negocio».

Carlos no pudo contenerse: «Bueno ya habló *doña perfecta sabelotodo* para demostrar lo equivocados que estamos todos los demás».

«¡Basta ya!», dijo Don Luis con tono calmado pero firme, «esto más que un comité de dirección parece un patio de párvulos. Sabéis cómo detesto ciertos tonos y las ironías que utilizáis para tiraros a degüello unos contra otros». Mirando a Paula concluyó: «Paula, ha realizado usted un gran trabajo, los términos del acuerdo están claros y no ha olvidado ningún detalle, ¡Le felicito por ello!». Dirigiéndose a todos sentenció: «La decisión la tomaré yo personalmente, que para eso soy el propietario del 100% de las acciones. Dentro de dos días despacharé con Paula para argumentarle mi decisión y el miércoles por la tarde celebraremos un comité extraordinario en el que os comunicaré el sentido de mi decisión».

Al final de la jornada, mientras el chofer le conducía a casa, Don Luis no podía dejar de pensar en lo ocurrido por la mañana. Lo del acuerdo era lo de menos, lo que más le amargaba eran las continuas rencillas entre sus hijos. Él había creado esa empresa para proporcionar bienestar a su familia y ahora veía como la desunión y las rivalidades estaban a punto de dinamitar su familia o lo que quedaba de ella. Sabía que sus hijos se aguantaban entre sí y no faltaban a las reuniones familiares por respeto a sus padres, pero nada más (así se lo había trasladado Ángela en alguna ocasión). «Por otra parte, con este panorama, no me puedo retirar, en dos días se pelean y

hunden la empresa», pensaba para sí, y la verdad, a los 75 años Don Luis empezaba a necesitar un descanso y tiempo para hacer con Amparo los viajes que siempre se habían prometido y nunca habían realizado.

Cuestiones de discusión:

¿Qué ha ocurrido en Lámparas Pérez para llegar a esta situación? ¿Por qué las relaciones entre los hermanos están tan deterioradas?

¿Considera que la estructura de gobierno y dirección de Lámparas Pérez es adecuada? En caso necesario indique qué pasos se deberían dar para fortalecerla.

Póngase en la piel de Don Luis Pérez. Si deseara retirarse para disfrutar de su merecida jubilación, ¿qué haría? ¿Qué pasos daría para transmitir la dirección y la propiedad de la empresa?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Casillas, J. C., Díaz, C. y Vázquez, A. (2005), *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Ed. Thompson Paraninfo, Madrid. Manual en el que se abordan, de forma sencilla y actualizada, todos los aspectos básicos del estudio de la empresa familiar desde un enfoque propio de la dirección de empresas.
- Gallo, M. A. (1995), *Empresa familiar: Textos y casos*. Ed. Praxis, Barcelona. Este es un texto clásico en el que uno de los precursores mundiales del estudio de la empresa familiar, sienta las bases teóricas de esta línea de investigación en el área de la dirección de empresas.

Lecturas recomendadas

- Corona, J. (2005), *Manual de la empresa familiar*. Ed. Deusto, Bilbao. Esta obra recoge la práctica totalidad de las cuestiones relevantes para el estudio de la empresa familiar. Cada capítulo está redactado por un especialista, entre los que encontramos directores de cátedra y profesores de reconocido prestigio internacional.
- Fuentes Ramírez, J. (2007), *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Ediciones Pirámide, Madrid. En esta obra se describe de forma metódica y rigurosa el problema de la sucesión intergeneracional. El autor identifica quince factores que habitualmente suelen dificultar el proceso de sucesión. Muy útil por los apéndices en los que presenta datos relevantes de una investigación realizada por el autor.

Enlaces e instituciones de interés

- www.iefamiliar.com. El Instituto de la Empresa Familiar es una asociación sin ánimo de lucro de ámbito español constituida por un grupo de empresarios familiares. Todos sus socios son presidentes, consejeros delegados o miembros del consejo de administración de las empresas de las que son propietarios. Desde su fundación en 1992, el Instituto de la Empresa Familiar se ha consolidado como un cualificado y riguroso interlocutor en todo lo que afecta a la empresa familiar y a su desarrollo, y ha experimentado una evolución creciente hasta llegar a las 104 empresas, todas ellas líderes nacionales, europeos o mundiales en los sectores de industria y servicios, y que facturan una media de 150.000 millones de euros.
- www.laempresafamiliar.com. Este portal dedicado a la empresa familiar ofrece multitud de servicios y recursos que le ayudarán crear el consejo de familia y el protocolo familiar que le permitirán obtener sugerencias y noticias de gran utilidad para el desarrollo de su empresa y el patrimonio familiar.
- www.fbn-i.org. La Family Business Network es una asociación internacional cuya misión es la formación de los miembros de las familias empresarias y el desarrollo de la investigación sobre los retos de futuro de la empresa familiar.
- www.ivefa.com. El Ivefa es una asociación sin ánimo de lucro cuya misión es contribuir a la continuidad y crecimiento de las empresas familiares valencianas.
- Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*. Revista bimensual publicada por Ediciones Deusto en la que el lector encontrará artículos de actualidad sobre las últimas tendencias en el estudio de la empresa familiar.

Parte Sexta

El sistema humano
y cultural
de la empresa
y la gestión
de personas

Capítulo 26

El sistema humano de la empresa y su gestión

SUMARIO DEL TEMA

1. Funciones de la gestión de recursos humanos.
2. Contratación.
3. Formación.
4. Flujos de trabajo para una gestión más participativa.
 - 4.1. Grupos.
 - 4.2. Tipos de grupos.
5. Gestión del rendimiento y remuneración.
 - 5.1. Evaluación del rendimiento.
 - 5.2. Remuneración.
6. Comunicación interna.
 - 6.1. Cómo mejorar la comunicación interpersonal.
7. Negociación y gestión de conflictos.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Comprender las funciones a desempeñar en la gestión de recursos humanos para facilitar el funcionamiento de las organizaciones.
2. Identificar el papel de la contratación y de la formación para tener a las personas adecuadas en cada puesto de trabajo de una organización.
3. Conocer diferentes formas individuales y de grupo para organizar el trabajo de los empleados de modo que se fomente su implicación en la organización.
4. Describir algunas de las posibilidades para medir y remunerar el rendimiento de las personas que trabajan en una empresa.
5. Identificar el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Evolución del concepto de organización del trabajo en la fábrica Martorell

Para la construcción de la moderna fábrica de Martorell en el año 1993, el consorcio Volkswagen decidió contratar a un especialista de las técnicas de trabajo provenientes de Japón. Es así como Seat contrata a Clive Griffiths, un especialista inglés proveniente de la planta Nissan de Sunderland, quien en 1984 participó en la creación de esa fábrica. Griffiths llega demasiado tarde a la planta, cuando se encuentra ya en la fase final de la construcción. El nuevo director de la fábrica intenta hacer todavía ciertos cambios en la construcción de las instalaciones, pero solo logra introducir pocas ideas en la distribución en planta definitiva.

La consecuencia es una mezcla entre los conceptos típicos del consorcio Volkswagen, con una alta automatización y a la vez una extrema rigidez, y una estructura bajo influencia del nuevo director Griffiths. Por todo ello, al finalizarse la construcción, se podían observar claramente la existencia de estos dos conceptos totalmente diferentes.

El primer paso de Griffiths fue adquirir una fuerza de trabajo altamente cualificada y joven. Es así como, en el mismo 1993, se contrata a más de 1.400 personas, casi todas con contratos temporales, bajo un sistema de selección de personal altamente exigente. La selección del personal se podía comparar con el principio del salmón, según el cual únicamente los más preparados logran avanzar. Seat desarrolló un sistema especial de selección y formación de personal en el que se dice que empleó más de 774.000 horas, con una media de 218 horas por persona.

Una vez establecida la planta, Griffiths da otro paso importante. Intenta mantener la factoría de Martorell totalmente independiente de las

demás fábricas de Seat, en Zona Franca y Pamplona. Esto lo intenta a todos los niveles, desde la dirección hasta los empleados mismos, con la idea de crear una nueva cultura joven e intacta, independiente y sin ningún tipo de influencia del exterior. Esta separación llega a causar ciertas fricciones políticas con el *management* de las otras plantas de Seat.

En el concepto de organización del trabajo, Griffiths planeó que la figura del supervisor fuera una persona con la máxima formación, con conocimientos técnicos pero también conocimientos sobre organización y psicología, y que debía funcionar como un padre para sus trabajadores.

Griffiths planea también implantar un sistema individual de salarios basado en los méritos de cada uno de los trabajadores. El salario sería decidido por el supervisor responsable, el cual, además, tendría la libertad de decidir sobre una paga adicional anual, según *méritos personales* y *contenido de calidad* de la labor de cada empleado. Esta idea totalmente revolucionaria en la industria española hacía prever graves problemas con los sindicatos, los cuales comenzaban ya a amenazar con que nunca aceptarían tal «individualización del trabajo». Por aquel entonces los sindicatos argumentaban que la decisión por parte del supervisor nunca podría llegar a ser lo suficientemente objetiva para poder lograr una calificación realmente justa.

Griffiths también introduce la idea de terminar con el esquema de división del trabajo según el concepto *taylorista*, donde el empleado hace y es responsable únicamente de la tarea que se le asigne en la cadena. Lo que quería en Martorell era tener trabajadores con más formación, capaces de llevar a cabo múltiples funciones, así como intercambiables y

que realizaran sus trabajos de forma rotatoria. Principios básicamente provenientes de la *filosofía Kaizen* y la *producción ajustada*.

En la estructura de los grupos de trabajo se eliminarían ciertas categorías para lograr los objetivos. Los grupos estaban planeados para ser formados por entre diez y quince empleados. Cada grupo tendría un *líder* o *coordinador*, y cada dos grupos, un supervisor. La nueva forma de trabajo estaba basada también en una amplia información a todos los niveles. Se planeaba tener en total 250 supervisores de producción cada uno a cargo de grupos de entre dieciocho y veinticinco trabajadores, estos con una edad media de veintiséis años. Los grupos efectuarían trabajos directos e indirectos, por lo cual al contratar se elimina el concepto de diferenciación entre mano de obra directa (MOD) y mano de obra indirecta (MOI). Como resultado, solo se contrataron trabajadores bajo contratos mano de obra (MO), capaces de llevar a cabo tareas directas e indirectas. Este punto es de gran importancia, ya que Griffiths, en el momento de arrancar la producción, no le da la suficiente importancia a la firma de un convenio de trabajo adecuado para introducir todos sus conceptos de producción.

Los trabajadores y empleados comienzan a trabajar después de haber sido preparados y se les habían prometido muchas cosas. Sin embargo, todo se deja correr como *grupos piloto* sin la firma de un convenio adecuado y sin ni siquiera planes de llegar a negociación alguna.

Poco después del arranque de la fábrica, el consorcio vive una grave crisis después de una época de expansión bajo el mando de Carl Hahn. Seat vive una situación crítica cuando el actual presidente del consorcio, Ferdinand Piech, y su grupo de traba-

jo planean una reestructuración de Seat debido a sus pérdidas en el año 1993.

Finalmente, con el plan de reestructuración se logra salvar la planta de Zona Franca; sin embargo, en Martorell se despide a más de 1.400 empleados altamente cualificados y jóvenes, pertenecientes a la generación contratada por Griffiths, quien deja de asumir el cargo.

Las razones de este despido masivo en la nueva planta son claras. Con el plan de *ceros despidos* no queda otra opción que despedir a más de 1.400 empleados con contratos temporales y trasladar los puestos de trabajo de la planta en Zona Franca a la nueva planta de Martorell. En Martorell, de un día para otro, pasa la fuer-

za de trabajo de tener una edad media de, aproximadamente, veintiséis años y de ser una plantilla altamente cualificada; a ser una fuerza laboral con una media de entre cuarenta y 45 años con muchos años de experiencia y antigüedad en Seat. Es en esta época cuando la planta nueva tiene que sobrevivir al choque cultural entre las dos plantillas pertenecientes a dos generaciones totalmente diferentes.

Otro aspecto crítico de la *era de Griffiths* fue no darle la suficiente importancia a los tiempos de los procesos de producción. Griffiths estaba acostumbrado a la planta de Sunderland, en Inglaterra, donde se importaron todos los conceptos de producción provenientes de Japón y donde se producían hasta los mis-

mos modelos. Esto hace que Griffiths, al no tener experiencia implantando procesos nuevos, no vea la necesidad de tomar los tiempos respectivos y al comenzar la producción solo se le dan órdenes de ejecutar las tareas al empleado, sin ningún tipo de guía o base de tiempos necesarios. Esto causa más tarde graves problemas al llegar los empleados de edad más avanzada desde Zona Franca. Estos, acostumbrados a recibir una carga basada en tiempos con la cual ellos no cargaban ningún tipo de responsabilidad, no estaban dispuestos a cambiar. ●

Fuente: adaptado de Iven, R, Marin-Garcia, J. A. y Förster, H. (1997), *Memoria de trabajo final de carrera*.

1. FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos tiene como función desarrollar y aprovechar el conocimiento y el potencial de las personas que componen la empresa, canalizándolo a través de los comportamientos individuales de las personas pero también mediante su trabajo como equipo y como organización completa.

La gestión de recursos humanos tiene como función desarrollar y aprovechar el conocimiento y el potencial de las personas que componen la empresa.

Las principales actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos se pueden agrupar en las siguientes áreas:

- **Contratación:** engloba las actividades diseñadas para asegurar que el trabajador idóneo esté en el puesto de trabajo adecuado en el momento en el que se le necesita. Las empresas pueden elegir entre diferentes opciones durante las fases de reclutamiento, selección y socialización de empleados.
- **Formación:** actividades para ayudar a que los empleados puedan disponer de los conocimientos y habilidades que la empresa necesita en la actualidad o que pueda necesitar en el futuro.

- **Flujos de trabajo:** organización de las tareas para alcanzar los objetivos de producción o servicio.
- **Evaluación del rendimiento:** valoración del grado en el que los empleados están llevando a cabo las tareas asignadas de la manera adecuada.
- **Retribución:** las recompensas que el empleado recibe a cambio de su trabajo.
- **Sistemas de comunicación:** actividades que permiten o fomentan la interacción entre los trabajadores y la empresa.
- **Negociación y gestión de conflictos.**
- Otras actividades importantes que, por limitaciones de espacio, no ampliaremos en este capítulo son el desarrollo de la carrera profesional, el cese o separación de los empleados de la empresa, y las relaciones laborales y derechos de los empleados.

Para cada una de estas actividades se pueden poner en marcha diferentes estrategias. Por ejemplo, para cubrir una vacante se puede ascender a personal de plantilla o buscar a personas externas; se puede desarrollar un sistema de evaluación que se adapte a las necesidades de diferentes tipos de empleados o se puede ofrecer un sistema estándar para todos; se puede fomentar la implicación y participación de los empleados o promover estilos directivos individualistas o autoritarios para organizar las tareas; se puede pagar a los empleados en función del puesto que ocupan o en función de sus contribuciones individuales a

la empresa; se puede basar la comunicación en los canales descendentes o fomentar la retroalimentación ascendente...

Ninguna de las estrategias comentadas es mejor o peor que las otras. Su éxito dependerá de la situación en la que se utilicen. En la medida que las estrategias de recursos humanos sean coherentes o compatibles con otros aspectos importantes de la empresa, el sistema funcionará mejor. Más aún, las estrategias de recursos humanos deben ser compatibles entre sí. De este modo serán más eficaces al reforzarse mutuamente. Un contraejemplo: algu-

nas empresas están intentando mejorar sus resultados mediante la estructuración del trabajo en equipos; sin embargo, continúan utilizando un sistema tradicional de evaluación del rendimiento donde cada empleado es evaluado individualmente.

En los próximos apartados explicaremos con detalle los aspectos relacionados con las diferentes áreas en las que hemos dividido la gestión de recursos humanos y describiremos algunos de los programas más frecuentes en cada una de ellas.

2. CONTRATACIÓN

Algunas de las preguntas importantes a las que tiene que hacer frente una empresa cuando contrata empleados son: ¿quién debe tomar las decisiones sobre la contratación? ¿A qué fuentes debe recurrir la empresa para reclutar a los mejores empleados? ¿Debe tomarse en consideración la *adecuación* a la cultura de la empresa por parte de los candidatos, además de sus conocimientos o habilidades? ¿Cómo se puede ofrecer a los candidatos expectativas realistas sobre su puesto de trabajo, de manera que no se desilusionen posteriormente? ¿En qué cualidades debería fijarse la empresa para determinar a quién contratar y cómo deben medirse estas cualidades?

Contratación: engloba las actividades diseñadas para asegurar que el empleado idóneo esté en el puesto de trabajo adecuado en el momento en el que se le necesita.

El proceso de contratación tiene tres componentes:

- *El reclutamiento* es el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. La empresa debe anunciar al mercado la disponibilidad de un puesto y atraer a candidatos cualificados que lo soliciten. El mercado del que la

empresa trata de atraer a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. Dicho de otra manera, la empresa puede buscar aspirantes dentro de la propia empresa, fuera de ella o en ambos lugares.

- *La selección* es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar o no a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades. Las cualidades requeridas para desempeñar con eficacia el puesto de trabajo se basan en el análisis del puesto, que consiste en un estudio sistemático del mismo. Al final se elige a quién se le ofrecerá el puesto y a quién no, basándose en las puntuaciones de los candidatos en las diferentes pruebas y en las impresiones que los entrevistadores hayan tenido de ellos.
- *La socialización* incluye la integración de los nuevos empleados en la empresa y el departamento en el que vaya a trabajar. Es el proceso mediante el cual el nuevo miembro aprende la escala de creencias, valores, normas y pautas de conducta exigidas por la organización a la que se incorpora, o lo que es lo mismo, la cultura de dicha organización. La socialización permite que un nuevo empleado deje de sentirse como un extraño y pase a sentirse integrado como un miembro del equipo.

3. FORMACIÓN

Contratar y ascender a las personas adecuadas es decisivo para que la empresa funcione con eficacia, pero no debemos olvidar otro aspecto complementario: la formación y el desarrollo de los recursos humanos para que dispongan de los conocimientos y habilidades necesarias en sus

puestos actuales o en los puestos que la empresa necesitará en el futuro.

La formación se centra en proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan en su puesto de trabajo o en ayudarles a corregir deficiencias en su desempeño.

Por ejemplo, la instalación de un equipo nuevo puede exigir que los trabajadores aprendan nuevas maneras de realizar el trabajo, o puede que un trabajador necesite comprender mejor el proceso de trabajo de una línea de fabricación. Del mismo modo, se puede utilizar la formación para proporcionar a los empleados las habilidades que la empresa necesitará en el futuro. Las empresas que se niegan a dar formación a las personas que trabajan para ellas se privan de contar con los recursos humanos que necesitarán para prosperar o incluso para sobrevivir.

La formación presenta diferentes enfoques, en función del lugar en el que se realice (formación en el puesto de trabajo o formación en aula) o los medios que se utilicen (clases, talleres, multimedia). Dependiendo del tipo de

formación que se pretenda impartir, será más adecuado un enfoque u otro. Entre los tipos de formación más frecuente en las empresas podemos encontrar las siguientes:

- Entrenamiento en las habilidades del propio trabajo del empleado.
- Formación para otras áreas o puestos de trabajo de la empresa (polivalencia).
- Toma de decisiones/solución de problemas en grupos.
- Conocimientos de liderazgo.
- Conocimientos de administración de empresas.
- Análisis estadístico/calidad.
- Formación de equipos de trabajo y dirección/participación de reuniones.

4. FLUJOS DE TRABAJO PARA UNA GESTIÓN MÁS PARTICIPATIVA

Los avances de la tecnología y de la globalización obligan a los directivos a replantearse todos los aspectos empresariales, de modo que se está produciendo un cambio importante en la forma en que las empresas estructuran el trabajo. Se puede apreciar una tendencia hacia una menor división de las tareas y a cambiar los procesos de trabajo con el fin de centrarse más en las necesidades del cliente. Los empleados, que antiguamente estaban organizados en unidades funcionales (comercial, producción, controles de calidad, etc.), ahora pueden estar organizados por procesos, trabajando con personas de otras áreas de especialización, integrados en grupos. Otro cambio importante es la utilización de equipos como unidad básica de agrupación en lugar de considerar a los trabajadores individuales.

4.1. Grupos

Una gran parte de los trabajos que realiza la empresa se hacen por medio de grupos: los departamentos, los equipos de trabajo y los comités son grupos. La tendencia actual en las empresas industriales es ir incorporando más estructuras de grupos en los diseños organizativos para ayudar a la implantación de procesos de producción más flexibles, guiados por la filosofía de la gestión total de la calidad.

Un grupo es una unidad social formada por personas que poseen un conjunto de valores o normas que regulan su comportamiento, tienen frecuentes interacciones y comparten intereses y metas comunes. Un grupo goza de varias características:

- Hay más de una persona.
- Se conserva una cierta permanencia en las relaciones de sus miembros.

- Sus miembros advierten que pertenecen a una entidad o unidad diferente.
- Hay un conjunto de preceptos (normas y valores) que guían el comportamiento de sus miembros.
- Existen determinadas metas de importancia que son perseguidas por el grupo.
- Tiene medios de comunicación propios.

4.2. Tipos de grupos

- *Grupo tradicional*: trabajos rutinarios regulados por el propio sistema de producción, los supervisores y las normas (por ejemplo, líneas de montaje).
- *Sistemas de sugerencias permanentes en grupo* (círculos de calidad, grupos de mejora...): el grupo de empleados se reúne periódicamente con el fin de identificar y sugerir mejoras a problemas relacionados con su trabajo habitual (productividad, la calidad del producto o servicio, o las condiciones de trabajo). Los empleados reciben formación sobre técnicas de solución de problemas en grupo y solo tienen poder para proponer sugerencias. Estas propuestas serán evaluadas por la dirección de la empresa para decidir si se implantan o no. A veces, los empleados pueden recibir recompensas económicas asociadas a las sugerencias presentadas.
- *Sistemas de sugerencias esporádicos en grupo* (equipos de proyecto de corta duración...): creados específicamente para ocuparse de la resolución de un problema o la mejora de un proceso/servicio muy concretos. Generalmente, estos equipos están constituidos por personas de diversas áreas y niveles de mando. La duración del grupo está delimitada desde el principio. La

tarea encomendada no suele ser frecuente; al acabarla, se disuelve el grupo.

- *Equipos de trabajo y grupo de trabajo semiautónomo:* el grupo de empleados es responsable de una parte identificable del producto o servicio. Los componentes toman decisiones sobre la asignación de tareas, métodos de trabajo, etc. Suele estar formado por personas polivalentes que hacen tareas muy interrelacionadas, resultando un trabajo cualificado y variado. Además, el equipo puede ser responsable de los servicios de

apoyo (mantenimiento, control de calidad o abastecimiento de materiales). A veces, desarrolla funciones de gestión de personal (contrataciones, despidos, remuneración o formación). En los equipos de trabajo la autonomía es menor y existe la figura de mando, mientras que cuanto más autónomo se hace el grupo, desaparece la figura de mando, que se transforma en un facilitador y la mayoría de las decisiones son tomadas por el grupo de empleados.

5. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y REMUNERACIÓN

La medición y gestión del rendimiento de las personas es una de las tareas más importantes de los mandos de las empresas; sin embargo, resulta complicado tomar decisiones adecuadas y pocos mandos dedican el tiempo suficiente para ello. Esta contradicción es todavía más preocupante si tenemos en cuenta que la evaluación del desempeño es una de las funciones básicas para poder establecer un programa de retribuciones que resulte atractivo para los empleados.

Con respecto al programa de retribuciones, entre las preguntas más importantes que se deben responder son: ¿quién debe ser el responsable de tomar las decisiones salariales? ¿Deben establecerse los salarios en función de lo que pagan las otras empresas? ¿Qué tipo de actividades deben recompensarse con salarios más altos? ¿Debe ofrecer una empresa salarios más elevados con objeto de atraer buenos trabajadores de la competencia, sin subir los sueldos de los empleados con los que ya cuenta?

Es muy probable que el modo en que una empresa trate estas y otras cuestiones relativas a la retribución influya directamente en su capacidad de atraer, retener y motivar a los empleados.

5.1. Evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento consiste en tres actividades:

- *Identificación de las áreas* de trabajo donde se quiere medir el rendimiento: el sistema de evaluación debe centrarse en las actividades que afecten al éxito de la empresa y no a características que no tengan que ver con el rendimiento.
- *Medición:* consiste en la realización de juicios por parte de los mandos sobre lo bueno o malo que ha sido el desempeño de un empleado o grupos de empleados.

Para que la medición sea buena, debe ser coherente en toda la empresa. Esto quiere decir que todos los mandos deben seguir normas de valoración que sean comparables. También se puede utilizar un sistema de evaluación 360° donde los compañeros, subordinados o clientes internos y externos pueden proporcionar información sobre el rendimiento de una persona.

- *Gestión del rendimiento:* la evaluación debería ser algo más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba las conductas o resultados del año anterior. En lugar de eso, debería orientarse hacia el futuro. Esto requiere que los mandos proporcionen información a sus trabajadores con el fin de que alcancen unos niveles altos de rendimiento.

Las empresas pueden llevar a cabo las evaluaciones de rendimiento con diversos propósitos. Por un lado pueden utilizarlas para tomar decisiones relativas a ascensos, ceses o niveles salariales. Por otro, pueden usarla para identificar áreas en las que es necesario formar a los trabajadores.

Las evaluaciones de rendimiento se hacen habitualmente una vez al año y suelen basarse en juicios subjetivos de los mandos más que en indicadores objetivos de rendimiento. La naturaleza subjetiva de las evaluaciones ha llevado a muchos a la conclusión de que están llenas de errores. Así, por ejemplo, la evaluación anual de diferentes trabajadores puede depender en gran medida de la memoria de la persona que las realiza. De la misma manera que los juicios de los supervisores pueden estar influidos por prejuicios y por otras creencias o percepciones personales. Sin embargo, la información objetiva del rendimiento no tiene por qué ser necesariamente mejor que la valoración subjetiva.

El rendimiento puede ser el resultado de muchos factores, algunos de los cuales están más allá del control del trabajador. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones de trabajo, los observadores tienden a atribuir las causas

al trabajador. Es decir, los mandos tienden a culpar al trabajador cuando observan un rendimiento escaso, mientras que los trabajadores tienden a culpar a factores externos.

La determinación exacta de las causas de las deficiencias en el rendimiento es esencial debido a tres razones. En primer lugar, la determinación de las causas puede influir en cómo se evalúe el rendimiento. Por ejemplo, es probable que un mando evalúe de manera muy diferente el rendimiento de una unidad si piensa que se debe a poco esfuerzo por parte de los trabajadores o si piensa que se debe a la mala calidad de los materiales que les han facilitado. En segundo lugar, la determinación de causas puede convertirse en una fuente oculta de conflicto entre mandos y trabajadores. En tercer lugar, la determinación de las causas influye en la elección de la solución. Tradicionalmente se ha pensado que el rendimiento se debe a dos factores: habilidad y motivación de los empleados. Sin embargo, existen factores externos al trabajador, como, por ejemplo, el grado de apoyo ofrecido por los mandos, que también afectan al rendimiento. Así pues, al menos deberíamos contemplar estas tres causas:

- *Habilidad de los empleados*: capacidades y técnicas del trabajador, incluyendo características como su inteligencia, experiencia, habilidades interpersonales, conocimientos del puesto de trabajo, etc.
- *Motivación de los empleados*: aspectos que orientan y mantienen una conducta específica en el empleado. La motivación puede verse afectada por diferentes factores (recompensas, castigos, trato recibido...), pero en última instancia es una cuestión interna y determina la cantidad de esfuerzo que una persona dedicará a una tarea.
- *Factores situacionales*: aspectos de la empresa que pueden influir tanto positiva como negativamente en el rendimiento (coordinación entre trabajadores, información u órdenes transmitidas por los mandos, disponibilidad de equipo, materia prima u otros recursos, cooperación entre empleados, relaciones personales, tiempo disponible para producir la cantidad requerida, entorno de trabajo inadecuado, averías en los equipos...).

Es importante tener presente que el rendimiento depende de los tres factores. La presencia de una sola causa no es suficiente para que el rendimiento sea alto; sin embargo, la ausencia o el bajo nivel de uno de los factores puede dar como resultado un rendimiento escaso.

Por último, queremos resaltar que existen otras posibilidades además de la evaluación del empleado por parte del mando y que estas pueden ayudar a tener una visión más amplia de las causas que originan un determinado rendimiento. Estas posibilidades son:

- *Autoevaluación*: proceso mediante el cual los trabajadores se evalúan a sí mismos. Permite a los empleados introducir información en el proceso de evaluación, además de ayudarles a profundizar en las causas de los problemas.
- *Evaluación a iguales*: los trabajadores del mismo nivel de la empresa se evalúan mutuamente.
- *Evaluación realizada por los subordinados (feedback 360°)*: los trabajadores evalúan a sus superiores.

Si los juicios de los compañeros y de los subordinados convergen con los del supervisor, es muy probable que la opinión de este último sea correcta. En caso contrario, sería conveniente abrir canales de comunicación que permitan investigar las causas de las divergencias.

5.2. Remuneración

La retribución total de un empleado tiene tres componentes. La proporción de cada uno de ellos varía mucho de una empresa a otra. El primero y, en la mayoría de las empresas, el elemento de mayor importancia en el total de la retribución es el salario base (cantidad fija que recibe el empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas). El segundo componente está formado por los incentivos salariales (programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento). El último elemento está formado por las prestaciones o retribuciones indirectas (seguros médicos, coche de la empresa, descuentos especiales en algunas compras...).

El sueldo de un empleado determina su poder adquisitivo. Además, en la mayoría de las sociedades, incluida la nuestra, la cantidad de dinero que gana una persona también sirve como indicador de poder y prestigio, y se relaciona con los sentimientos de autoestima. Es decir, la retribución tiene un efecto económico, sociológico y psicológico. Por este motivo, una mala gestión del proceso de asignación de retribuciones puede afectar muy negativamente a los empleados y, en última instancia, al rendimiento de la empresa.

A continuación resumimos algunos de los aspectos clave que hay que tener en cuenta al diseñar un programa de retribuciones:

- *Equidad interna frente a equidad externa*: hace referencia a lo que se considera que es justo dentro de la estructura retributiva de la empresa o lo que se considera justo en relación a lo que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo. Para evaluar la equidad externa se pueden utilizar diferentes estadísticas o informes (véase *Gestión en acción 26.1*).

GESTIÓN EN ACCIÓN 26.1

Ejemplo de encuesta de retribuciones

EJEMPLO DE RETRIBUCIONES 1997

PUESTO: JEFE DE CONTROL DE PRODUCCIÓN REF: P07

D1	Q1	Q2		Q3	D9	(*)	
10%	25%	50%	Media	75%	90%	Nivel	Corresponde a empresa:

RETRIBUCIÓN	5.480	6.090	7.040	7.268	8.150	9.430	A	GRANDE
EDAD	32	36	41	41,6	48	52		Facturación: > 8.000 MM Plantilla > 500 empleados

RETRIBUCIÓN	4.670	5.420	6.400	6.442	7.270	8.680	B	MEDIANA
EDAD	31	36	42	42,9	47	51		Facturación: > 4.000 a 8.000 MM Plantilla > 151 a 500 empleados

RETRIBUCIÓN	4.080	4.610	5.070	5.317	5.820	6.440	C	PEQUEÑA
EDAD	29	34	37	37,4	40	48		Facturación: Hasta 4.000 MM Plantilla < 150 empleados

RETRIBUCIÓN	4.480	5330	6.510	6.632	7.360	8.820	GLOBAL
EDAD	30	35	40	40,8	46	51	

(*) Para determinar el nivel de las empresas de servicios, debe considerarse más el factor del volumen de ventas que el tamaño de la plantilla

RETRIBUCIÓN: Es la cantidad total anual (miles de pesetas brutas/año).

RETRIBUCIÓN VARIABLE Y/O EN ESPECIE

INCIDENCIA o FRECUENCIA: Del total de puestos analizados, reciben RETRIBUCIÓN VARIABLE y/o RETRIBUCIÓN EN ESPECIE:

nivel A	43,9	% de Puestos
nivel B	35,0	
nivel C	26,5	

CUANTÍA: Sobre el nivel GLOBAL del total de retribución, la parte VARIABLE y/o EN ESPECIE representa en importe y porcentaje las siguientes cantidades:

Nivel GLOBAL	D1	Q1	Q2	Media	Q3	D9	Variabilidad en Ptas.
	260	410	730	744	1.040	1.320	Variabilidad en %
	5,8	7,7	11,2	11,2	14,1	15	

- *Retribución fija frente a retribución variable:* ¿se pagará a los empleados fundamentalmente con un sueldo fijo o fluctuará dependiendo de criterios preestablecidos, como el nivel de rendimiento o los beneficios de la empresa?
- *Resultados frente a esfuerzo:* ¿se hará más hincapié en el rendimiento, vinculando las retribuciones a los resultados individuales o de grupo, o se hará más énfasis en el esfuerzo realizado?
- *Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual:* ¿se hará en función del valor que dé la empresa a un puesto de trabajo en particular o se basará en las habilidades y conocimientos que el empleado aporte al puesto de trabajo?
- *Elitismo frente a igualitarismo:* ¿aplicará la empresa el mismo plan de retribución a todos sus empleados o establecerá diferentes planes de retribución en función del nivel o grupo al que pertenezca el empleado?
- *Recompensas monetarias o recompensas no monetarias:* ¿tratará la empresa de motivar a sus empleados a través de recompensas monetarias o dará más importancia a otros aspectos, como son un trabajo interesante o la seguridad del puesto de trabajo?
- *Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas:* ¿tendrán los trabajadores acceso a información relativa a los niveles de retribución de otros empleados y a la forma en que se deciden las retribuciones o se ocultará esta información?
- *Decisiones salariales centralizadas frente a descentralizadas.*

Las empresas han utilizado numerosas técnicas para decidir el sueldo de sus trabajadores. El objetivo de todas estas herramientas es generar un sistema de retribuciones equitativo que permita a la empresa atraer, motivar y conservar a sus trabajadores manteniendo al mismo tiempo los costes salariales bajo control. Algunas de las técnicas más empleadas son:

- *Remuneración basada en el puesto de trabajo:* cada puesto de trabajo se diseña para realizar tareas específicas que suelen acometerse por varias personas. Como todos los puestos no tienen la misma importancia para la empresa y el mercado laboral da más valor a unos que a otros, el objetivo del sistema de retribución es asignar salarios de modo que los puestos más importantes y que mejor se pagan en el mercado laboral reciban los salarios más elevados. Las principales opciones para ponerlo en marcha son el salario fijo y el pago por horas. *Salario fijo:* el trabajador cobra una cantidad fija que depende de las características del puesto de trabajo, de la formación específica necesaria o de la calificación profesional. *Pago por horas:* la empresa controla las horas que el empleado está traba-

jando en la empresa y le paga una cantidad pactada por cada una de ellas (no se remuneran, por ejemplo, las horas de baja, las vacaciones, las visitas al médico o los asuntos propios). En este apartado se incluyen también las horas extras.

- *Pago por competencias o habilidades:* el salario base no está en función del puesto de trabajo que se ocupa, sino en función de lo polivalentes que sean las personas y de su capacidad para realizar diferentes tareas. Según este sistema, cuantas más habilidades relacionadas con el trabajo tenga un trabajador, mayor será su salario.
- *Complementos por antigüedad en el puesto:* la cuantía del complemento que se añade al salario base viene determinada por la antigüedad del trabajador en la empresa o en determinada categoría de trabajo.
- *Reparto de beneficios de la empresa:* consiste en distribuir entre los trabajadores una parte de los beneficios que obtiene la empresa durante un ejercicio. Los beneficiarios suelen ser todos los trabajadores de determinado nivel de mando y se suele ponderar el complemento en función del salario base de cada persona.
- *Reparto de ganancias por sugerencias aportadas:* existen diversos programas de reparto de ganancias. Todos añaden un complemento salarial al sueldo de los trabajadores en función de los ahorros de coste obtenidos en la producción de un bien o servicio. Estos complementos se calculan mediante una fórmula, pactada en la fase de diseño, que determina la cantidad de dinero que hay que repartir entre los beneficiarios del plan. La fórmula tiene en cuenta un objetivo de coste, calidad o productividad para un período determinado. Cuanto más se reduce el coste, más aumenta el complemento. Si no se consigue mejorar el objetivo, no hay complemento. Los costes que se suelen incluir son aquellos en los que pueden influir los trabajadores, tales como costes de mano de obra, materiales o suministros externos (premontajes o subcontratación de mano de obra). Hay programas que se aplican solo a personal de producción y otros en los que se excluye de los complementos a los mandos. Lo habitual es ponderar el complemento en función del salario base de cada empleado. Entre las principales variantes de estos programas podemos encontrar: *plan Scanlon* (basado en la reducción de costes); *plan Rucker* (basado en el aumento del valor añadido del producto), *improshare* (basado en estándares de diseño del producto o del proceso —por ejemplo, unidades por hora—) y reparto de ganancias por sugerencias (consiste en repartir un porcentaje de los ahorros que proporcionan las sugerencias propuestas). En este último caso los beneficiarios suelen ser solo los trabajadores que proponen la sugerencia.

- *Complemento por logro de metas individuales*: se añade un plus al salario base de la persona por la consecución de unos objetivos o unas metas a corto o largo plazo.
- *Complemento por logro de metas del grupo*: se añade un plus al salario base del grupo por la consecución de unos objetivos o unas metas a corto o largo plazo.
- *Recompensas no monetarias*: felicitaciones, viajes, comidas, premios de la compañía, empleado del año...
- *Participación en el capital de la compañía*: los empleados pueden tomar parte en el capital mediante la posesión de acciones de la empresa para la que trabajan. El empleado puede suscribir directamente las acciones, pagándolas o recibíendolas de la empresa

como parte de su salario. También existe la posibilidad de que la empresa gestione un fondo de acciones (ESOP —Employee Stock Ownership Plan—) que reparte entre los trabajadores que cumplen ciertas condiciones; por ejemplo, tener una determinada antigüedad en la empresa. Las empresas que se acogen a estos planes disfrutan de ventajas fiscales con las que recuperan parte del importe de las acciones entregadas a sus empleados.

- *Remuneración flexible*: el trabajador decide cómo recibe el salario: en metálico, mediante cursos de capacitación, viajes, prestaciones sociales, más vacaciones... (No decide cuánto cobrar, pero tiene plena autonomía para decidir cómo se le paga).

6. COMUNICACIÓN INTERNA

En las empresas es necesario gestionar información para su correcto funcionamiento y las personas se comunican transmitiendo esa información para realizar sus tareas, para conocer las instrucciones necesarias en el desempeño de su trabajo, para transmitir órdenes, objetivos, sugerencias, quejas, observaciones, etc. La comunicación es fundamental para que la empresa funcione. Que la comunicación en la empresa no sea eficaz repercute negativamente en su funcionamiento.

La comunicación en la empresa es el proceso mediante el cual se intercambia información, tanto entre el personal de la propia empresa como entre este y personas del exterior para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos. En el fondo, de lo que se trata es de posibilitar que la información fluya y esté disponible allí donde debe utilizarse.

En el proceso de comunicación, el emisor inicia la propuesta de un *terreno de juego* compartido (el mensaje). El mensaje se compone de hechos, sentimientos y actitudes. Los participantes (emisores y receptores) hacen un trabajo sobre el *terreno de juego* que ha iniciado un emisor. Este trabajo consiste en proyectar toda su experiencia, intuiciones, prejuicios, deseos... y, a la luz de eso, interpretan las palabras escritas o habladas, los gráficos y el lenguaje no verbal que se va incorporando a ese *terreno de juego*.

Las empresas diseñan sus propios canales formales de comunicación, tanto unidireccionales como bidireccionales. Los *canales unidireccionales* son soportes físicos que se caracterizan por que generan una respuesta diferida de los receptores y no siempre manifestada. Generalmente los utilizan los mandos para comunicarse con sus subordinados. Estos canales pueden ser, a su vez, escritos o audiovisuales. Veamos algunos de ellos:

- *Boletín de noticias*: algunas empresas tienen un pequeño y particular *miniperiódico* que se publica con regularidad y recoge los hechos más sobresalientes que atañen a la empresa, desde información más general (apertura de un establecimiento de la cadena en un nuevo país, recepción de un premio) hasta otra de índole más personal (la boda de un trabajador, cumpleaños, contratación de nuevos empleados). La periodicidad y los contenidos dependerán de cada empresa y de los objetivos que se haya fijado con el boletín.
- *Página web*: hoy en día casi todas las empresas tienen una página web. En ellas aparece información de interés sobre la empresa, generalmente más bien dirigida al exterior —clientes, proveedores y la sociedad en general—. Pero también es habitual que las empresas tengan una zona de la web restringida para uso interno (intranet), en la cual se puede colgar información más personalizada y, si se da el caso, confidencial. Este canal puede transmitir noticias sobre vacantes de empleo, nuevas políticas empresariales, información de corte más social... En definitiva, se trata de una opción muy similar a la descrita para el boletín de noticias, pero accesible desde la red informática.
- *Tablón de anuncios*: los tablones de anuncios se utilizan para difundir hechos importantes para los miembros de la empresa. Por ejemplo, es habitual que en los tablones aparezca información necesaria para los empleados —números de teléfono de un proveedor, de la empresa de seguridad, etc.—. En ocasiones, también aparece información más banal pero que puede ser de interés para los trabajadores —la venta de un coche, un anuncio de una cena de empresa, etc.—.
- *Buzón de sugerencias*: este canal se utiliza para solicitar, evaluar y aplicar, en su caso, las sugerencias de los

GESTIÓN EN ACCIÓN 26.2

La importancia de la comunicación en la empresa

El mando tiene una herramienta específica: la información. Él o ella no maneja gente. Él motiva, guía y organiza gente para que realicen su trabajo. Su única herramienta para hacer todo esto es la palabra,

escrita o hablada. No importa que el trabajo del mando se centre en ingeniería, contabilidad o ventas. Su eficacia dependerá de su talento para escuchar y leer, de su habilidad para escribir y hablar. Necesita talento

para conseguir que sus ideas lleguen a otras personas lo mismo que para averiguar lo que estas desean».

Drucker, P. (1999), *La Gerencia de empresas*. Edhasa.

empleados. Aunque se permite el anonimato, cuando la sugerencia puede implicar un importante beneficio para la empresa es habitual que esta recompense, bien económicamente o bien con días libres o un reconocimiento público, a las personas cuyas sugerencias han permitido un ahorro de costes o una mejora en la eficiencia. El buzón no es necesariamente un elemento material colgado en algún lugar de la empresa: también puede ser electrónico. El grupo Accor, por ejemplo, ofrece a sus empleados *innov@ccor*, una intranet dedicada a ellos, en la que tienen la oportunidad de dar rienda suelta a su creatividad y su iniciativa proponiendo innovaciones. La empresa promete recompensas a las mejores ideas que se pongan en práctica y a las mejores prácticas que se amplíen al resto del grupo.

- **Redacción de informes:** en algunas empresas existen ciertos formularios prediseñados para que los empleados los rellenen periódicamente e informen a la dirección de cuantos aspectos consideren oportunos. Estos informes pueden ser en formato papel o también pueden enviarse por correo electrónico. También los directivos hacen uso de los informes para hacer llegar a los empleados determinada información. Este tipo de informes recibe a menudo la denominación de *memorando*.
- **Estudios de actitud de los empleados:** en ocasiones se pretende conocer la opinión y los sentimientos de los empleados mediante estudios formales y anónimos diseñados para analizar las diferentes facetas del trabajo que les gustan o disgustan a los trabajadores. Estos formularios preguntan a los entrevistados sobre el trabajo que realizan, cómo es su superior, qué les parece el entorno laboral, la formación que tienen y la que reciben, qué les parece la política retributiva, etc. Este es un canal en el cual la información fluye de arriba, pero su dificultad y las tensiones que puede llegar a generar aconsejan que se utilice con mucho cuidado, dejando claro qué se va a hacer con los resultados

—garantizando el anonimato y confirmando a los empleados que sus respuestas se usarán para mejorar su situación en la empresa—.

Además de estos canales unidireccionales, las empresas ofrecen también *canales bidireccionales*, que permiten una retroinformación inmediata. Es decir, que el receptor responda al mensaje recibido. Dentro de este tipo hay dos posibilidades. En primer lugar están los *directos*, exigiendo la presencia en el mismo recinto de emisor y receptor. Segundo, los *canales bidireccionales indirectos*, que utilizan la tecnología de la comunicación para establecer la relación de intercambio de información, como, por ejemplo, la videoconferencia.

Los canales bidireccionales más cotidianos persiguen favorecer la comunicación entre las personas que comparten tareas, de modo que la información necesaria fluya de unos a otros para que el trabajo se realice adecuadamente. Así, es habitual que los empleados cuenten con un medio para comunicarse con sus compañeros de trabajo. Del mismo modo, los trabajadores transmiten información a sus supervisores inmediatos acerca de las cuestiones que van a permitir a estos últimos mantenerse al día de los acontecimientos que tienen lugar en el puesto de trabajo; por estos canales fluyen, además, sugerencias, quejas o solicitudes, entre otras cuestiones. Igualmente, los superiores tienen a su disposición canales para transmitir a sus subordinados las estrategias, instrucciones y órdenes que necesitan para realizar sus tareas. Los canales más frecuentes, en este sentido, son las reuniones y los contactos personales. Cuando la distancia física impide la comunicación cara a cara, se puede resolver este problema mediante tecnología tan accesible como las llamadas telefónicas o el *chat* u otra más sofisticada, como las videoconferencias.

Para finalizar este apartado, definiremos los tipos básicos de comunicación que se dan en la empresa, distinguiendo entre comunicación formal e informal.

Decimos que estamos ante *comunicación formal* cuando está establecida y fomentada por la dirección de la empresa, con fines puramente organizativos, y fluye por canales formalmente instaurados. Dentro de la comunicación formal podemos encontrar varios tipos, en función de la dirección que siga la información difundida a través de los canales formales.

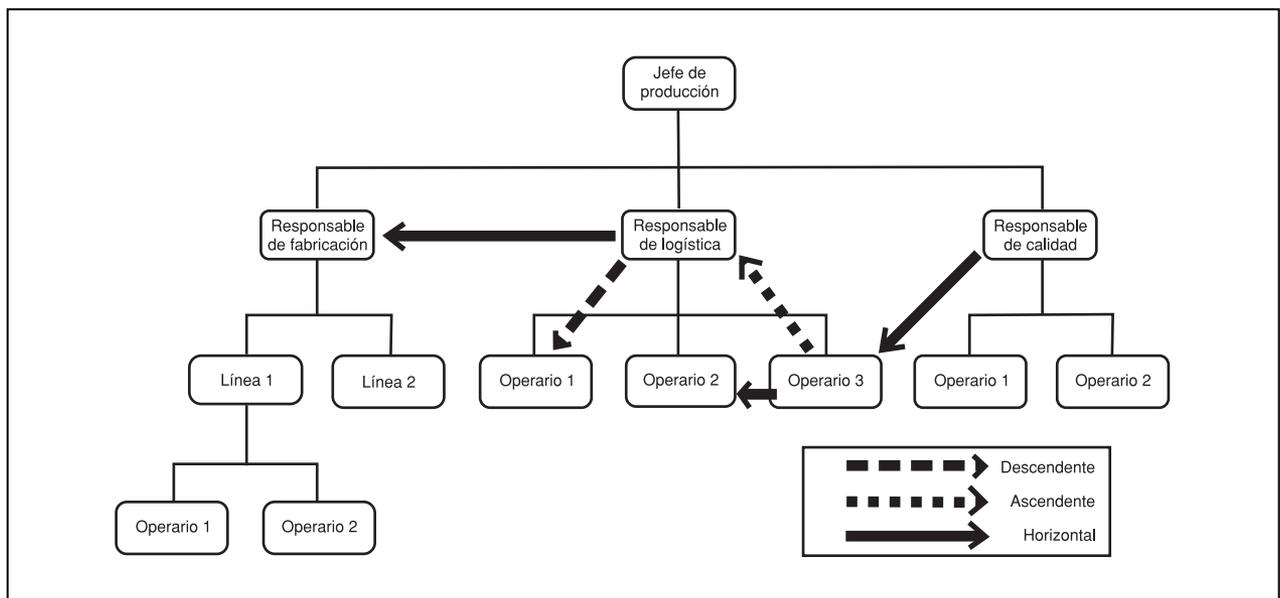
Comunicación formal descendente: fluye de niveles altos de la jerarquía hacia empleados de nivel inferior. Mediante esta comunicación se difunden políticas, estrategias, objetivos, instrucciones, procedimientos, prácticas organizativas, información para que los empleados comprendan mejor las tareas, información para coordinar diferentes unidades o información con respecto al rendimiento obtenido por los empleados. Normalmente, esta información, conforme desciende por la escala jerárquica, va sufriendo ciertas pérdidas y deterioros, sobre todo en las organizaciones de gran tamaño y con muchos niveles jerárquicos, debido principalmente a malas interpretaciones o a la distorsión de los mensajes. Por eso es muy importante establecer canales eficaces que garanticen la *retroinformación*.

Comunicación descendente: comunicación que fluye desde los mandos hacia sus subordinados.

Comunicación formal ascendente: fluye desde niveles bajos hacia arriba, es decir, de empleados a directivos. Esta comunicación cumple las funciones de permitir saber si los empleados han recibido y comprendido la comunicación descendente, retroalimentar a los mandos con información que permite evaluar y corregir sus planes o métodos, y transmitir hacia los niveles superiores las opiniones, quejas o sugerencias de los empleados. Habitualmente se canaliza este flujo mediante encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias. Uno de los principales inconvenientes es que muy a menudo los directivos filtran los mensajes ascendentes y no transmiten toda la información, especialmente si se trata de información negativa sobre la que puedan tener alguna responsabilidad. Cuanto más participativa y democrática es una organización, más se observará la comunicación ascendente.

Comunicación formal: comunicación que sigue la cadena jerárquica oficial y sirve para realizar un trabajo.

Comunicación ascendente: comunicación que fluye desde los subordinados hacia sus mandos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 26.1 ● Ejemplos de comunicaciones.

Comunicación formal horizontal: flujo de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, y flujo diagonal entre personas en diferentes niveles pero sin relaciones de dependencia directa (otros departamentos o áreas de responsabilidad). Normalmente se utiliza para la solución de problemas, para generar innovaciones o para la coordinación de actividades.

Por otra parte, la *comunicación informal* es aquella que surge de forma espontánea debido a la interacción social entre los miembros de la empresa. No es conveniente asociar comunicación informal con algo negativo. La comunicación informal no tiene por qué perseguirse en la empresa bajo la creencia de que las charlas sociales entre los trabajadores son siempre perjudiciales. Esta comunicación se puede considerar, en ciertos aspectos, positiva porque facilita las relaciones entre las personas, actuando como liberadora de enfados, aliviando el estrés y combatiendo el aburrimiento.

Además de la comunicación que surge informalmente entre los trabajadores y que favorece las relaciones humanas y flexibiliza el funcionamiento organizativo, la comunicación informal puede consistir también en rumores, chismes o información de pasillo, aportando mucha información sobre los empleados y el clima laboral. También ayuda a divulgar información que los sistemas de comunicación formal no deben transportar porque no es políticamente correcto o *no procede*.

En ocasiones, algunos directivos utilizan la comunicación informal para obtener una información que saben que circula por la empresa pero, a la cual, los jefes no suelen tener acceso. Esta forma de controlar las comunicaciones informales se ha denominado «gestión mediante paseos» (*management by walking around, MBWA*), y consiste en que un directivo se pasea por su empresa para que los empleados de todos los niveles se vean con la posibilidad de comentar con él sus puntos de vista, hacer sugerencias o expresar sus quejas. Las empresas que lo utilizan dicen que así mejoran las relaciones internas y la moral de los empleados.

No obstante, también debemos considerar que determinados mensajes transmitidos por comunicación informal como rumores pueden ser muy perjudiciales, puesto que muchas veces estos tienen incluso más credibilidad que la información transmitida formalmente y pueden llegar a desmotivar y generar ansiedad en los empleados inútilmente. Los rumores también son negativos si alcanzan a transmitirse al exterior (clientes y proveedores), porque puede perjudicar la imagen de la empresa y lanzar información errónea.

Algunas organizaciones tratan de utilizar la comunicación informal para tantear ideas, difundiéndolas como rumores para así poder percibir las opiniones del personal y sus reacciones sin tener que declarar formalmente que

tal idea se está considerando. Por ejemplo, si un restaurante está valorando la posibilidad de abrir un nuevo establecimiento en otra ciudad y considera que algunos empleados deberían trasladarse, una supuesta filtración podría hacer circular esta opción como comunicación informal, para observar cómo reaccionan los trabajadores y poder tomar así la decisión con más información. Esto es lo que se llama globos sonda. Sin ánimo de negar su utilidad, la dudosa ética que rodea a estas prácticas es para nosotros un motivo sobrado para rechazarlas. Utilizar la comunicación informal con estos fines equivale a contaminar las relaciones personales en la empresa y a restar confianza en la comunicación interpersonal.

6.1. Cómo mejorar la comunicación interpersonal

El mensaje que el emisor pretende transmitir no siempre es percibido por el receptor tal y como el primero pretendía. Hay que distinguir entre lo que se quiere decir, lo que se dice, lo que se escucha, lo que se entiende, lo que se acepta, lo que se retiene y lo que se pone en práctica. Cuanto más se acerca el mensaje a la intención del comunicador, más eficaz es la comunicación. A continuación resumimos algunas cuestiones que deben tenerse en cuenta para mejorar la comunicación:

- Que el emisor tenga una idea clara del mensaje (hechos, sentimientos y actitudes) que desea transmitir: en algunas ocasiones el emisor no ha sido la fuente del mensaje y se le está pidiendo que transmita una información que no comprende del todo. Imaginemos ese juego infantil del teléfono, en el cual se pretende que circule un mensaje a lo largo de una cadena de personas que se lo van transmitiendo al oído de una a otra sin posibilidad de solicitar una repetición. En este juego el mensaje llega generalmente distorsionado al final de la cadena, y esto se debe a que la idea que se pretende transmitir se va alterando conforme avanza la cadena, de manera que al final cada emisor transmite algo que ni siquiera comprende. Aun tratándose de un ejemplo que no se ajusta a la realidad empresarial, sí es fácil suponer que, a menudo, las complejidades de las informaciones que se pretenden transmitir hacen que, en un momento determinado de la cadena, se pierda la idea que en el fondo se pretende hacer llegar.
- Simplificar el lenguaje: el mensaje debe quedar definido de manera clara y comprensible, escogiendo el lenguaje más adecuado para que el receptor no tenga problemas de comprensión. Cuanto más sencillo sea el lenguaje, menores son las posibilidades de que surjan malentendidos o interpretaciones erróneas por parte

del receptor. Es muy importante, además, ajustarse a las posibilidades de decodificación del receptor. Por ejemplo, si el jefe de administración quiere transmitir un mensaje a un personal de limpieza, tendrá que cuidar sus expresiones para que un exceso de tecnicismos contables no impidan al empleado comprender el contenido del mensaje.

- Que el emisor adopte una postura de igualdad y empatía con respecto al receptor: debe evitarse una postura de superioridad o de imposición. Es importante que emisor y receptor se hallen en un mismo plano, para facilitar el entendimiento entre las partes y crear un clima de confianza. De este modo se favorece que el receptor no se sienta intimidado o molesto para poder decodificar adecuadamente el mensaje. Las personas atemorizadas suelen ser menos capaces de pensar con

libertad y están más condicionadas por el miedo, lo que les puede llevar a una interpretación precipitada y errónea de los mensajes.

- Que el receptor se esfuerce en escuchar y mostrarse abierto ante el mensaje: el receptor ha de evitar cerrarse, adoptar posturas defensivas o prejuizar. A veces los problemas de la comunicación provienen de la intención que el receptor achaca al emisor aun antes de que el mensaje acabe de ser transmitido.
- Que se elijan el momento y el lugar oportunos para transmitir el mensaje: el momento en el cual se desarrolla el proceso comunicativo y el lugar elegido pueden condicionar la comunicación. Por ejemplo, no es lo mismo felicitar a un empleado por su trabajo en la sala social, aprovechando un descanso, que hacerlo en la cena de Navidad delante de toda la empresa.

7. NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

La palabra conflicto se utiliza para referirse a oposición, incompatibilidad, falta de armonía, antagonismo y disputa. El conflicto surge cuando unos grupos o personas aprovechan su poder para conseguir unas metas u objetivos y, en ese proceso, impiden que otras personas o grupos logren sus metas. Esto es algo natural y ocurre en la política, en las empresas y en las vidas personales. De hecho, el conflicto no tiene por qué ser necesariamente negativo, ya que en muchas ocasiones a partir de su existencia nos damos cuenta de lo que podemos hacer mejor y no habíamos visto antes. Por tanto, podríamos decir que una cierta dosis de conflicto es, hasta cierto punto, conveniente y saludable. Pero no lo sería un conflicto que derive en enfrentamientos personales, aumente el estrés y la tensión entre las partes propiciado por que las personas tendemos a posicionarnos a un lado u otro del conflicto. Por esta razón, es fundamental conocer estrategias de negociación para resolver conflictos. Pero antes vamos a estudiar más exactamente las implicaciones de un conflicto.

Conflicto: percepción de diferencias incompatibles que originan interferencias.

En primer lugar, hay que observar que el conflicto solo existe cuando este es percibido por las partes, de forma que no hay que hablar tanto de su existencia o no, sino de su percepción o no —si las partes no perciben que están en conflicto, se acepta que no lo hay—. En segundo lugar,

conflicto implica que dos o más partes tienen objetivos o intereses que parecen incompatibles.

Por tanto, podemos decir que el conflicto es aquel proceso en el que una persona hace intencionadamente un esfuerzo para anular los esfuerzos de otra, de modo que impide a la segunda alcanzar sus objetivos o intereses. Como ya hemos dicho, el conflicto solo existe cuando es percibido por las partes, y surgirá cuando la parte bloqueada detecte que la otra ha frustrado o va a frustrar sus aspiraciones.

Una comunicación hábil es aquella que no genera conflictos. Ante problemas semánticos, malentendidos o utilización imperfecta de los canales de comunicación es habitual que surja conflicto. También parece probado que la posibilidad de conflicto aumenta cuando hay poca comunicación o cuando hay demasiada. Encontrar el equilibrio es, por lo tanto, tarea de la dirección de la empresa, que debe fomentar la comunicación sin que se saturen los empleados. Cuando el conflicto aparece, debe buscarse la estrategia más adecuada para resolverlo.

No existe un método apropiado para resolver todo tipo de conflictos. Es común utilizar cinco estrategias para resolver situaciones conflictivas:

- *Competencia*: cuando una parte intenta alcanzar sus metas sin importarle las consecuencias que ello acarree a los que intervienen en el conflicto. La parte que ostente mayor poder formal podrá imponerse y dominar. La competencia entiende el conflicto como un juego en el que se debe ganar. Quizá en situaciones de gran crisis, donde la respuesta debe ser inmediata, es mejor renunciar a dedicar tiempo a argumentar y vale

la pena imponerse. En muchas ocasiones los directivos utilizan esta estrategia (aprovechando su superioridad) cuando se deben tomar decisiones necesarias pero impopulares.

- *Adecuación o condescendencia*: cuando un individuo desea calmar a la otra parte en conflicto y para ello está dispuesto a anteponer los intereses del otro a los propios. Esta estrategia puede estar mostrando generosidad, humildad u obediencia. Puede ser adecuada cuando el individuo siente que está en la parte equivocada del conflicto y pretende demostrar buena voluntad para mantener así una buena relación con la otra parte para el futuro. O también puede ocurrir en conflictos donde una de las partes ve que ganar no es tan importante para ella como para la otra, y prefiere ceder en esta ocasión para contentar a quien gana más y que en otro conflicto se recuerde esta condescendencia.
- *Compromiso*: cuando las partes que están en conflicto deciden renunciar a algo, presentándose una negociación que culmina en un resultado de compromiso. Por tanto, cada parte renuncia en cierta medida a lo que deseaba originariamente y todos se conforman con menos con tal de resolver el conflicto. Quienes recurren a esta estrategia están valorando la voluntad de la otra parte por dejar a un lado sus objetivos personales y mostrando sensibilidad por la posición de la otra parte. Suele ser una estrategia adecuada cuando las partes se encuentran en igualdad de poder y con objetivos mutuamente excluyentes. Estas situaciones se denominan de suma cero, es decir, que lo que gana una parte lo tiene que perder la otra.
- *Colaboración*: cuando las partes en conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todos. Cuando se elige esta estrategia es porque existe el convencimiento de que hay una posibilidad razonable de encontrar una solución para satisfacer a ambas partes del conflicto. En este caso, se requiere que ambas partes expresen claramente sus objetivos y necesidades y que trabajen diligentemente y creativamente para generar todo tipo de posibles soluciones. Por tanto, son requisitos imprescindibles la confianza y la franqueza, así como hacer un gran esfuerzo para encontrar una vía de acuerdo que trate de resaltar el problema en sí y hacer que las partes colaboren hacia un punto en el que ambas ganen. Los cuatro elementos más importantes son: separar las personas del problema, centrarse en los intereses y no en las posiciones, inventar opciones para la ganancia mutua e insistir en criterios objetivos. Es útil cuando las partes están de acuerdo en los objetivos pero no en los medios para conseguirlos.
- *Evitación*: se trata de evitar el conflicto por aversión ante la perturbación psíquica que este provoca. Algunas personas se sienten tan mal ante un conflicto que simplemente tratan de evitarlo, ya sea desde abando-

nar la escena donde se está produciendo o no tomando partido o incluso negando o ignorando la existencia de un conflicto. En ocasiones puede interesar la evitación porque puede conseguirse que la situación conflictiva se suavice, pero en otras el no afrontar el conflicto puede traer consecuencias posteriores mayores.

Cuando el directivo juega un papel activo en la resolución de conflictos, tiene muchas alternativas a su disposición, desde prevenir el conflicto hasta resolverlo. Las partes en conflicto no están naturalmente dispuestas a cooperar ante sus desacuerdos, por lo que es especialmente difícil hacer que ambas superen sus desavenencias e intenten aproximaciones para colaborar. Estos intentos son lo que se denominan técnicas de confrontación y consisten en hacer que las partes admitan la necesidad de resolver el conflicto trabajando juntas para alcanzar una decisión de consenso que ambas puedan aceptar. En ocasiones participan en las técnicas de confrontación terceras personas, como consultores externos, o personal del departamento de recursos humanos, o un directivo especialmente entrenado en la gestión de conflictos. La presencia de esta tercera parte puede ayudar a incrementar las posibilidades de una resolución porque aporta un punto de vista externo, sirve de consejo, se asegura de que las partes se escuchan entre sí e incluso puede tomar ciertas decisiones críticas que pueden llegar a ser obligatorias para las partes. Vamos a ver diferentes técnicas de confrontación:

- *Negociación*: podemos definir la negociación como una estrategia para resolver un conflicto mediante acuerdos entre las partes. Se llega a la negociación porque ambas partes tienen diferentes grados de poder, pero ninguna ostenta un poder absoluto sobre la otra (si alguna fuese más poderosa podría imponer fácilmente su criterio y no habría negociación posible). El proceso de negociación se inicia con la fijación de objetivos y la elección de una estrategia. Generalmente, las partes ocupan sus posiciones y una trata de convencer a la otra para que acepte su propuesta, argumentando y discutiendo las bondades de cada una de las soluciones particulares y dejando patentes los inconvenientes de la solución propuesta por el contrario. El proceso va derivando en concesiones recíprocas que tratan de alcanzar un acuerdo.
- *Mediación o arbitraje*: la mediación es muy habitual en negociaciones entre los empleados y la dirección. Cuando se busca un mediador, este no suele estar autorizado para tomar ningún tipo de decisión o imponer su solución, sino que debe utilizar las técnicas a su alcance para resolver las diferencias entre las partes, añadiendo objetividad a la negociación. Los árbitros, en cambio, sí suelen tener cierta potestad para tomar deci-

Centrarse en los datos	No dejar que las discusiones queden dominadas por las opiniones, sino por los datos objetivos, que serán los que deban guiar las posturas de las partes.
Considerar múltiples alternativas	Parece que los conflictos se reducirían si nos limitásemos a unas pocas opciones, pero la realidad es que cuantas más alternativas se discutan, mejor, porque alguna de ellas puede ser la clave para alcanzar la solución más efectiva.
Crear objetivos comunes	Si se consigue, al menos, llegar a fijar objetivos comunes, hay más posibilidades de colaboración que de competencia.
Utilizar el humor	El humor alivia la tensión y el estrés habituales de un conflicto y ayuda a encontrar soluciones más creativas que un ambiente enfrentado.
Equilibrar la estructura de poder	Cuando se percibe un desequilibrio de poder, la tensión aumenta, la parte fuerte tiende a imponerse sin escuchar nada más y la parte débil tiende a minusvalorarse temiendo exponer sus ideas. Al equilibrar el poder se pretende que ambas partes negocien con libertad y se encuentre la mejor solución entre todos, para que ésta pueda ser sostenible en el largo plazo.

Figura 26.2 ● Recomendaciones para gestionar conflictos.

siones que vinculen a las partes, una vez escuchadas todas las versiones. El arbitraje se utiliza cuando la negociación ha llegado a un punto muerto del cual no se le ve salida.

La comunicación interpersonal juega un papel esencial en todo el proceso de negociación, puesto que cada estilo

negociador va a implicar unas características distintas en la comunicación. Además, las dificultades comunicativas son a menudo fuente de conflictos a lo largo del proceso y complican el alcance de un acuerdo.

Para finalizar, vamos a ver en la figura 26.2 unos puntos clave que ayudarán a los directivos a gestionar los conflictos.

RESUMEN

El personal de todos los niveles (mandos y empleados) es la esencia de una empresa y, en la medida de lo posible, debemos fomentar su implicación en la consecución de los objetivos de la empresa. Solo así se conseguirá que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.

Algunas de las cuestiones básicas de la gestión de recursos humanos son: ¿cómo conseguir un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la empresa? ¿Cómo fomentar la innovación y creatividad? ¿Cómo conseguir que el personal sea valorado por su trabajo? ¿Cómo fomentar en los trabajadores/as de la empresa el deseo de participar y contribuir a la mejora continua?

Las respuestas a estas preguntas no son fáciles ni concluyentes. Deberíamos reflexionar sobre el tipo de trabajo que tienen que desempeñar las personas de la organización y las habilidades que se precisan para ello. De este

modo se podría seleccionar a las personas más adecuadas. No obstante, las necesidades cambiarán en el futuro o también es posible que por error no se hubiese contratado a la persona idónea en el pasado. Por lo tanto, necesitaremos formar a la fuerza laboral en plantilla para que su rendimiento en la empresa sea mejor cada vez. Por último, no debemos olvidar que la forma en que se mide, informa y remunera el rendimiento de una persona es un aspecto clave para mantener o aumentar la motivación. Fracasos en este último punto, puede hacer que los otros elementos de la gestión de recursos humanos sean ineficaces.

En definitiva, los elementos del sistema deben actuar de manera conjunta para ayudar al sistema social de la organización a realizar las adaptaciones que los cambios de un entorno competitivo le exigen a las empresas.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El proceso de reclutamiento consiste en:
 - a. Crear una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo.
 - b. Decidir si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo.
 - c. Integrar a los nuevos empleados en la empresa y el departamento en el que vaya a trabajar.
 - d. Contratar y ascender a las personas adecuadas.
 - e. Proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan en su puesto de trabajo o en ayudarles a corregir deficiencias en su desempeño.
2. ¿Cuáles son las actividades del proceso de evaluación del rendimiento?
 - a. Identificación de áreas, medición y gestión.
 - b. Reclutamiento, selección y motivación.
 - c. Competencia, adecuación y colaboración, compromiso.
 - d. Negociación, mediación y gestión del rendimiento.
3. La definición «comunicación que fluye desde los mandos hacia sus subordinados» se corresponde con:
 - a. Comunicación ascendente.
 - b. Comunicación descendente.
 - c. Comunicación formal.
 - d. Comunicación informal .
4. ¿Qué tipo de técnica de determinación del sueldo se emplea si se asignan los salarios de modo que los puestos más importantes y que mejor se pagan en el mercado laboral reciban los salarios más elevados?
 - a. Remuneración basada en el puesto de trabajo.
 - b. Pago por competencias o habilidades.
 - c. Complementos por antigüedad en el puesto.
 - d. Reparto de beneficios o de ganancias.
 - e. Complemento por logro de metas individuales.
 - f. Participación en el capital de la compañía.
5. ¿Cuáles son las estrategias para situaciones conflictivas?
 - a. Competencias, negociación y arbitraje.
 - b. Competencia, condescendencia, negociación y compromiso.
 - c. Competencias, condescendencia, negociación, mediación y arbitraje.
 - d. Competencias, adecuación, compromiso y colaboración.
 - e. Competencias , adecuación, condescendencia, colaboración y evitación.
 - f. Ninguna de las otras respuestas es correcta.

DESARROLLO DE HABILIDADES

1. Juan López no se había percatado de la importancia de la comunicación hasta hace unos días, cuando conversó con una de sus mejores colaboradoras, María González. Juan le había encomendado a María una tarea y pensó que había quedado perfectamente claro el día en que necesitaba que estuviese completada. Sin embargo, la tarea no se completó en la fecha prevista porque María pensó que el asunto no era tan urgente y que disponía de más tiempo del que Juan le había comunicado. ¿Cuál es el origen de este problema de comunicación? ¿Cómo podría haberse evitado?
2. Análisis de un puesto de trabajo: basándose en las prácticas expuestas en las lecciones de este capítulo (grupo tradicional, sistemas de sugerencias individuales, rediseño de puestos de trabajo, encuestas de opinión, sistemas de sugerencias en grupo, grupos ad hoc, equipos de trabajo, miniempresas, pago por competencias, reparto de beneficios, reparto de ganancias, complementos por logro de metas —individuales/grupo—, recompensas no monetarias, participación en el capital de la empresa, remuneración flexible):
 - Realice un diagnóstico de las prácticas que están usando en la empresa. Aporte ejemplos de cómo se están implantando.
 - Evalúe los resultados obtenidos con las prácticas implantadas.
 - Haga una valoración crítica de las oportunidades o inconvenientes de los programas que no están implantados, justificando por qué pueden no estar implantados.
3. Después de leer el artículo Stein, G. (2004), «La ventaja competitiva sostenible: dirigir personas a tra-

vés de los cambios». *Harvard Deusto Business Review*, (126, julio). pp. 60-71:

- Identifique en qué ha de basarse la ventaja competitiva de las empresas actuales y por qué.

- ¿Qué papel puede jugar la gestión de recursos humanos en el éxito de la empresa?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la gestión de recursos humanos?

CASO DE GESTIÓN

Un despacho de abogados bastante importante cuenta con doce empleados además del socio fundador. Estos empleados se distribuyen de la siguiente manera: dos socios, responsables cada uno de una parte de las actividades del despacho, cuatro abogadas y seis administrativas.

Pilar es abogada y trabaja desde hace siete años en este despacho. Su capacidad de trabajo y conocimientos hacen que sea una de las personas imprescindibles en la oficina y a la que recurren algunos compañeros, incluso sus superiores, en busca de orientación y sugerencias para completar sus tareas. Sin embargo, Pilar tiene varios motivos para estar descontenta.

En primer lugar, su sueldo y, en general, el sueldo de sus compañeras es muy bajo si se compara con lo que ganan otras personas en puestos similares. De hecho, hace un año una compañera de facultad le propuso presentarse juntas a unas oposiciones a auxiliar administrativo en la universidad. Ahora, su compañera gana un 30% más de sueldo al mes por trabajar como administrativa solo 35 horas (mientras que Pilar trabaja como abogada cuarenta horas a la semana). Además, tiene todas las tardes libres, más días de vacaciones y diez días anuales de libre disposición. Pero el trabajo como administrativa en la universidad es un poco rutinario y, además, es muy complicado conseguir una plaza fija (se tarda una media de diez años), por lo que hay que ir preparando oposiciones cada tres o cuatro años.

En segundo lugar, se siente discriminada por el dueño de la empresa. En dos ocasiones en los últimos cuatro años se han producido vacantes para el puesto de socio.

Sin embargo, nunca han contado con ella ni con sus compañeras, para cubrirlas, a pesar de que disponen de la experiencia y la titulación necesaria para ello. En lugar de eso, se ha contratado a abogados (siempre hombres) provenientes de otros despachos, a los que se les paga un sueldo muy elevado (el doble de lo que cobra Pilar), a pesar de sus escasos conocimientos. En dos ocasiones han tenido que ser despedidos después de varios meses de trabajo por no tener la preparación adecuada. Actualmente, Pilar y sus compañeras tienen que encargarse de los asuntos más importantes del despacho, pues los dos socios actuales no son capaces de llevarlos adelante.

Por otra parte, Pilar se encuentra muy a gusto con sus compañeras de trabajo (aunque los socios son un poco soberbios y despectivos con ellas), le encanta el contenido de su trabajo y desde hace un año tiene contrato fijo en la empresa. Sin embargo, es consciente de que no está aportando todo lo que podría a la empresa y cada día espera con ansiedad que sean las 19.00 horas, cuando termina su jornada laboral.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Qué relación tienen las políticas de gestión de recursos humanos con la motivación de Pilar? ¿Cómo afectan?
2. ¿Cómo podría mejorarse la situación en la empresa? ¿Se podría lograr en un espacio de tiempo corto? ¿Por qué?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

Pardo, M. y Luna, R. (2006), *Recursos humanos para turismo*. Prentice Hall, Madrid. Manual muy completo y claro que contempla todos los aspectos de la gestión de recursos humanos. Incluye abundantísimos ejemplos y casos reales de aplicación de las teorías que se exponen.

Gómez Mejía, L., Balkin, R., Cardy, R. (1997), *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid. Manual general sobre gestión de recursos humanos.

Lecturas recomendadas

Cascio, W. (1989), *Managing human resources: productivity, QWL, profits*. McGraw-Hill, Nueva York. Manual general sobre gestión de recursos humanos.

Peiró, J. M. (2001), *Psicología de la organización*. Uned. Madrid. Manual sobre las funciones de gestión en las empresas. Destaca por su gran rigor académico. Aunque su lectura no es demasiado fácil para los no inicia-

dos, puede ser un magnífico libro de consulta para las personas interesadas en investigar y profundizar en las raíces psicológicas de las funciones de la administración de empresas.

Capítulo 27

El sistema político: liderazgo, autoridad y poder

SUMARIO DEL TEMA

1. Poder.
2. Liderazgo.
 - 2.1. Modelo de liderazgo Hersey y Blanchard.
 - 2.2. El modelo de Vroom, Yetton y Jago.
 - 2.3. Modelo de Avolio y Bass.
3. Dirección de equipos de trabajo.
 - 3.1. Etapas del equipo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Conocer los estilos de liderazgo y las situaciones en las que son más adecuados.
2. Identificar las características de un grupo ideal.
3. Describir las etapas que suele atravesar un grupo y las características que adquiere en cada una de ellas.
4. Reflexionar sobre las capacidades personales para ejercer un liderazgo eficaz.
5. Establecer un plan de trabajo personal para mejorar las habilidades de liderazgo.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Caso introductorio al tema

José Pérez es ingeniero en una empresa que diseña componentes para automoción. Hace un par de años fue nombrado director de uno de los proyectos estrella de la empresa. Todo empezó con una idea que propuso a su jefa (María González). María vio el gran potencial de la idea e inmediatamente creó un proyecto para llevarla a cabo y puso al frente a José. Este cargo le vino por sorpresa, pero lo asumió con la convicción de crear un grupo de trabajo eficaz. Para ello, consideró que lo más adecuado era establecer una reunión diaria que sirviera para mantener unido al grupo y que diera soporte a las personas con menos capacidad (proporcionándoles conocimientos técnicos, sugerencias y recursos para que pudieran progresar en las tareas que se les asignasen).

Hace poco le asignaron a José un nuevo y brillante colaborador para que se incorporase a su equipo en el proyecto. Se trataba de Paco, un fichaje que, tras seis meses de prueba en la empresa, ha demostrado un talento fuera de lo común. Precisamente es un especialista en materiales y encajaría muy bien para resolver algunos problemas técnicos que tienen estancado el proyecto de José. Paco tiene un aspecto un poco extraño (desaliñado, y parece un genio loco). Sin embargo, en una semana se ha familiarizado con el proyecto y tras reunirse con José se ha mostrado terriblemente ilusionado con los avances técnicos del proyecto (según las ideas iniciales de José) y está entusiasmado con el reto que presentan los problemas a los que se enfrenta el proyecto en la actualidad.

El sábado, de madrugada, José recibió una llamada de teléfono en su casa. Paco, ignorando que eran las dos de la madrugada, explicaba con rapidez que creía haber descubierto una posible vía de solución a los problemas del proyecto. El lunes José,

Paco y Luisa (la ingeniero de calidad del proyecto) estuvieron todo el día reunidos analizando las propuestas de Paco. El resto de la semana, Paco se dedicó a revisar los informes de los últimos seis meses del proyecto.

En la reunión diaria del grupo (nueve personas más José). José sacó a relucir una línea de trabajo que se había considerado inútil y volvió a insistir en que era una pérdida de tiempo y recursos intentar seguirla. Sin embargo, Paco parecía entusiasmado con esa línea. En unos momentos, la reunión se convirtió en un montón de conversaciones paralelas relacionadas con el tema. En unas se aportaban datos y opiniones, en otras se resumían los resultados de los experimentos previos...

Aunque José quiso reconducir la reunión, quedó claro que Paco no estaba de acuerdo en que se tratase de una línea inútil. De hecho, los componentes del grupo estaban sorprendidos de la capacidad de Paco por entender el problema en tan poco tiempo y ser capaz de hacer propuestas que no parecían descabelladas a primera vista. Además, la exposición de Paco fue convincente y atractiva, de modo que casi todo el grupo estaba a favor de reabrir la línea, encargándole todo el trabajo a Paco (para no dispersar al resto del grupo de las tareas ya asignadas). Esto iba en contra de la opinión de José, que se mantuvo cerrado en sus ideas.

Al acabar la reunión José se sentía molesto por el *atrevimiento* de Paco y por la reacción de su grupo, que no seguía sus indicaciones. Sin embargo, en el fondo sabía que la propuesta de Paco era técnicamente impecable, digna de un genio, y que con algo de trabajo podría darles lo que necesitaban para completar el proyecto.

La situación se fue agravando conforme pasaban las semanas. Paco iba avanzando a muy buen ritmo y

trasladaba sus descubrimientos al grupo en las reuniones diarias. Estas reuniones pasaron a ser una especie de monólogo de Paco narrando sus avances y todo el grupo oyendo fascinado cómo estaba resolviendo un problema que los había dejado estancados más de cuatro meses.

José notaba que su liderazgo en el grupo se resentía cada vez más. Sin embargo, en las reuniones que mantenía José con María, nunca habló de ese tema. Si alguna vez surgía, por casualidad, el tema de cómo le iba al nuevo (Paco), José comentaba lacónicamente que tenía una gran capacidad de trabajo y una inteligencia fuera de lo común. En ningún momento hablaba de lo que le molestaba de Paco. Entre otras cosas porque intuía que María estaba también fascinada por las ideas de Paco.

José empezaba a pensar que la inteligencia de Paco no compensaba la ruptura del espíritu colaborativo que había sido la clave del éxito de su grupo desde el inicio. Las reuniones cada vez se iban dilatando más, y nunca asistían todos los miembros del grupo. También notó que el rendimiento de casi todos los componentes, menos el de las dos personas más brillantes después de Paco, había caído en picado. Incluso María empezaba a cuestionarse si no convendría despedir a un par de ellos, pues no parecían estar capacitados adecuadamente.

Cada seis meses, los directores de proyecto se reunían con la gerencia para el seguimiento de los avances de sus proyectos. José no se sentía motivado para exponer los resultados de su grupo. En parte por la complejidad técnica de la solución en la que estaban trabajando y que era obra de Paco. Pero además le fastidiaba tener que defender una propuesta que desde el principio le había resultado antipática. Por otro lado, no podía mandar a Paco a las reuniones con la gerencia, porque

hasta ahora solo se había invitado a directores de proyectos. Además, si asistía solo, Paco podría generar fricciones en el resto de compañeros del grupo, que también habían participado en la propuesta (en especial Luisa). Hablándolo con María, esta le dijo que no creía que hubiera problemas en que la presentación la hiciera Paco en lugar de José.

La exposición de Paco fue un éxito y, de algún modo, dominó toda la reunión. Paco cautivó a la gerencia y a los otros directores de proyecto, y durante la comida posterior fue el centro de atención de todas las conversaciones. María estuvo en todo momento a su lado.

José, sin consultar con nadie, decidió enviar su currículum vitae a otras empresas de la competencia. Una de ellas le hizo una oferta y José la aceptó inmediatamente. José informó de su decisión a María por medio de un correo electrónico. En él le indicaba que en un mes abandonaría la empresa para ir a trabajar en un puesto de más categoría y nivel de ingreso. No obstante, si fuera necesario, podría acudir algunas horas cada quince días para resolver algunos temas pendientes de los proyectos antiguos que seguían en curso.

María estaba contrariada al recibir el correo. Ella había pensado encargar a Paco el liderazgo de un nuevo

proyecto que iba a empezar en unos meses. No le había dicho aún nada a José porque no sabía cómo enfocarlo, ya que era consciente de la gran ayuda que había supuesto Paco para José y le sabía mal quitárselo sin poder sustituirlo por alguien tan capacitado. Al final Paco optó por aceptar el liderazgo del proyecto nuevo y el antiguo grupo de José pasó a estar dirigido por Luisa hasta que se encontrara otra persona más adecuada para el cargo. ●

Fuente: adaptado de Harvey, D. y Brown, D. R. (1996), *An experimental approach to organization development*. Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, 5.ª ed.

1. PODER

Definimos *poder* como la capacidad que tiene una persona para influir en la conducta de otros. Las fuentes de poder se originan con la percepción o creencia que tienen unas personas de que otra persona posea esas fuentes, independientemente de que realmente disponga de ellas o no. Vamos a comentar las fuentes de poder más citadas, añadiendo dos categorías a las cinco clásicas comentadas por autores como French y Raven:

- *Poder de castigar*: percepción en los subordinados de que se les puede sancionar, castigar o que hay una consecuencia indeseable cuando no obtengan el rendimiento adecuado.
- *Poder de recompensar*: percepción en los subordinados de que se les puede proporcionar cosas deseables, o evitar las indeseables cuando logran resultados o cuando se esfuerzan en conseguirlos.

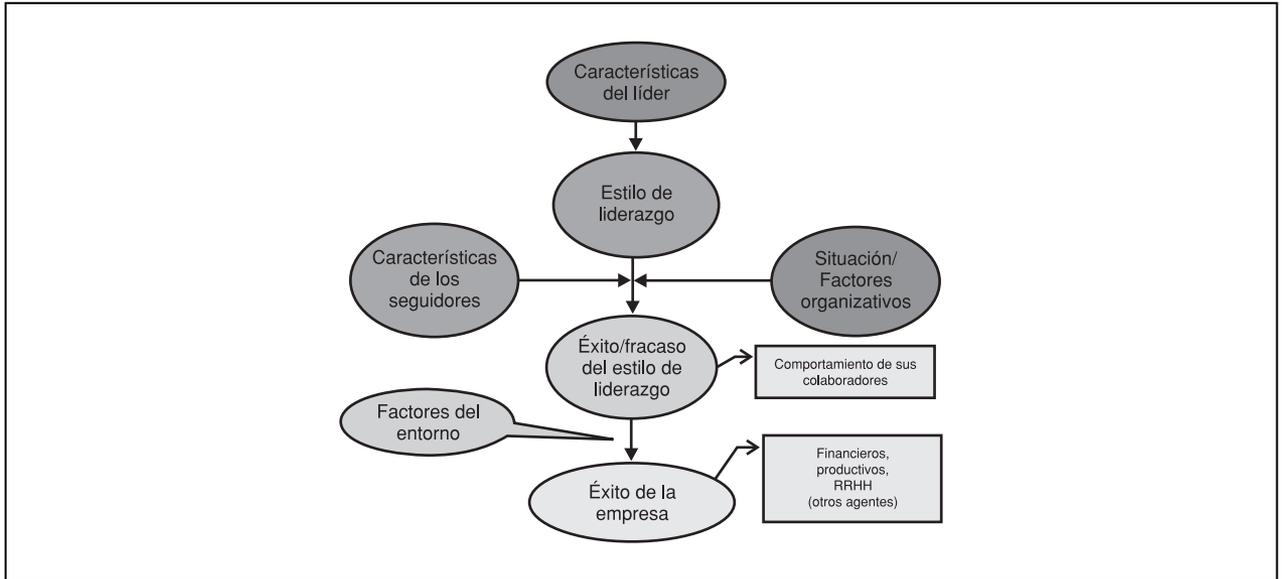
- *Poder legítimo*: percepción de los subordinados de que una persona ocupa un puesto o tiene asignado un papel en la empresa que le autoriza a dar órdenes que deben ser cumplidas.
- *Poder de referencia*: admiración, cariño, amistad, confianza, respeto o atracción de los seguidores hacia el mando.
- *Poder de experto*: cuando el subordinado percibe que el mando tiene conocimientos, talento, habilidades o experiencia sobre los temas que está tratando.
- *Poder de relaciones*: percepción en los subordinados de que el mando tienen contacto con personas importantes o influyentes (dentro o fuera de la empresa) que le apoyan en sus decisiones.
- *Poder de información*: cuando los subordinados perciben que se tiene acceso o se posee información útil.

2. LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de guiar y motivar a una persona, o un grupo de personas, para orientarlas hacia la consecución de unos objetivos. Por lo tanto, para ejercer como líder es necesario disponer de poder. Este poder se originará a partir de alguna de las fuentes de poder que hemos comentado en el apartado anterior. Sin embargo, solo será efectivo cuando las personas (seguidores, cola-

boradores, subordinados) quieran reconocer o aceptar ese poder.

En este apartado nos vamos a centrar en describir algunos estilos por medio de los cuales se puede ejercer el liderazgo. También comentaremos las posibilidades de que estos estilos sean adecuados para lograr el éxito (*Figura 27.1*).



Fuente: elaboración propia.

Figura 27.1 ● Esquema de liderazgo.

Los estilos de liderazgo resumen la manera en que el líder se comporta con el grupo. Algunas personas tienen una gama amplia de comportamientos posibles y son capaces de elegir los que consideran más adecuados para una determinada situación, mientras que otras tienen tendencia a comportarse siempre de una determinada manera. Esto depende de una serie de características personales, como, por ejemplo, los *conocimientos*, *habilidades*, *valores* y *cualidades del líder*.

Los *conocimientos* pueden ser técnicos, legales, de gestión, etc. Estos conocimientos dependen también de la inteligencia del líder, de la información disponible y de que el líder sepa dónde obtener la información necesaria.

Entre las *habilidades* que puede tener un líder destacamos las siguientes: establecer metas y planificar su consecución, supervisar el trabajo de otras personas, emitir juicios y tomar decisiones; comunicación interpersonal, delegación, negociación y resolución de conflictos, y ser capaces de comprender y anticipar los sentimientos de otras personas.

Los *valores* son las convicciones básicas que una persona tiene de lo que es correcto o incorrecto. Se trata de una interpretación subjetiva (depende de la persona y de la cultura) que contempla una propuesta de construcción social del mundo y que dota de sentido a lo que compartimos con los demás. Esto provoca que las personas, las cosas y los acontecimientos no nos sean indiferentes, nos posicionemos ante los mismos, tomemos decisiones y actuemos.

Las *cualidades personales* están relacionadas, entre otras, con la capacidad de asumir responsabilidades, la elasticidad emocional, la confianza en uno mismo, la autoconciencia, la creatividad, la capacidad para entender problemas abstractos/concretos, la capacidad de llevar varios asuntos a la vez y el pensamiento sistémico u holístico.

Los cuatro elementos anteriores configuran la personalidad del líder y condicionan sus comportamientos. La investigación teórica ha identificado tres categorías de comportamientos básicos en el líder que han recibido diferentes nombres según sea el autor que las estudiaba. Sin embargo, podemos simplificarlas como:

- **Estructuración** (orientado a las tareas, orientado a los resultados): el líder organiza y define las relaciones del grupo, establece planes detallados de trabajo y normas de comportamiento, busca la uniformidad mediante procedimientos, modelos y canales de comunicación bien definidos. Simplifica las tareas para que sean entendidas y completadas adecuadamente. El líder supervisa estrechamente para vigilar que las tareas designadas se lleven a cabo tal como las propuso y en el plazo establecido. Utiliza incentivos para estimular la producción y no duda en emplear métodos coercitivos o el poder de la autoridad de su puesto para influir en la conducta y rendimiento de los empleados. En definitiva, el líder explica la forma en que se debe realizar el trabajo y centra su atención en la consecución

de objetivos y resultados, que son recompensados adecuadamente.

- *Consideración* (orientado a las relaciones, orientado a las personas): el líder se muestra amistoso y cercano a las personas del grupo, fomentando la confianza mutua, el respeto, las comunicaciones en dos sentidos y aprovechando las ideas de los subordinados. Forma, asesora y da *feedback* (mantiene al equipo bien informado), proporciona a sus colaboradores oportunidades para aprender y desarrolla sus capacidades y el potencial. Delega y alienta a los colaboradores para que tomen iniciativas, evalúa en función de trayectorias y no por resultados, presta atención personal a todos los miembros del grupo, hace que cada uno se sienta valorado por su aportación, felicita a los empleados cuando desarrollan un buen trabajo, tiene en cuenta los sentimientos de los empleados antes de tomar decisiones o actuar, toma en cuenta todas las aportaciones. Es accesible y presta atención individual a las necesidades de los miembros del grupo. En definitiva, se preocupa por comprender lo que pueden estar sintiendo las personas de su grupo y se esfuerza en dar la suficiente información para que sus colaboradores comprendan el porqué de las decisiones que toma el líder.
- *Transformación*: transmite una visión y un sentido de misión, clarifica prioridades y fines, convierte una visión en realidad y motiva a sus subordinados estimulándolos intelectualmente. Se trata de un líder con carisma, capaz de conformar una cultura y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. El líder busca aumentar la conciencia, madurez y motivación de su equipo, animándolo a ir más allá de los intereses del líder, por el bien del grupo, la empresa y la sociedad. Se gana el respeto y la confianza de su grupo, establece unos altos niveles de conducta moral y ética. Simplifica y sintetiza los temas complejos, da sentido a las actividades. Habla del grupo en términos positivos, hace que los trabajadores se sientan orgullosos de formar parte de su empresa. Considera las amenazas oportunidades, desarrollando y aumentando las expectativas de su grupo, incita a ver las cosas desde nuevos puntos de vista (reconsidera los supuestos), fomenta la creatividad, no critica a los miembros del grupo (en todo caso discute ideas) y no espera que el equipo piense como él/ella.

Las dos primeras categorías tienen que ver con lo que se ha denominado el *liderazgo de transacción* (la relación entre líder y los seguidores está basada en cierto tipo de intercambio o transacción). El líder ofrece estructuración y recompensas físicas (o consideración y recompensas psicológicas) a cambio de que el empleado se comporte de manera adecuada para la empresa.

Inicialmente se consideró que las categorías de *estructuración* y de *consideración* representaban los extremos

de un continuo. Es decir, cuanto más comportamiento se tuviera de una de esas categorías, menos se desempeñaría la otra. Sin embargo, a partir de 1980 se ha considerado que ambas dimensiones son independientes. No solo eso, sino que, a partir de 1990, se añadió una nueva categoría (la *transformación*). Por lo tanto, el estilo de liderazgo viene determinado por la intersección de estas tres dimensiones. Un líder puede presentar un estilo con muchos comportamientos de las tres dimensiones, bajos en todas o cualquier combinación de alto/bajo en ellas (*Figura 27.2*).

En una empresa, el éxito o el fracaso de los estilos de liderazgo viene determinado por los comportamientos que se consigan en los colaboradores. Es decir, un mando tendrá éxito en la medida en que las personas que dependen de él se comporten de manera que permita un avance hacia la consecución de los objetivos que tiene asignados en su área de responsabilidad.

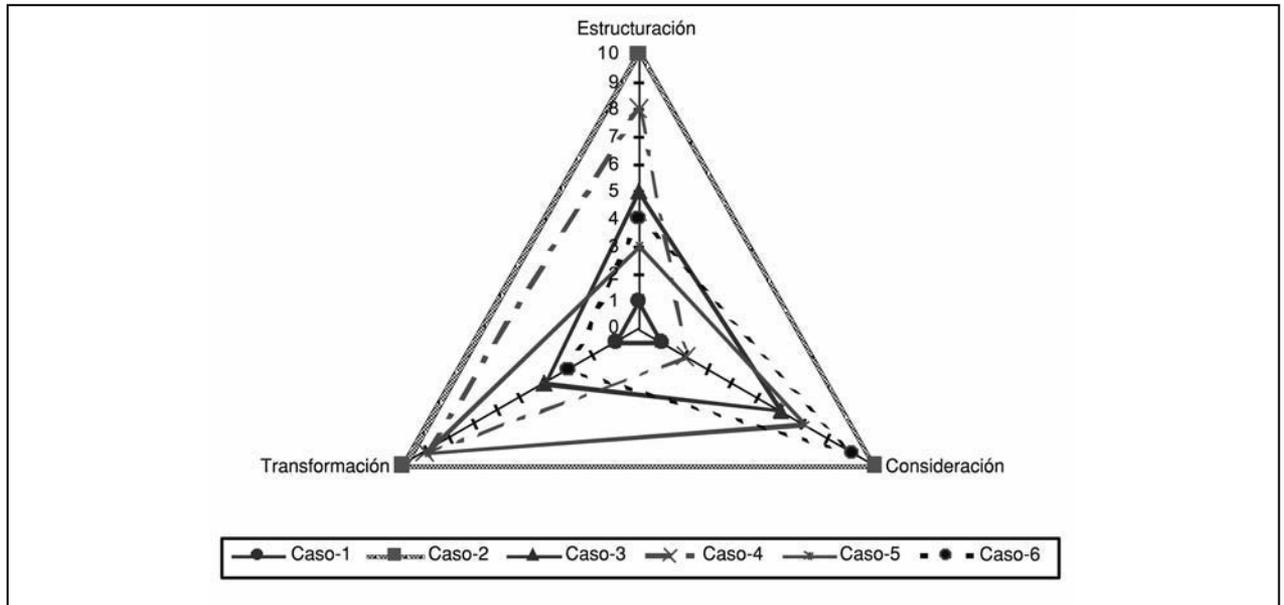
Parece lógico pensar que el éxito no depende solo de los estilos de liderazgo que tenga el líder. Va a depender también de las características de los seguidores y de la situación o tarea.

Las *características de los seguidores* que se han considerado con más frecuencia son: conocimientos, experiencia en el puesto, motivación, responsabilidad, relación entre el líder y los miembros, conflicto dentro del grupo de seguidores, información disponible.

Las *características de la situación* o tarea que hay que realizar son: objetivos prioritarios, estructuración de las tareas (claridad, rutina y complejidad), tiempo disponible, interdependencia necesaria entre las personas del grupo, cultura de la empresa y políticas del sistema de gestión de recursos humanos.

A continuación comentaremos tres modelos de liderazgo que permiten poner en práctica los conceptos anteriores. Los modelos identifican estilos de liderazgo, proporcionan guías para analizar las características de la situación y de los seguidores, y proporcionan un método para elegir el mejor estilo de liderazgo para la situación concreta que se evalúa.

Los dos primeros modelos son claramente contingentes: consideran que el éxito de un estilo depende de lo adecuado que sea a las características de la situación y los seguidores, junto con la personalidad del líder. El primero de ellos está pensado para ayudar al líder a decidir su comportamiento cuando interactúa con sus colaboradores en el trabajo diario. El segundo es útil cuando hay que tomar decisiones, y ayuda a elegir si se debe hacer de manera individual o si es mejor hacerlo en grupo. En lugar de usar las dimensiones clásicas de estructuración y consideración, se basa en el continuo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt, que es más adecuado para el caso de toma de decisiones. El tercer modelo está pensado para decidir el comportamiento de interacción con colaboradores. En esto es similar al primero de los modelos que



Fuente: elaboración propia.

Figura 27.2 ● Tres categorías de comportamiento del líder.

vamos a presentar. Sin embargo, se diferencia en dos cosas:

- Contempla simultáneamente las tres dimensiones (estructuración, consideración y transformación) como un continuo para formar estilos de liderazgo (las dimensiones no son independientes y cuanto más tienes de una, menos tienes de las otras).
- El mejor estilo es siempre el mismo (independientemente de las características de los seguidores o de la situación).

2.1. Modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard

Este modelo centra su atención en el nivel de madurez de los subordinados para identificar qué estilo de dirección es el más adecuado. Las dimensiones de la conducta del líder que emplean los autores son las ya conocidas *estructuración* y *consideración*, que al combinarlas dan cuatro estilos de liderazgo posibles:

- *Decir* (baja consideración/alta estructuración): el líder define las tareas de cada seguidor y le indica cómo, cuando y dónde realizarlas. Da instrucciones simples y muy directas. El líder toma las decisiones y controla que todo se haga del modo adecuado.

- *Acompañar* (alta consideración/alta estructuración): el líder dirige, pero al mismo tiempo es un instrumento de apoyo para sus subordinados. El líder toma las decisiones pero explica el porqué de las decisiones y da oportunidad para que se soliciten aclaraciones. Refuerza los pequeños progresos que realizan los colaboradores.
- *Participar* (alta consideración/baja estructuración): el líder comparte con sus seguidores las decisiones sobre cómo llevar a cabo las tareas; no obstante, mantiene el control sobre las decisiones de los objetivos que se deben cumplir o las tareas que hay que realizar (se negocian los medios para lograr los objetivos). Escucha activa. Las decisiones las toman los subordinados. El líder asume los riesgos de la participación de los empleados.
- *Delegar* (baja estructuración/baja consideración): el líder le da unas líneas generales de los objetivos y sus seguidores tienen un margen de autonomía amplio. El líder apenas interviene en el proceso, salvo que sea reclamado por los seguidores o aparezcan excepciones significativas en los indicadores de rendimiento pactados. Evalúa los resultados al final de los plazos fijados.

La madurez de los subordinados depende de dos variables: la capacidad, conocimientos y habilidades para realizar una tarea; y la voluntad, deseo o motivación para realizarla. La madurez es función de la motivación, cono-

cimientos, experiencia y responsabilidad. (*Gestión en acción 27.1*).

La propuesta del modelo es la siguiente (*Figura 27.3*):

- Cuando los subordinados no quieran ni puedan realizar una tarea o aceptar una responsabilidad (madurez menor que 15), el líder deberá *decir* lo que hay que hacer, estableciendo directrices claras y específicas a seguir.
- Cuando los subordinados no sepan hacer las tareas pero estén dispuestos y motivados (madurez entre 15 y 25) el líder deberá *acompañar*, de modo que estructure las tareas para que sean accesibles a los subordinados y al mismo tiempo les anime en el proceso de formación y aprendizaje de las habilidades necesarias.
- Cuando los subordinados son capaces pero no quieren hacer las tareas o asumir la responsabilidad (madurez entre 25 y 30), el líder debe *participar*, de modo que se evite dar instrucciones detalladas a unas personas que conocen la tarea y se centre en conocer sus opiniones y las circunstancias por las que están desmotivadas, o en facilitarles el proceso de elegir caminos de acción que resulten más atrayentes para los subordinados.
- Cuando los subordinados son capaces y están motivados (madurez mayor que 30), lo mejor que puede hacer el líder es *delegar*, estableciendo unos puntos de control o unas pautas generales de comportamiento, y

dando autonomía a los subordinados para realizar las tareas, interfiriendo lo menos posible en su trabajo.

2.2. El modelo de Vroom, Yetton y Jago

En este modelo se relaciona el comportamiento del líder con la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta las particularidades de cada situación. Puesto que el líder se va a enfrentar a problemas o decisiones con características diferentes, tendrá que elegir en cada caso el estilo que debe aplicar.

El modelo sugiere cinco estilos de liderazgo:

- *Autocrático I (AI)*: los mandos resuelven el problema o toman la decisión personalmente, sirviéndose de la información disponible en el momento.
- *Autocrático II (AII)*: los mandos obtienen la información necesaria de sus subordinados y luego eligen la solución al problema que ellos creen adecuada sin consultar a nadie. En este estilo de liderazgo los subordinados son únicamente portadores de información sin que generen ni evalúen las alternativas para la toma de decisiones.
- *Consultivo I (CI)*: los mandos comparten los problemas con los subordinados, obteniendo sus ideas de manera individualizada. Seguidamente, los directivos

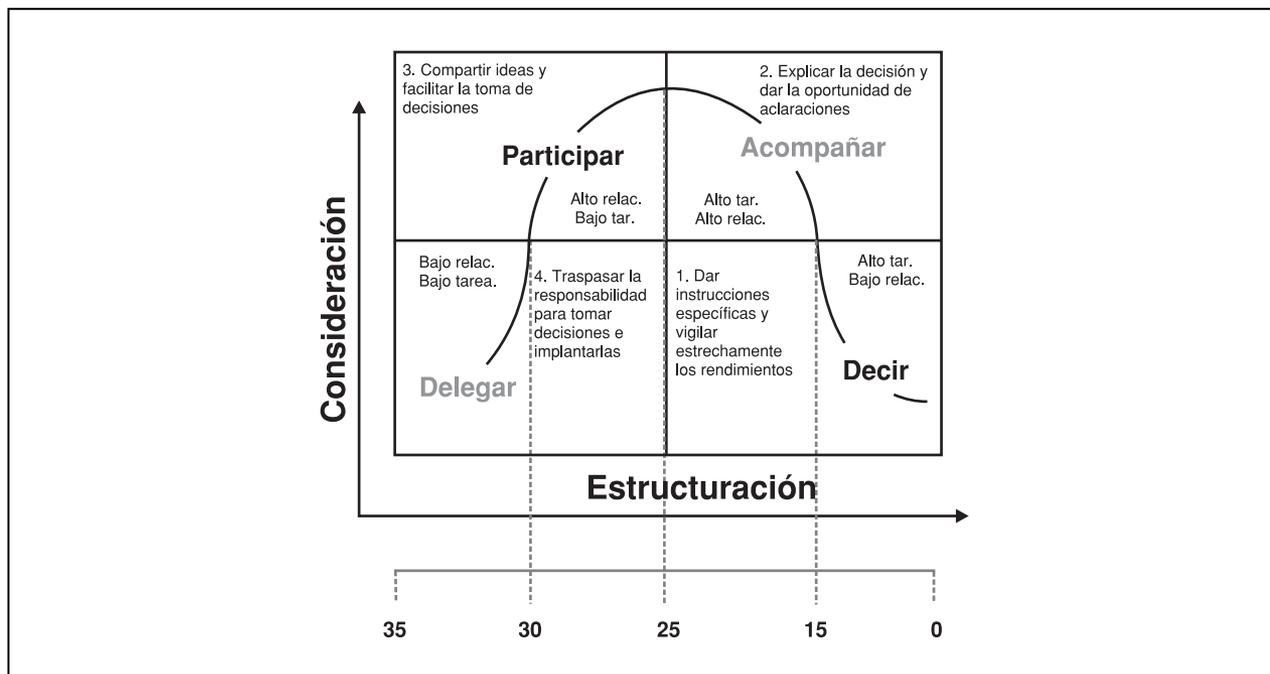


Figura 27.3 ● Modelo de Hersey-Blanchard.

GESTIÓN EN ACCIÓN 27.1

Diagnóstico de la madurez de los subordinados en el modelo de Hersey y Blanchard

Elija la situación que se parezca más a la de sus colaboradores. Para calcular la madurez, sume los puntos.

El trabajo que hace le apasiona. Está satisfecho con la empresa, jefe y compañeros. Se siente útil y reconocido.	El trabajo que hace le gusta. Pero no se siente reconocido/recompensado adecuadamente por la empresa.	Se siente reconocido e importante pero domina el trabajo que le ofrece pocos retos y se ha convertido en rutina.	El trabajo no le gusta ni le interesa. Además ni se le reconoce ni se le paga lo que merece.	A la persona le da igual ocupar un puesto u otro con tal de que le paguen. No desea ser tomado en cuenta. Quiere hacer lo menos posible.
10	8	5	2	0
Sus conocimientos para desempeñar la actividad son muy elevados. Es considerado un experto. Se mantiene formado continuamente.	Sus conocimientos son suficientes, sin ser un experto. Consigue resolver los imprevistos, aunque suele costarle un poco de tiempo.	Sus conocimientos son escasos, pero con la ayuda de alguien puede desempeñar la actividad correctamente.	Sus conocimientos de la tarea son insuficientes por estar en fase de formación. Pero cuenta con una formación básica adecuada.	Sus conocimientos son nulos y carece de la formación básica para poder aprender a realizar la tarea por su cuenta.
10	8	5	2	0
Seis o más años en el puesto.	Cinco o seis años en el puesto.	Entre dos y cuatro años en el puesto.	De seis meses a dos años en el puesto.	Menos de seis meses.
5	4	3	1	0
Asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo de forma total y sin condiciones. Reconoce sus errores. Puede sacrificar parte de su tiempo libre para trabajar en una urgencia de la empresa.	Asume su responsabilidad, aunque a veces trata de ocultar sus errores. Existe confianza en que hará todo lo que sea necesario para solucionar un problema que aparezca en el puesto de trabajo.	Asume la responsabilidad si se han discutido los límites y las ayudas que precisa. Si no hay más remedio sacrificará tiempo libre para resolver una urgencia de la empresa. No suele reconocer sus errores.	Dice que acepta la responsabilidad, pero siempre se justifica encuentra culpables ajenos cuando algo falla. No reconoce sus errores.	No está interesado en asumir responsabilidades y mucho menos en reconocer sus errores. No desea sacrificar su tiempo libre para el trabajo a menos que exista algún estímulo económico.
10	8	5	2	0

Fuente: adaptado de Díaz Merigo (2001).

toman la decisión, que puede o no reflejar la opinión de sus subordinados.

● *Consultivo II (CII)*: los mandos comparten los problemas con los subordinados en grupo, obteniendo sus

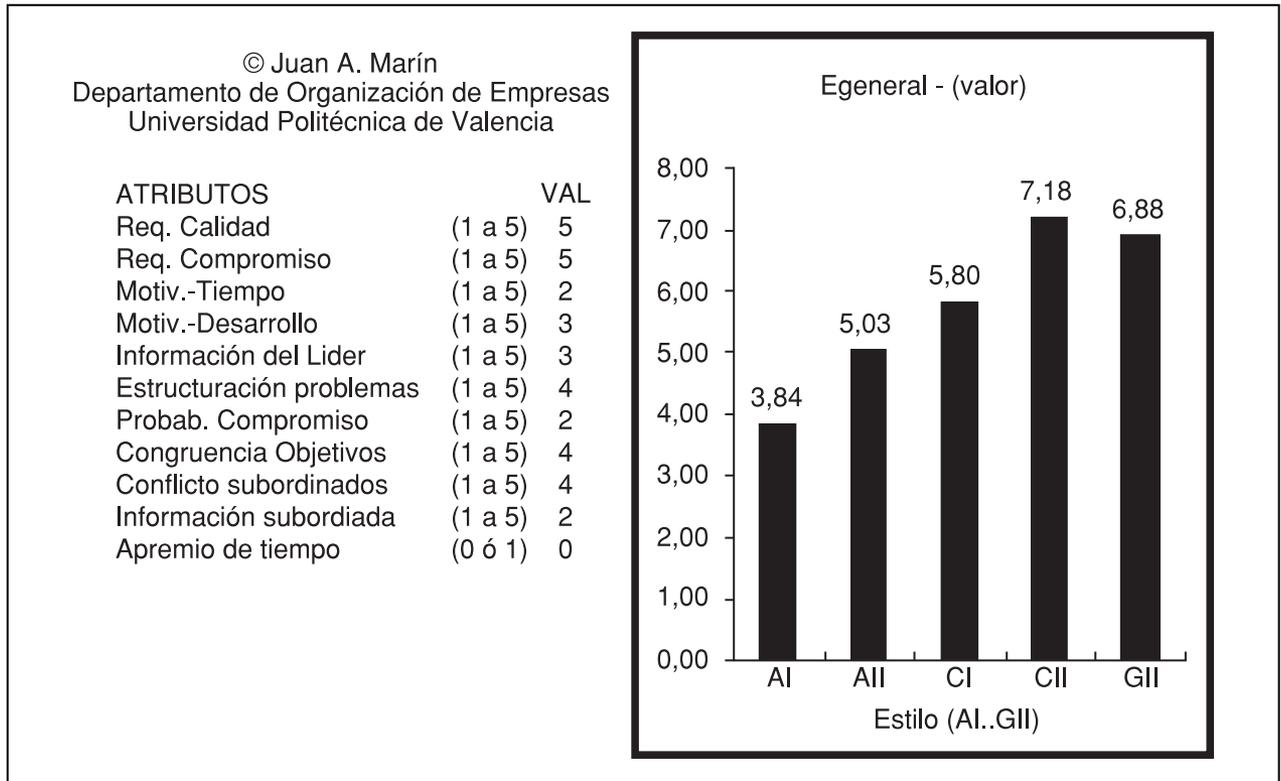
ideas y sugerencias colectivamente. Posteriormente, toman la decisión, que puede o no reflejar la opinión de sus subordinados.

- *Participación en grupo (GII)*: los mandos comparten el problema con los subordinados como un grupo. Entre todos se establecen y valoran las distintas alternativas para tratar de llegar a un acuerdo con respecto a la solución. Los directivos no tratan de influir en el grupo para que adopten la solución propuesta por ellos y están dispuestos a aceptar y poner en práctica la que reciba el apoyo del grupo.

Para decidir qué estilo es más adecuado, los autores proponen que se analicen los siguientes atributos del problema:

- *Importancia de la calidad de la decisión*. ¿Existe algún requisito de calidad por el que una solución sea más racional que otra? Una decisión es de gran calidad si es consecuente con los objetivos que se pretenden alcanzar y con la información potencialmente disponible. Una solución de gran calidad resuelve el problema o bien tiene grandes probabilidades de lograrlo.
- *Información del líder con respecto al problema*. ¿El líder tiene suficiente información para tomar una decisión de calidad? Si una decisión o problema incluye el requisito de calidad, se necesita información que permita crear y evaluar alternativas. Este atributo se centra en el grado de información de que dispone el directivo para resolver el problema o tomar la decisión sin la colaboración de los subordinados. El término *información* es empleado como datos técnicos relevantes sobre las consecuencias externas de las alternativas, y no la información sobre qué solución será la que agrade más a los subordinados.
- *Grado de estructuración del problema*. Un problema estructurado es aquel en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes siguientes del problema: su estado actual, su estado deseado y los mecanismos que permiten pasar del uno al otro.
- *Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados*. ¿Se necesita que los subordinados acepten la decisión para que esta sea eficaz cuando se aplique? Dependiendo del papel que deban desempeñar los subordinados en la ejecución de la decisión, la importancia de la aceptación será distinta. Por un lado, si los subordinados no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión, la necesidad de su aceptación es mínima, puesto que la intervención de los subordinados se limitaría a mejorar la calidad de la decisión y no a lograr su aceptación. Por otro lado, si los subordinados van a participar en la ejecución de la decisión, pueden darse dos posibles situaciones: aquellas que demanden el cumplimiento de los subordinados o las que requieran aceptación y compromiso por parte de los mismos.
- *Probabilidad de que la decisión del directivo sea aceptada por los subordinados*. Si el líder toma la decisión individualmente, ¿hay probabilidad de que sea aceptada por los subordinados? La participación en la toma de decisiones tiende a producir aceptación, si bien es cierto que determinadas circunstancias hacen que las decisiones autocráticas sean aceptadas totalmente. La probabilidad de aceptación de una decisión autocrática no solo depende del poder del directivo, sino también de la decisión concreta que se haya tomado.
- *Congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados*. ¿Comparten los subordinados las metas de la organización que afectan a la decisión? La existencia de objetivos comunes facilita el camino para la toma de decisiones en conjunto.
- *Conflicto o desacuerdo entre los subordinados*. ¿Existe conflicto entre los subordinados debido a que prefieren soluciones distintas al problema? Existen cuatro propuestas que se pueden formular sobre las consecuencias de un conflicto; cada una de ellas resulta influyente en la toma de decisiones participativa: el conflicto puede aumentar el tiempo que necesitan para tomar decisiones conjuntas, el conflicto puede polarizarse y ser causa de división en sus relaciones posteriores; el conflicto puede llevar a pensar con mayor claridad y a tomar mejores decisiones; el conflicto entre los integrantes de la toma de decisiones es indicador de que deberían interactuar con más (en lugar de menos) frecuencia para tratar de solucionar sus diferencias.
- *Interés por desarrollar a los subordinados*: grado en que el mando está predispuesto a que sus colaboradores adquieran habilidades de toma de decisiones y prepararlos para que sean capaces de tomar por sí mismos decisiones más complejas. Desarrollar en ellos la capacidad de asumir responsabilidades compartidas y poder delegarles tareas en el futuro.
- *Interés por decidir rápido*: grado en que al mando le gustaría que la decisión se tomara invirtiendo la menor cantidad de tiempo posible.
- *Limitaciones debidas a dispersión geográfica de los posibles participantes de la reunión* (actualmente la tecnología, por medio de *chats* de voz o imagen, o videoconferencias, ha reducido enormemente esta limitación) o debidas a la urgencia de la decisión que impide reunirse o contactar con los colaboradores.

Antes de tomar una decisión se debería realizar un diagnóstico de las exigencias de la situación, eligiendo el estilo más adecuado, basándose en los atributos comentados. En la versión inicial, la valoración de los atributos se



Fuente: elaboración propia.

Figura 27.4 ● Introducción de datos y resultados en la hoja de cálculo para Vroom, Yetton y Jago.

realizaba respondiendo a una serie de preguntas en un árbol de decisión. Al final del mismo, se proponían los estilos de decisión más adecuados. El modelo más reciente, incluye un conjunto de fórmulas para valorar las interrelaciones de todos los atributos, lo que permite una mayor sensibilidad y discriminación de estilos, pero también dificulta su cálculo, por lo que es más adecuado usarlo con una hoja de cálculo. En los enlaces de interés del final del tema se adjunta un enlace con una hoja de cálculo publicada en Internet, construida a partir de las fórmulas expuestas en Vroom y Jago (1990) (Figura 27.4). Esta hoja de cálculo permite introducir la valoración de cada uno de los atributos del problema (1 significa poco y 5 mucho). El gráfico representa la idoneidad de cada uno de los estilos para la valoración realizada. Siendo el estilo más adecuado aquel que tenga una mayor valor en la gráfica.

2.3. Modelo de Avolio y Bass

Este modelo contempla la combinación de estructuración, consideración y transformación para formar seis

estilos de liderazgo. Estos autores consideran que el estilo que proporciona mayor logro de objetivos, mayor motivación en los empleados y mayor satisfacción de los empleados con la conducta del líder siempre es el mismo (independientemente de las características de los seguidores o de la situación). Por este motivo, se centran en describir los seis estilos y jerarquizarlos de mejor a peor resultado según esta lista:

- *Estimulación intelectual*: fomentar la creatividad y que las cosas se observen desde distintos puntos de vista. Toman en cuenta todas las aportaciones y no esperan que el equipo piense como el líder.
- *Consideración individual*: presta atención individualizada a las necesidades de los miembros del grupo. Forma, asesora y da *feedback*, delega y alienta a los trabajadores a que tomen iniciativas, evalúa en función de la trayectoria y no por resultados. Es accesible.
- *Carisma, inspiración*: líder carismático que se centra en establecer una visión y una misión. Simplifica y sintetiza los temas complejos. Desarrolla y aumenta las expectativas. Da sentido a las actividades. Tiene

mucho poder sobre los seguidores y los seguidores confían plenamente en el líder.

- *Recompensas contingentes*: expone lo que espera de los colaboradores. Establece acuerdos y responsables para la consecución de los objetivos. Controla los procesos y los resultados. Proporciona *feedback* y establece recompensas a cambio del esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.
- *Gestión por excepción*: interviene solo cuando algo no marcha como se esperaba. Concentra su atención en

las irregularidades. Vigila las equivocaciones o las infracciones. Enseña cómo corregir las equivocaciones o aprender de los éxitos.

- *Pasivo (dejar hacer)*: evita comprometerse en los temas. Se abstiene de intervenir. No pone interés en el logro de resultados. Evita tomar decisiones. Deja que los demás hagan lo que quieran. Desorganizado en el orden de las prioridades.

3. DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

En la bibliografía actual se suele hacer una diferenciación entre los conceptos *grupo* y *equipo*. Como grupo entenderemos un conjunto de personas que interactúan y que se reconocen como una unidad. El concepto de equipo se corresponde a una matización de estas características. En primer lugar, se trata de pocas personas. Podríamos considerar entre tres y siete, aunque el límite superior podría variar. Estas personas deben poseer habilidades complementarias, de lo contrario, agruparlas no aportará demasiados beneficios. En esencia, lo que se busca en los equipos es que cada participante posea algo único que se necesita para poder alcanzar las tareas encomendadas. Por lo tanto, todos son imprescindibles para que puedan funcionar correctamente.

Las tareas que realizan los componentes de un equipo deben ser mutuamente dependientes. Esto exige un grado de cooperación mayor que la simple interacción. En definitiva, es necesario que las personas del equipo interactúen entre ellas varias veces, incluso para completar las tareas asignadas de manera individual. Si cada componente no comparte con el equipo lo que está realizando ni recibe *feedback* e información adicional del grupo, no se puede avanzar en el desarrollo de las tareas.

Además, no basta con que los componentes se reconozcan como una unidad; deben estar comprometidos con un propósito común, que se desglosará en unos objetivos de actuación cuya consecución se puede medir con indicadores de rendimiento. Los componentes de un equipo se sienten mutuamente responsables tanto de la realización de las tareas necesarias como de la organización de las mismas y de los resultados que se obtengan.

En el ejemplo de grupo (*Gestión en acción 27.2*) se vislumbran algunas de las características que debería poseer un equipo que funcionase a la perfección. A continuación resumimos algunas de ellas. No aspiramos a que esta lista contenga todos los aspectos deseables. Simplemente reflejamos algunos modos de actuación sin los cuales el grupo no logrará todo su potencial:

- Tiene claros sus objetivos.
- Dispone de un programa de acción.
- Los componentes conocen y asumen sus roles.
- Se comunica eficazmente.
- Utiliza procedimientos de decisión bien definidos.
- Ha definido las normas básicas de comportamiento.
- Es sensible a los procesos del grupo.
- Utiliza el método científico para resolver problemas.

La primera de las características, se debe a que un equipo trabaja mejor si todos sus componentes entienden su propósito y metas. No solo eso, también están de acuerdo con la misión o trabajan para resolver las diferencias. Por lo tanto, consideran que la misión es alcanzable y sirve de elemento motivador y cohesionador de las conductas. Además, tienen claras las metas, los pasos para conseguir las, la programación de reuniones y las decisiones que necesitan tomar. Una forma de detectar que el grupo no posee esta característica tiene lugar cuando el grupo sufre cambios frecuentes de dirección, están desorientados o los componentes sienten que el proyecto es demasiado grande para ellos o se frustran por falta de progreso.

En la medida en que el primer punto esté logrado, el equipo puede disponer de un programa de acción. En los planes se refleja la información, formación, materiales y otros recursos que se necesitan, y en los programas se identifican las actividades, las fechas en las que deben estar realizadas y las personas que participarán en esas actividades, así como el responsable de garantizar que estarán completadas en la fecha prevista. Si es posible, se representan mediante un gráfico los pasos a seguir. Este plan se revisa periódicamente, puesto que lo normal es que surjan cosas no previstas que obliguen a replantear las actividades. Los indicadores de problemas derivados por no cumplir la segunda característica son muy parecidos a los de la primera: incertidumbre sobre la dirección del equipo y no saber cuál es el paso siguiente.

GESTIÓN EN ACCIÓN 27.2

Ejemplo de grupo: los profesores del departamento se reúnen para repartirse la docencia (asignaturas, grupos y horarios). Como el programa de cada asignatura está aprobado por la comisión científico-técnica y refleja cuáles son los contenidos, el libro de referencia y el sistema de evaluación, los profesores preparan por su cuenta las transparencias y otros materiales, imparten la docencia y evalúan a sus alumnos. Un día se juntan para sumar las notas de todos y emitir el acta. No interactúan durante el proceso de enseñanza, no comparten experiencias. No se apoyan didácticamente, no se sugieren mejoras... Como mucho, se sustituye a un compañero enfermo.

Ejemplo de equipo: un conjunto de profesores que, entre todos, ges-

tionan la docencia de varias asignaturas, el presupuesto anual y los laboratorios asignados. Las asignaturas no se reparten por el principio de antigüedad, sino por el de capacidad, colaboración, mejor servicio al alumno o experimentación. Los materiales didácticos (apuntes, transparencias, casos...) se elaboran en común, recibiendo las opiniones y sugerencias de los compañeros, que van modificando las soluciones propuestas inicialmente. Se mantiene la autonomía en el aula pero se comparten unas líneas de actuación (las diferencias se utilizan para investigar cuál es el *mejor modo*) y los profesores colaboran en la identificación de las necesidades de formación propia o de los compañeros, especialmente de las nuevas incorporaciones. Para poder

comunicarse, tienen una reunión semanal donde se exponen las *excepciones* de la semana (problemas o aspectos positivos), se comparten los hallazgos de la investigación docente realizada (previamente se toman datos para no discutir sin fundamentos), se da *feedback* sobre el resultado obtenido con el uso de los materiales didácticos y se establecen planes para aprender de esas situaciones. También se aprovecha para coordinar las actividades de la semana siguiente (intervenciones de apoyo a los compañeros, impartiendo clases por especialidades o evaluando la docencia...). Adicionalmente, se pueden usar para recibir formación (de los compañeros o de personal externo). ●

El tercer punto que comentamos es que los componentes conocen y asumen sus roles funcionales. Esta asignación es formal o, en su defecto, conocida por todos los compañeros. Además, se sabe qué roles son fijos y cuáles son compartidos o rotatorios. Esto permite que, al distribuir las actividades, se asignen a las personas que mejor puedan desempeñarlas, teniendo en cuenta que nadie se sienta excluido, ya que hemos comentado que en el equipo todos son esenciales, y que nadie juegue con ventaja. En la figura 27.5 representamos el perfil de roles de una persona (incluyendo la definición abreviada de cada uno de los roles). Si en el grupo existe confusión sobre quién es responsable de cada cosa, aún no han logrado superar este aspecto.

Para poder lograr las tres características anteriores, es necesario que el equipo se comunique eficazmente, hablando de forma directa y clara, compartiendo información sobre hechos, sensaciones y sentimientos, pensamientos o intuiciones, intenciones y acciones que hay que poner en marcha. Con ello se pueden corregir las desviaciones sobre los propósitos del equipo y volver a definir, si fuera necesario, su misión y objetivos de acuerdo con las posibilidades. Con respecto a las intervenciones, los componentes del equipo son sucintos, evitando explicaciones largas e innecesarias; escuchan activamente y exploran las ideas de los demás, no las rebaten. También evitan interrumpir a los demás mien-

tras hablan, siempre que sean sucintos, y aseguran la contribución de todos sus compañeros. Cuando en el grupo se observan *plops*, desprecios, *mensajes tú* o las personas no dicen lo que sienten, se alejan de la consecución de esta característica.

El quinto punto guarda cierta relación con el cuarto, puesto que para equilibrar la participación no basta con que todos intervengan, sino que lo hagan de manera proporcional a sus capacidades. El equipo ideal utiliza procedimientos de decisión bien definidos. Para ello, establecen en cada ocasión cómo tomarán las decisiones (por mayoría, consenso o multivoto). Una recomendación útil es que se exploren los asuntos por mayoría (la técnica del multivoto puede ser muy adecuada); esto permite reducir rápidamente el número de posibilidades, que luego se deciden por consenso. El objetivo es que el equipo pueda descartar con poco esfuerzo (de tiempo y emocional) las alternativas poco interesantes e invierta el tiempo de discusión en los aspectos relevantes.

Adicionalmente, los equipos ideales usan datos como base para la toma de decisiones y comprueban si el consenso alcanzado es real. Esto último necesita del punto cuatro y el punto siete, que veremos más adelante. Si en el grupo se opina sin datos o unos pocos controlan la decisión y *el que calla otorga*, o se repiten continuamente los mismos argumentos, sin avanzar en las decisiones, se está entrando en una dinámica que, con bastante seguridad,

BELBIN	Roles menos preferidos			Roles capaces de asumir				Roles preferidos				Los roles y sus descripciones		
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Contribución		Debilidades permitidas
CE	X	Cerebro	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus propios pensamientos como para comunicarse eficazmente.
IR	.	.	.	X	Investigador de recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
CO	X	Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
IS	X	Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
ME	X	Monitor evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Puede carecer de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
CH	X	Cohesionador	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
ID	.	.	X	Implementador	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
FI	X	Finalizador	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
ES	X	.	.	.	Especialista	Solo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye solo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

Figura 27.5 ● Perfil de roles personales según la metodología de Belbin.

hará peligrar su eficiencia. Al final se hablará más de las decisiones fuera de la reunión que dentro.

En cuanto a las normas, hemos de ser conscientes de que estas existen siempre, desde las primeras reuniones. Lo que diferencia a los equipos de los grupos es que los primeros son conscientes tanto de las normas escritas como de las no escritas, mientras que los grupos exhiben unas normas escritas que les son ajenas y se rigen por normas implícitas sobre las que no han discutido y que forman la cultura propia del grupo.

El séptimo punto es que el equipo es sensible a los procesos que se dan en su seno. Por lo tanto, están atentos a la comunicación no verbal y a las dinámicas que se originan, y comentan los problemas del grupo con el ánimo de resolverlos. Para ello, dedican personas a observar los procesos internos. Lo cual no siempre significa que deban mantenerse al margen de la participación activa en la reunión; muchas veces basta con que algunos componentes puedan realizar lo que los psicólogos educativos denominan *metacognición*. Cuando esta actividad no se realiza, suele aparecer la desmotivación en el grupo, que se manifiesta con ausencias poco justificables, retrasos, dejar de cumplir las asignaciones o no participar activamente en las reuniones.

El último punto que comentaremos es que los equipos ideales utilizan el método científico para resolver problemas. Es decir, solicitan u obtienen datos fiables antes de tomar decisiones, utilizan herramientas estadísticas para analizar los datos y buscan la causa raíz de los problemas, no se quedan solo en los efectos. Con ello pretenden definir bien el problema, para posteriormente buscar alternativas de solución. De nuevo volverán a tomar datos que les permitan evaluar y seleccionar el conjunto de alternativas que hay que poner en marcha y comprobarán que se obtienen los resultados adecuados. Sin embargo, cuando no se logra esta característica, los grupos actúan mediante ensayo y error, tomando decisiones urgentes sin contrastar datos y sin saber muy bien en qué consiste el problema que están tratando (desorientación de los participantes).

3.1. Etapas del equipo

En el apartado anterior hemos definido algunas de las características deseables en los equipos para garantizar su eficiencia. Sin embargo, hemos de tener presente que

hace falta tiempo para poder disponer de ellas en el equipo. Formar un grupo puede costar cierto tiempo, pero formar un equipo no se logrará sin esfuerzo, decisión y compromiso de todos sus componentes.

En la etapa de *formación*, los componentes exploran las conductas aceptables; suelen surgir sentimientos de excitación, expectativas, orgullo, miedo, ansiedad... Las conductas se centran en definir qué va a hacerse y cómo. Definir cómo tratar los problemas. Las discusiones son, necesariamente, abstractas, pues el objetivo del grupo no ha podido definirse con claridad. Las principales decisiones que se toman tienen que ver con la información que debe conseguir el grupo para progresar. Esta fase no termina hasta que el grupo no tiene claros sus objetivos y es capaz de realizar un programa de acción. Durante la misma, los componentes se conocen y empiezan a asumir los roles funcionales. También se desarrollan las conductas de comunicación. La duración de esta etapa es muy variable y hay grupos que permanecen en ella durante mucho tiempo, incluso años.

Si el grupo lo hace bien y logra comunicarse eficazmente, surgirán diferencias de opiniones y de expectativas. Es muy raro, más bien sospechoso, que todas las personas de un grupo estén completamente de acuerdo en todo lo que se propone en el grupo. Si esto ocurre, probablemente se deba a que las personas no se comunican abiertamente o a que al seleccionar los componentes no se buscaron personas con características complementarias, sino muy iguales. Ambas situaciones perjudicarán el desempeño del grupo. Durante la *fase de problemas*, las personas del grupo suelen descubrir que las tareas son más complicadas de lo que pensaban y surgen sentimientos

de impaciencia por no progresar, resistencia a las tareas y los cambios, dudas sobre el éxito... Por lo que algunos componentes deciden abordar las tareas individualmente, lo que puede generar cierto malestar en el grupo (personas que se sienten excluidas y personas que consideran que hacen todo el trabajo).

Para superar los conflictos generados en la fase de problemas es necesario que el grupo se comunique eficazmente, con críticas constructivas que permitan superar los conflictos sin ocultarlos. Sin embargo, algunos grupos no lo consiguen y acaban disolviéndose. En esta fase se busca discutir, establecer y garantizar el *mantenimiento de las normas* (tanto escritas como implícitas), definiendo los procedimientos de decisión que hay que utilizar. Con ello, si se aceptan las normas y se recupera la confianza en el seno del equipo, se reconcilian las partes encontradas y se fomenta la colaboración.

De este modo se llega a la *fase de resultados*, donde el grupo es capaz de diagnosticar y solucionar problemas, seleccionando y poniendo en marcha las alternativas correctas. Puesto que el equipo progresa adecuadamente, se producen sentimientos de satisfacción y las conductas se caracterizan por una gran adhesión, anticipando los problemas, por lo que es difícil que los conflictos se enquisten. El equipo, para mantenerse en esta fase, debe ser sensible a los procesos internos (metacognición) y utilizar el método científico para resolver problemas.

La consecución de resultados depende no solo de las actividades realizadas por el equipo, sino también de algunos factores que pueden favorecer/entorpecer el paso a través de las etapas comentadas: naturaleza de los com-

Tabla 27.1 ● Relación entre las etapas del grupo y las características deseables

Etapa	Característica deseable
Formación	1. Tiene claro sus objetivos.
	2. Dispone de un programa de acción.
	3. Los componentes conocen y asumen sus roles funcionales.
Problemas	4. Se comunica eficazmente.
Normas	5. Utiliza procedimientos de decisión bien definidos.
	6. Ha definido las normas básicas de comportamiento.
Realización	7. Es sensible a los procesos del grupo.
	8. Utiliza el método científico para resolver problemas.

Fuente: elaboración propia.

ponentes, necesidades, conocimientos, información, procesos interpersonales y del grupo, normas internas del grupo, comunicación, tamaño adecuado, desempeño de roles, dirección del grupo (creencias y valores, estilos de liderazgo y poder del responsable), uso de técnicas apropiadas, creatividad, compensación/motivación, apoyo

directivo y cultura de la empresa, naturaleza de las tareas que se realizan.

En la tabla 27.1 resumimos la relación entre las etapas que atraviesa un grupo y las características deseables que deberá adquirir para superarlas y convertirse en un equipo.

RESUMEN

Para que una organización pueda avanzar en la dirección adecuada son necesarias dos cosas: saber adónde ir y orientar los esfuerzos de las personas que hacen posible el movimiento. En todos los grupos (familiares, deportivos, asociaciones...) existen personas que ejercen mayor influencia que otras y a las que se suele denominar líderes. Su objetivo es tratar de influir en las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, contribuir a la consecución de los objetivos que tiene el grupo. Los líderes no solo se encuentran dentro de las estructuras formales de la organización, sino también en los grupos informales de trabajo.

Los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Es decir, los líderes crean un puente entre el entorno externo y el grupo, las tareas que realizan y los procesos internos del grupo que permiten realizarlas. De esta forma ayudan a identificar, interpretar y alinear los requerimientos de los clientes internos y externos.

Dentro de un contexto de organizaciones *planas* con pocos niveles de mando, los líderes deben asumir las responsabilidades que tradicionalmente estaban repartidas entre las jerarquías de dirección. Lo cierto es que los miembros del grupo necesitan un apoyo activo por parte del líder para poder cumplir sus responsabilidades con justicia y honestidad.

Por ello, el papel del líder debe cambiar, pasando de ser meros elementos planificadores o personas que deciden, a ser entrenadores, orientadores, emprendedores y facilitadores que animan y aseguran una planificación eficaz y una toma de decisiones distribuida. Un error muy común en este proceso de cambio es que los líderes pasan de un extremo al otro, esto es, de un estilo *orden* y *man-*

do a la abdicación. Sin embargo, lo que se precisa de ellos es un papel situado en algún punto intermedio entre ambos extremos.

La aplicación adecuada de los conceptos de liderazgo en una organización conduce normalmente a la obtención de varios beneficios:

- El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada, considerando las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, personal, proveedores, financieros, comunidad local y la sociedad en general.
- Crear y mantener valores compartidos que primen la imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.

Trabajar en equipo exige la colaboración entre dos o más personas que, aportando esfuerzos y conocimientos, intentan conseguir el mejor análisis y solución a los problemas o proyectos en los que todos están y se sienten implicados. Aunque las tareas que realicen lleguen a ser diferentes, lo cierto es que los miembros de un equipo son muy interdependientes. Para que el trabajo en equipo funcione, es preciso organizar la cooperación entre sus miembros, esto es, dividir adecuadamente el trabajo, asignar las tareas a personas, adaptar las tareas individuales a los objetivos grupales y adoptar normas comunes aceptadas por todos. Todos estos aspectos deben ser tenidos en cuenta por el mando para poder ejercer un liderazgo adecuado.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿A qué fuente de poder corresponde esta definición: «Percepción en los subordinados de que se les puede proporcionar cosas deseables o evitar las indeseables

cuando logran resultados o cuando se esfuerzan en conseguirlos»?

- a. Castigar.
 - b. Recompensar.
 - c. Legítimo.
 - d. Referencia.
 - e. Experto.
 - f. Relaciones.
2. ¿Cuál es el origen de las fuentes de poder?
 - a. La percepción o las creencias de los subordinados.
 - b. La percepción o las creencias del líder.
 - c. El puesto que ocupa el líder en la jerarquía.
 - d. Los estilos de consideración, estructuración y transformación.
 3. ¿De qué depende el éxito o el fracaso de los estilos de liderazgo?
 - a. De las características de los seguidores.
 - b. De la interacción adecuada entre los estilos del líder, las características de los seguidores y las de la situación.
 - c. De los estilos de poder del líder.
 - d. De usar un estilo de estructuración.
 4. ¿Qué comportamientos están relacionados con la consideración?
 - a. Establecer planes y normas de comportamiento.
 - b. Utilizar incentivos para estimular la producción.
 - c. Mostrarse amistoso y cercano.
 - d. Clarificar prioridades y fines.
 - e. Dar sentido a las actividades.
 5. ¿Qué estilos propone el modelo de Hersey y Blanchard?
 - a. Decir, acompañar, participar, delegar.
 - b. Autocrático I, autocrático II, consultivo I, consultivo II, participación en grupo.
 - c. Estimulación intelectual, consideración individual, carisma, recompensas contingentes, gestión por excepción, pasivo.
 - d. Ninguna de las otras respuestas es correcta.
6. Tres de las variables de la situación que estudia el modelo de Vroom y Jago son:
 - a. Consideración, estructuración y transformación.
 - b. Estructuración el problema, madurez de los subordinados y motivación de los subordinados.
 - c. Conocimientos, experiencia y responsabilidad de los subordinados.
 - d. Importancia de la decisión, conflicto entre subordinados y congruencia entre objetivos de la empresa y los de los subordinados.
 7. Según el modelo de Belbin, ¿qué rol de grupo contribuye buscando nuevas oportunidades y desarrollando contactos fuera del grupo?
 - a. Cerebro.
 - b. Coordinador.
 - c. Cohesionados.
 - d. Investigador de recursos.
 8. ¿Qué característica de grupo se suele desarrollar en la etapa de realización?
 - a. Tener claro los objetivos, definir normas y utilizar el método científico para resolver problemas.
 - b. Disponer de un programa de acción y utilizar el método científico para resolver problemas.
 - c. Ser sensible a los procesos de grupo y utilizar procedimientos de decisión bien definidos.
 - d. Ninguna de las otras respuestas es correcta.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

1. ¿Cómo puede ser alguien un mando pero no un líder?
2. Describa tres situaciones en las que no sea necesario un líder para motivar a un grupo.
3. Identifique a alguien que considere un líder eficaz. ¿Qué características personales posee esa persona que la hacen eficaz?
4. ¿Por qué algunos grupos tienen más éxito que otros?
5. ¿Qué características de grupo son aplicables a su trabajo actual? Si no está ocupando puestos de mando (es decir, si no tiene personas a su cargo) o no los ha ocupado nunca, haga las reflexiones sobre sus posibilidades futuras como líder.
6. Evalúese a usted mismo como líder basándose en lo que ha leído en el capítulo.
 - a. ¿Qué conductas de liderazgo (estructuración, consideración, transformación) es capaz de llevar a cabo? Justifique su respuesta.

- b. Defina el estilo de liderazgo que suele emplear con su grupo de trabajo.
- c. ¿Mantiene siempre el mismo estilo de liderazgo con su grupo de trabajo?
- d. ¿Modifica su estilo de liderazgo cuando cambia el grupo, las tareas o las personas?
- e. ¿Cuales son sus puntos fuertes y sus puntos débiles?

7. Cuestionario de autopercepción de Belbin:

- a. Diríjase a la página web www.belbin.com/Espanol/Emailing/EmailInput-1.htm.
- b. Introduzca el código y contraseña que le facilitará su profesor y siga sus instrucciones. Las contestaciones deben estar basadas en su comportamiento en su grupo de trabajo habitual. Compare los in-

formes elaborados por el profesor a partir de sus respuestas a los cuestionarios con la percepción que tiene de usted mismo. Justifique si se ves reflejado en estos informes (en cuáles sí, en cuáles no y por qué).

- c. ¿Qué roles puede desempeñar en su grupo de trabajo?
- d. ¿Qué roles está desempeñando en la actualidad?
- e. ¿Qué sensaciones le produce desempeñarlos?
- f. ¿Qué roles haría falta fomentar en su grupo?

- 8. Establecimiento de un plan de trabajo personal: identifique qué aspectos o conductas de liderazgo le con- vendría mejorar. Resuma sus reflexiones en un plan de acción:

Área	Aspectos que mejorar	Motivos para el cambio (qué espera conseguir si mejora)	Acciones que emprender para mejorar	Cúando las empezará
Estilos de liderazgo				
<<				
<<	(inserta más líneas si lo necesitas)			
Roles en grupo				
<<				
<<	(inserta más líneas si lo necesitas)			

CASO FINAL DE TEMA

Es el gerente de la empresa Carpinter S. L., una pyme familiar. La empresa es una herencia paterna, y está gestionada por sus tres hermanos y usted. La empresa presentaba una distribución de cargos complicada, que fue realizada de acuerdo con la preparación, capacidades y habilidades de cada uno de los hermanos.

La empresa cuenta con un sistema de gestión informático Gestcarp cuya base fue diseñada hace diez años como proyecto de fin de carrera de dos alumnos que se encontraban de prácticas en la empresa. Hace poco vino a visitarle el director de Informatic S.L. para proponerle la actualización del sistema con la última versión. Y tiene que tomar una decisión al respecto. ¿Actualizan el sistema informático o se quedan con lo actual?

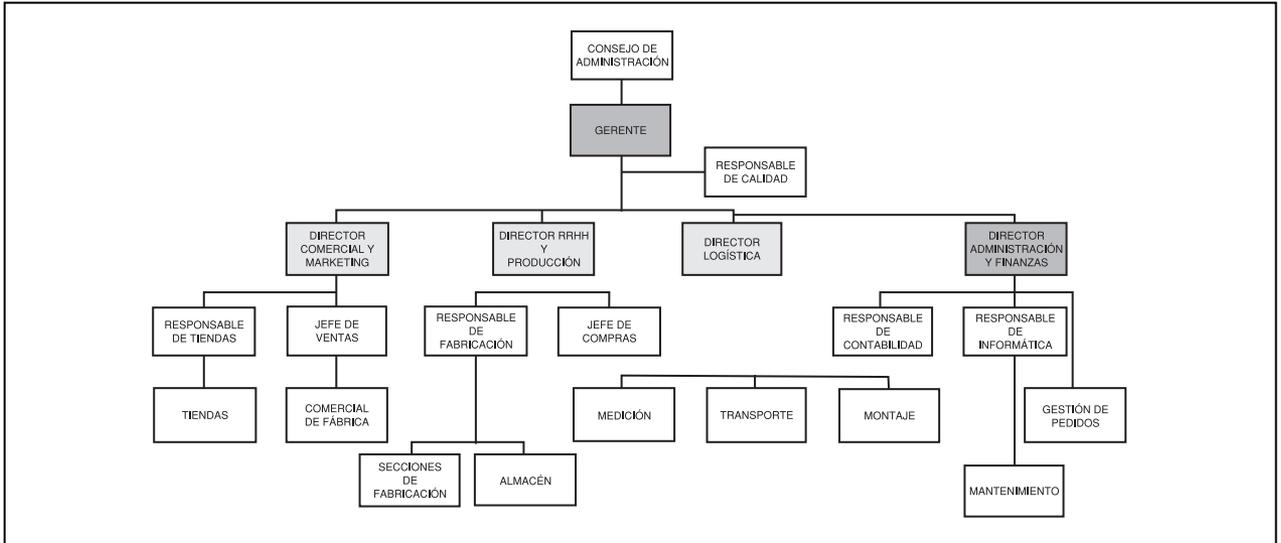
En la empresa existen opiniones varias sobre la necesidad de actualizar el sistema informático. Algunos departamentos se han creado aplicaciones particulares para intentar suplir las carencias del actual Gestcarp. Las mejoras de la nueva versión son muchas, pero adaptarla a todas las áreas os obligaría a realizar un esfuerzo de, al menos, un año.

Con respecto a los costes de la actualización, deberemos incluir el *software* (licencias, actualizaciones) y los servicios de consultoría, implantación y mantenimiento de la empresa Informatic S.L. La infraestructura técnica de la empresa (*hardware*, red y comunicaciones) fue actualizada hace poco a instancias de su hermana Ana y es la adecuada para soportar el sistema. Además habría

que añadir que en cada sección de la empresa habría que dedicar un 30% de la jornada de algún operario durante la fase de instalación, unos tres meses.

El organigrama de la empresa es el que se muestra en la figura. El puesto de gerente y de director de administración y finanzas está ocupado por usted (color azul), mientras que los puestos de directores de logística, fabri-

cación y comercial y marketing están ocupados por sus tres hermanos, que se fueron incorporando poco a poco en la empresa (color amarillo). Como gerente que inició la empresa con su padre, conoce de hace mucho tiempo a todos los empleados y es considerado por la mayoría un buen jefe, aunque últimamente parece que suelen hacer más caso a las propuestas de Ana que a las suyas.



El área comercial y de marketing es gestionada por su hermana Ana (aparejadora) que se incorporó en la empresa hace un año. La incorporación de Ana ha supuesto la incursión de la empresa en el mundo de la construcción, lo que implica clientes muy potentes y grandes pedidos para obras. El sistema informático actual, Gestcarp, no incluye el seguimiento y control de pedidos de obras, mientras que la nueva versión sí lo incluiría. Sin embargo, Ana está muy contenta con la herramienta que han desarrollado para suplir esta carencia del sistema informático actual (una hoja de Excel con macros a medida que incluye todas las fechas importantes) y considera que la nueva versión de Gestcarp es demasiado compleja y poco aplicable a sus necesidades.

Usted dirige el área de la empresa dedicada a las ventas, los presupuestos, pedidos y facturas. Estos documentos se realizan automáticamente con el programa Gestcarp. Los trabajadores están cansados de los fallos que presenta el actual sistema informático por errores en los datos. Algunos de los operarios de su departamento proponen sugerencias para resolver esos problemas, pero nunca hay tiempo para tenerlas en cuenta. El director de informática siempre se queja de que se encuentran totalmente colapsados de trabajo, puesto que son solo dos para atender las necesidades de toda la empresa (incluyendo la red de tiendas).

La parte más potente del programa Gestcarp instalado es la relacionada con la fabricación; sin embargo, solo se usa el 50% de sus funciones porque no hay ni formación ni interés del personal que compone el departamento (incluido el director, que es su hermano Juan). El director de fabricación no dispone de ningún conocimiento informático y se apoya en el responsable de fabricación para el uso de la versión actual de Gestcarp. El responsable de fabricación, ingeniero técnico mecánico, es el único del departamento que trabaja directamente con el sistema informático y emplea sus funcionalidades básicas para que la fábrica pueda trabajar (impresión de planos de fabricación y preparación de disquetes de instrucciones para la máquina de corte).

El área de logística, dirigida por su hermano Luis, no puede emplear el sistema informático actual, puesto que las funciones de la versión actual no se ajustan a su trabajo y son excesivamente complicadas. Así, los encargos logísticos funcionan mediante tareas en Outlook (entregas, montajes, reparaciones) que son recogidas por los transportistas y montadores. Sin embargo se podrían gestionar de forma muy cómoda con la nueva versión del programa. Luis es nuevo en su cargo y no se siente especialmente motivado por el trabajo que realiza. Dispone de escasos conocimientos ofimáticos pero no se muestra muy reacio a la instalación de la nueva

versión, puesto que la informática es un reto motivador para él.

La contabilidad de la empresa se gestiona mediante un programa diferente (Contaplus), pero podría ser incluida en la nueva versión de Gestcarp, de modo que solo tendrían una aplicación para toda la empresa.

Además, como gerente necesita una serie de indicadores para controlar la marcha de su empresa (cuadro de mando). Sin embargo la versión actual de Gestcarp no permite obtenerlos. Por eso, un servicio externo desarrolló hace unos años una base de datos en Access que se alimenta del banco de datos de Gestcarp y presenta los indicadores. Esta aplicación complementaria está poco automatizada y exige muchos cálculos manuales. La nueva versión de Gestcarp obtendría los indicadores y, además, permitiría diseñar un cuadro de indicadores propio.

La empresa cuenta con un sistema de gestión informático Gestcarp cuya base fue diseñada hace diez años como proyecto de fin de carrera de dos alumnos que se encontraban de prácticas en la empresa.

Hace varios años esos alumnos crearon una empresa denominada Informatic S.L. que comercializa la versión avanzada del sistema, de gran éxito nacional e internacional, cuya última versión está disponible. Hace poco vino a visitarle el director de Informatic S.L. (antiguo alumno en prácticas) con el que mantiene una excelente relación para proponerle la actualización del sistema con la última versión. Debe decidir con qué estilo de liderazgo afrontar la decisión.

Preguntas de reflexión:

1. Valore las variables de la situación presentada en el caso según las teorías de Hersey y Blanchard, y Vroom, Yetton y Jago.
2. ¿Cuál de las teorías de liderazgo te ha resultado más útil para esta situación? ¿Por qué? ¿Qué estilo de liderazgo le recomendaría cada una de estas teorías?
3. ¿Que estilo de liderazgo considera el más apropiado para la situación? ¿Por qué?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1990), *El nuevo liderazgo*. Díaz de Santos, Madrid. Descripción detallada del uso del modelo de liderazgo desarrollado por los autores, justificando las decisiones e ilustrando todo el proceso con casos.
- Pascual, R. (1987), *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. Deusto, Bilbao. Un libro completo y riguroso sobre las últimas aportaciones de las teorías de liderazgo y con una visión crítica de la aplicación práctica de los modelos tradicionales y los actuales.

Lecturas recomendadas

- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Dewey, E. J. (1998), *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. Completísimo resumen de las principales teorías que explican el comportamiento de las personas en el trabajo y descripción detallada del modelo propuesto por los autores para elegir el estilo de liderazgo más adecuado. El texto está escrito con gran rigor académico, pero con mentalidad empresarial aprovechando la experiencia de los autores como consultores.

- Wagner III, J. A. y Hollenbeck, J. R. (2004), *Comportamiento organizativo*. Thomson, Madrid. Es un manual especializado en los aspectos humanos de la gestión de las empresas. En él se analizan las funciones del mando desde el punto de vista de su influencia en el comportamiento de las personas. Muy didáctico y completo.
- Díaz, A. (2001), *El dirigente*. Panorama Editorial, www.panoramaed.com.mx. En este libro encontrará de una manera clara, gran parte de las habilidades que un jefe necesita para convertirse en líder, ya que se toca este tema de una manera muy amplia y sobre todo actualizada. Se muestran las habilidades que se requieren en un puesto de mando, para ser aceptado por sus colaboradores como su nuevo guía evitando con esto que tome decisiones aceleradas que puedan afectar el futuro de sus actividades. Lo novedoso del libro es que fue elaborado en historieta; esto asegura el aprendizaje del lector y plantea una nueva forma de enseñar amena, accesible y sintetizada.

Enlaces e instituciones de interés

- Cuestionario automatizado para selección del estilo de liderazgo Vroom, Yetton y Jago: www.upv.es/i.grup/PHCD2008/VJY.xls.

Capítulo 28

El comportamiento humano y el sistema cultural

SUMARIO DEL TEMA

1. Introducción al comportamiento humano.
2. Motivación.
 - 2.1. Necesidades.
 - 2.2. Refuerzos: motivación externa.
 - 2.3. Variables moderadoras.
 - 2.4. Visión integradora de la motivación.
3. Concepto y elementos de la cultura de empresa.
4. Para qué sirve la cultura empresarial.
5. Tipos de cultura de empresa.
6. Diagnóstico cultural en una empresa.
 - 6.1. Entrevistas.
 - 6.2. Cuestionarios.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Comprender cómo surgen los deseos a partir de la realidad que nos rodea, cómo se relacionan los deseos con la intención de actuar, cómo se pasa de la intención a la acción y la dinámica de todo este proceso, que hace que la acción persista.
2. Analizar el puesto de trabajo actual y descubrir qué facetas podrían mejorarse.
3. Definir el concepto de cultura empresarial.
4. Distinguir diferentes tipos de cultura y las implicaciones que de ellas se derivan.
5. Ser capaces de diagnosticar culturas empresariales.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

La cultura empresarial de Semco

Ricardo Semler hereda una empresa manufacturera tradicional en Brasil y la convierte en el paradigma de la democracia empresarial. Un dato curioso: entre los recién licenciados universitarios de Brasil, el 25% de los hombres y el 13% de las mujeres desean trabajar en Semco como primera opción. Pero, en que consiste la propuesta de Semco para que sea tan cautivadora. En los próximos párrafos vamos a desvelar algunas de sus particularidades.

Seguro que todo hemos oído hablar de grandes empresas y de su estructura piramidal. Pues bien, si todos creemos que una empresa ha de renovar su tecnología continuamente para estar a la altura del mercado, ¿por qué se mantiene una estructura que data de los años sesenta? ¿Por qué si la cultura avanza entre los ciudadanos de un país democrático, no lo hace dentro de la empresa, a la que las personas dedican un tercio de su tiempo? Hoy en día las empresas tratan a sus empleados solo como herramientas de su complejo sistema, porque las decisiones siempre son tomadas en la cima, decisiones que afectan al resto de la pirámide.

El problema es que el empresario no cree en la madurez del trabajador, que es el motor de la empresa. Muchas veces se oye decir a gente que trabaja en empresas: «En mi empresa hacemos esto o lo otro...». ¿Pero por qué dice *mi empresa* si es uno de los mil trabajadores que hay haciendo lo mismo? La respuesta es muy sencilla: esta persona pasa un tercio de su vida en la empresa; por eso la siente suya, y si la cuestionas, la defenderá. Entonces, ¿si es capaz de defender una empresa en la que no es nadie, que será capaz de ofre-

cer si es partícipe del funcionamiento de la misma?

Este es el aspecto clave en la cultura empresarial de Semco. En esta empresa, cada trabajador es partícipe de las decisiones que afectan a la misma. Tratan de explotar y crear en la madurez e inteligencia de las personas. Piensan que entre cientos de obreros que conforman la fábrica seguro que hay muchos capaces de aportar ideas mejores que las que proponen los directivos, que, como poco, cobran el doble y no se enteran del funcionamiento en la parte mas baja de la supuesta pirámide.

A continuación se citan ejemplos de cómo funciona Semco. Pero cómo aplica Semco su filosofía no debe ser un ejemplo a seguir, sino un paso para crear la propia cultura empresarial adaptada a la realidad que nos rodee:

- *Células de fabricación*: en vez de recurrir a las cadenas de montaje, se agrupan las máquinas para que un equipo de obreros pueda construir por completo un producto y no simplemente un componente aislado. Esto provoca que el equipo establezca una responsabilidad de conjunto. Casi todos los obreros de un equipo dominan varias de las tareas que allí se realizan, e incluso conducen elevadoras para proveer a sus compañeros de materia prima, que en ocasiones los propios operarios adquieren directamente de los proveedores. A menudo los obreros fijan las cuotas de producción y perfeccionan los artículos.
- *Comités de fábrica*: en cada unidad fabril de la empresa, los grupos de trabajadores eligen a sus delegados en el comité (en

el que está representado también el sindicato). Estos comités se reúnen regularmente con los ejecutivos superiores para debatir todas y cada una de las cuestiones pertinentes. Tienen la facultad de declarar huelgas, revisar los estados financieros y preguntar sobre cualquier aspecto de la gestión.

- *Transparencia*: se hace pública toda la información empresarial, desde salarios hasta estrategias, estadísticas de productividad, márgenes de beneficios... Se organizan cursillos de contabilidad para que los trabajadores puedan entender documentos financieros, tales como balances y declaraciones de ingresos. Cualquier empleado tiene derecho a interrogar a responsables sobre cualquier aspecto del negocio y para hablar con medios de comunicación sin miedo a represalias.
- *Estilo sencillo*: se eliminan privilegios (comedores para ejecutivos, plazas reservadas...). La empresa tiene un decorado muy natural, sin tabiques en los despachos, creando diferentes ambientes mediante plantas, sin mobiliario lujosos. También se permite el uso de cualquier despacho por parte del personal (llamar por teléfono, un fax, etc.).
- *Encuestas salariales*: al contrario que en muchas empresas, que basan la reevaluación de sus escalas salariales en estudios generales, en Semco se realizan visitas por parte de los trabajadores a otras empresas y se entrevistan con personas similares para obtener la información de su propia mano. Muchos de los trabajadores se

fijan su sueldo. Esto en principio puede parecer extraño, porque podemos pensar que el trabajador se aprovecharía. Pero la realidad es que se infravaloran en la mayoría de los casos. En varias ocasiones la gerencia ha tenido que rechazar propuestas de sueldo para que aumentasen las cantidades.

- *Evaluación inversa 360°*: antes de que alguien sea designado o ascendido para un puesto de mando ha de ser entrevistado, evaluado y aprobado por todos los que trabajarían a sus órdenes. Cada seis meses, los supervisores de la empresa son sometidos a una evaluación por parte de los que supervisa, mediante encuesta anónima, cuyos resultados son publicados.
- *Formación*: en vez de organizar cursillos, animan al trabajador para que sea él quien proponga hacer un cursillo de lo que quiera y luego lo presente para ser aprobado en la junta semanal.
- *Horario flexible*: en la empresa existe libertad de horario para todos. Esto puede suponer un peligro potencial, porque el trabajo de una persona puede depender del trabajo de otro. En esos casos ellos mismos consensúan qué horario establecer.
- *Jefes*: Semco no tiene tantos como antes, y los que quedan no son tan autoritarios. A medida que los trabajadores ejercen un mayor control sobre sus tareas, menos necesarios son los supervisores. Además, han reducido en un 75% la asesoría jurídica, contable y comercial, y han eliminado, entre otros, el departamento de proceso de datos, formación y control de calidad. Los propios trabajadores realizan esas funciones.
- *Memorandos resumidos*: todos los memorandos se reducen a una sola página encabezada con un titular de estilo periodístico que resume la clave del tema a tratar.
- *Normas*: tienen normas muy básicas; por ejemplo, no existen normas sobre indumentaria o

comportamiento, piensan que el obrero ha de guiarse por su sentido común.

- *Núcleo de innovación tecnológica*: en Semco existe un grupo de ingenieros con la única función de deambular por la empresa para encontrar mejoras. Cada año bueno en beneficios se admite a dos nuevos empleados entre los que han solicitado incorporarse a Semco. Durante el primer año, trabajan en varios departamentos para después negociar en cuál desearían entrar.
- *Organización circular*: en la empresa se han eliminado nueve niveles de los doce existentes y conciben una estructura basada en círculos concéntricos y fluidos en vez de una pirámide estrictamente jerárquica. Todos los empleados están englobados en uno de estos cuatro grupos: consejeros, que corresponde con vicepresidentes y cargos incluso superiores; socios, que dirigen las unidades fabriles; coordinadores, responsables de niveles primordiales y cruciales de la gestión, y asociados, que son todos los demás.
- *Participación en beneficios*: al final del año, un comité de trabajadores y los directivos se reúnen para discutir la cantidad a percibir en cada sector. La empresa da también la posibilidad de reducir en un 25% su sueldo a cambio de un 125% que recibirán al final del año si este ha sido positivo. Cerca de una tercera parte de Semco tiene la opción de aceptar una reducción de su sueldo a un 75% para convertirse en un 125% al final del año si este ha sido positivo.
- *Semanas sabáticas*: cada uno o dos años los profesionales pueden abandonar sus obligaciones habituales durante unas cuantas semanas e incluso meses para aprender nuevas habilidades o simplemente recargar pilas.
- *Personal auxiliar y mano de obra indirecta*: se suprimen las secretarías, recepcionistas, auxiliares y otras personas destinadas a puestos escasamente gratifican-

tes y carentes de futuro. Cada uno se encarga de atender sus propias visitas, hacer sus fotocopias, utilizar el fax, etc.

- *Rotación en el empleo*: se anima a los ejecutivos a que intercambien sus puestos de trabajo. Dichas permutaciones afectan a una cuarta parte de los responsables de la empresa. En términos ideales, permanecerían en un mismo puesto de trabajo un mínimo de dos años y un máximo de cinco. Este método puede tener las siguientes ventajas: obliga a las personas a aprender nuevas habilidades, evita la constitución de bandos, da a los responsables una visión empresarial más amplia que les permite apreciar mejor los problemas de los compañeros, fuerza a la dirección a preparar a más de una persona para un puesto de trabajo, crea oportunidades adicionales para aquellos que de otro modo podrían sentirse estancados.
- *Programa satélite*: es un plan para subcontratar la producción básica con una peculiaridad: en vez de negociar con extraños, ayudan a sus empleados a establecer sus propias empresas y así pasar de asalariados a socios. Para facilitar la transición, les prestan las máquinas en condiciones favorables y les orientan sobre determinación de precios, calidad y gestión fiscal. Cuentan con libertad para fabricar productos para competidores. De esta forma, se consigue que la empresa tenga subempresas independientes que son más flexibles y soportan mejor los bajones de una economía inflacionista como la brasileña. Además, las multinacionales están llenas de empleados cuyo mayor deseo es establecerse por su cuenta. Semco facilita esta aspiración a sus empleados.
- *Trabajo en casa*: todos los puestos en los que es compatible realizar trabajo en casa pueden hacerlos hasta incluso tres veces por semana. Alguno de los

trabajadores rechazan esta oferta para no mezclar trabajo y vida privada.

- **Tamaño:** en Semco no se está a favor de las organizaciones grandes y centralizadas; se cree más bien que las personas son capaces de desarrollar todo su potencial si conocen a casi todos los que tienen en su entorno, lo que no suele ocurrir cuando suman más de 150.

La cultura de Semco tiene también inconvenientes. Por ejemplo, el tiempo que se tarda en poner de acuerdo a los trabajadores y responsables para llevar a cabo cambios que afectan a una unidad. También hemos de tener en cuenta que despedir a una persona en Brasil es prácticamente gratis. Esto puede dar pie a confiar en las personas; sin embargo, en un país en el que el despido sea sumamente caro puede provocar una cierta

desconfianza a la hora de integrar a una persona en un equipo de trabajo.

Semco ha recibido numerosos premios por parte de agrupaciones económicas de importancia mundial, y ocupa el cuarto puesto en el *ranking* de empresas brasileñas. ●

Fuente: elaboración propia a partir de Semler, R (1993), *Radical, el éxito de una empresa sorprendente*. Plaza y Janés. Barcelona.

1. INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO HUMANO

Toda persona que haya tenido que desempeñar un puesto de trabajo en el que era responsable del trabajo de otras personas, coincidirá en que suele ser más difícil conseguir que los colaboradores asuman y realicen las tareas del modo adecuado que decidir cuáles son las tareas que hay que realizar. Es decir, las personas que ocupan puestos de mando necesitan comprender, predecir y poder cambiar el comportamiento de las personas que están bajo su responsabilidad. Normalmente se distinguen tres tipos de comportamientos en la empresa:

- El *comportamiento individual* de las personas en sus puestos de trabajo: se trata de identificar cómo afectan las habilidades y competencias del empleado a su rendimiento. Qué motiva a los trabajadores a realizar sus tareas, cómo perciben los empleados sus puestos de trabajo y cómo afectan estas percepciones a su desempeño.
- El *comportamiento de las personas* cuando trabajan en un grupo: definir cómo organizar los grupos para que sus miembros quieran colaborar, qué combinación de

roles o habilidades es la más adecuada para lograr un rendimiento adecuado, quién es la persona más adecuada para dirigir el grupo y cómo debería comportarse.

- El *comportamiento de la empresa como conjunto*: establecer de qué depende el poder de los miembros de una empresa, cómo se pueden resolver los conflictos y cómo podemos coordinar las actividades de diferentes grupos o personas.

Los nuevos retos que deben afrontar las empresas actuales exigen una serie de cambios importantes en la manera en que tradicionalmente se han gestionado los recursos humanos. Es decir, debemos adaptar las prácticas y políticas para gestionar a las personas que trabajan para una organización si queremos aprovechar todo el potencial de la plantilla para desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

En otras palabras, los objetivos perseguidos por el enfoque estratégico de las empresas deben guiar las acciones de gestión de recursos humanos. Por ejemplo, si este enfoque hace hincapié en el trabajo en equipo o en la habilidad para solucionar problemas, los procesos de selección deben buscar personas con habilidades interpersonales, con capacidad para mantener relaciones con otras personas y dispuestos a comunicarse eficazmente. Estas características de los trabajadores pueden potenciarse mediante la formación y deberían valorarse en los procesos de evaluación o promoción. De este modo, todo el sistema de la empresa presenta coherencia.

Tres tipos de comportamientos en la empresa:

- Individual.
- En grupo.
- Organizativo.

2. MOTIVACIÓN

Definiremos motivación como la fuerza que incita a las personas a comportarse de una determinada manera y, al

mismo tiempo, dirige y mantiene este comportamiento para lograr unos objetivos determinados. La motivación es

lo que explica que una persona decida si se va a esforzar en lograr algo, el grado de esfuerzo que dedicará a esa actividad, si persistirá en el esfuerzo el tiempo suficiente para lograrlo o si abandonará antes.

Motivación es la fuerza que incita a las personas a comportarse de una determinada manera y, al mismo tiempo, dirige y mantiene este comportamiento para lograr unos objetivos determinados.

Como mandos nos resultará muy útil conocer cómo se desarrolla la motivación en nuestros colaboradores, para canalizarla hacia la consecución de las metas de nuestra área de responsabilidad. Hasta la fecha se han desarrollado diferentes teorías para explicar algún aspecto parcial de la motivación de las personas en sus puestos de trabajo. Ninguna de ellas puede darnos la explicación total del fenómeno motivacional. Pero, en conjunto, pueden proporcionarnos una visión más o menos completa para comprender el comportamiento de nuestros colaboradores y diseñar programas de acción que consigan integrar el logro de objetivos empresariales con la satisfacción de las personas que hacen posible esos logros.

Empezaremos esta sección describiendo los tres componentes de la motivación tal como son conocidos en la actualidad: las necesidades activadas en un determinado momento, los refuerzos y las variables mediadoras que influyen en el proceso. Concluiremos este apartado con algunas reflexiones sobre la satisfacción del trabajador.

2.1. Necesidades

Las necesidades son la percepción de deficiencias físicas o psicológicas que deseamos satisfacer. Se trata de una interpretación de la realidad que detecta una carencia, y querer subsanarla nos incita a la acción, nos motiva.

Consideramos muy útil la clasificación de necesidades propuesta por Maslow, que las agrupa en estas cinco categorías:

- Biológicas: comida, bebida, aire para respirar, descanso...
- Seguridad: estabilidad, protección contra daños físicos o emocionales, ausencia de miedo, confianza en que se seguirán satisfaciendo las necesidades biológicas, orden...
- Sociales: ser aceptado por otros y pertenecer a un grupo; afecto, ser amado y tener amigos.
- Estima: prestigio, posición, reconocimiento por parte de los demás, ser admirado, sobresalir, éxito, poder,

ser respetado por los otros, sentir respeto por uno mismo (autoestima), autonomía, conseguir metas.

- Autorrealización: crecimiento como ser humano completo, desarrollar todo el potencial personal, convertirse en aquello que se puede llegar a ser.

Es posible que la percepción de las personas se centre en detectar carencias de una categoría y, hasta que no estén suficientemente satisfechas, no pueda detectar carencias de otras categorías. En definitiva, el comportamiento de una persona puede estar influido por una decisión donde intervienen, consciente o inconscientemente, varios criterios. Estos criterios son las carencias detectadas en un momento dado, que son ponderadas, con pesos diferentes, para acabar eligiendo un comportamiento que maximice la satisfacción de las necesidades prioritarias. Para tomar esta decisión, se puede tener en cuenta, además de las necesidades, los refuerzos y algunas otras variables moderadoras.

2.2. Refuerzos: motivación externa

La conducta de las personas (comportamientos futuros) depende de las consecuencias que tengan asociadas los comportamientos previos. Hay cuatro tipos de consecuencias (refuerzos positivos, refuerzos negativos, castigos, extinción) en función de que al trabajador se le entregue o se le suprima algo que perciba como agradable o desagradable.

Cuatro tipos de consecuencias que pueden derivarse del comportamiento previo: refuerzos positivos, refuerzos negativos, castigos, extinción.

Los refuerzos propician que se repita la conducta y, por lo tanto, son consecuencias de comportamientos del trabajador deseables para la organización. Pueden ser *refuerzos positivos* (cuando se le entrega a la persona algo agradable: dinero, felicitaciones, agradecimientos...) o *refuerzos negativos* (cuando se le suprime al trabajador algo que le resulta desagradable: eliminar aspectos incómodos de su puesto de trabajo, evitar fichar...).

Cuando deseamos que una conducta no se repita en el futuro, podemos emplear los *castigos* (entregar algo desagradable al trabajador: reprimendas, encargar tareas no deseadas...) o la *extinción* (suprimir alguna consecuencia agradable a la que están acostumbrados: suprimir el uso del móvil corporativo para llamadas personales...). Aunque los castigos permiten corregir conductas rápidamente,

te, generan malestar en las plantilla y suelen dar muy malos resultados a medio o largo plazo. Por eso se recomienda a los mandos que comenten con los trabajadores, sin castigarles, las conductas inadecuadas y que estén atentos para reforzar las conductas deseadas de esos trabajadores. De este modo, con el tiempo se consigue que vayan orientando sus comportamientos hacia las conductas deseadas en la empresa.

Los refuerzos se pueden entregar de manera continua (recibir una recompensa inmediatamente después de cada conducta deseable) o de manera intermitente por medio de alguno de estos programas:

- *Intervalo fijo*: se entrega el refuerzo después de que pase un determinado período de tiempo conocido de antemano. Ejemplo: salario base mensual.
- *Razón fija*: el refuerzo se entrega en función de una cantidad fija de comportamientos. Ejemplos: pago por piezas fabricadas o pago por número de clientes visitados.
- *Razón variable*: el refuerzo se entrega en función del resultado de determinados comportamientos. Pero el empleado no puede saber de antemano cuántas veces debe realizar el comportamiento para que el resultado sea reforzado. Ejemplos: porcentaje de cifra de ventas o pago por piezas fabricadas sin defectos.

Para aplicar estos programas, es necesario definir qué tipo de comportamientos se van a reforzar y recoger y compartir con el empleado la información precisa para establecer el refuerzo a entregar; por último, se debe entregar el refuerzo. Por ejemplo, si el comportamiento a reforzar es atender a los clientes, la empresa que opte por un programa de intervalo fijo deberá comprobar que el empleado ha estado atendiendo a los clientes durante el intervalo establecido y le pagará la cantidad establecida, independientemente del número de clientes que haya atendido. Si la empresa opta por un programa de razón fija, contará el número de clientes que ha atendido el empleado y le pagará una cantidad por cada uno ellos (tanto si compran como si no). Si la empresa opta por un programa de razón variable, pagará al empleado solo por la cantidad de clientes a los que ha atendido y han realizado una compra. Por supuesto, estos programas no son excluyentes y una empresa puede combinarlos para conseguir el efecto motivador deseado.

2.3. Variables moderadoras

Además de las necesidades y de los refuerzos, existe un conjunto de variables que influyen en el comportamiento de las personas y, por lo tanto, afectan a la motivación. Vamos a comentar las cuatro variables que consideramos

más influyentes (costumbre, equidad, expectativas y motivación interna), aunque pueden existir otras.

Costumbre

Los estudios sobre motivación suelen olvidarse de incluir esta variable para explicar el comportamiento de las personas. Sin embargo, es un hecho contrastado que muchas veces el comportamiento de las personas está marcado por hábitos o rutinas, y no por una decisión consciente que tenga en cuenta sus necesidades o lo que más les interesa hacer en un momento dado. Simplemente hacen las cosas como habitualmente las han hecho, sin pararse a pensar en nuevas necesidades activadas o nuevas consecuencias de su comportamiento. Esto se hace así porque resulta cómodo y evita el esfuerzo que implica evaluar la situación y tener que tomar una decisión. Solo se plantea la necesidad de cambiar los hábitos o las costumbres, cuando la información que reciben del entorno les indica que la realidad que les rodea ha cambiado lo suficiente, como para pararse a pensar qué pautas de comportamiento interesa tener en el futuro.

Equidad

La teoría de la equidad fue propuesta por Adams en 1965. De acuerdo con esta teoría, los trabajadores entregan a su puesto de trabajo su experiencia, conocimientos, esfuerzo, resultados, etc. Al mismo tiempo reciben a cambio un salario, reconocimientos, tareas más o menos interesantes, etc. Las personas pueden realizar un doble juicio subjetivo que les permitirá decidir si están siendo tratadas con justicia. Por un lado, valoran si lo que reciben es similar a lo que entregan. Por otro lado, comparan su ratio (lo que reciben/lo que entregan) con los ratios de otros (sean compañeros de trabajo, personas que ocupan puestos similares en otras empresas o el ratio de la misma persona en el pasado). Fruto de estas valoraciones tendrán la percepción de si están siendo tratados con equidad. En este caso, su motivación aumenta o, por lo menos, se mantiene. Sin embargo, cuando consideran que no hay equidad en alguna de las dos valoraciones su motivación se altera y pueden decidir comportamientos que se orienten a modificar lo que reciben o modificar lo que entregan. También pueden decidir cambiar el modo en que realizan los juicios subjetivos de manera que los nuevos ratios reflejen una situación de equidad.

Expectativas

Vroom planteó en 1964 la Teoría de las Expectativas. Esta teoría asume que los trabajadores deciden su com-

portamiento tras un proceso de decisión racional en el que valoran tres factores:

- *Expectativa*: probabilidad subjetiva de que pueda obtener resultados o un determinado rendimiento si dedica su esfuerzo a una actividad (valorado de 0% a 100%).
- *Instrumentalidad*: probabilidad subjetiva de que haya una consecuencia asociada a la consecución de un determinado resultado (valorado de 0% a 100%).
- *Valencia*: grado en que una consecuencia es deseable o indeseable para una persona (valorado desde -1: totalmente indeseable a +1: totalmente deseable).

La motivación de la persona se calcula multiplicando estos tres factores y puede tener un valor entre -100% (no iniciar el comportamiento) y +100% (iniciar el comportamiento con toda seguridad).

El diseño de puestos de trabajos motivadores: motivación interna

La última variable moderadora que vamos a exponer es si el puesto de trabajo tiene unas características que le permite ser motivador por sí mismo (independientemente de los refuerzos o recompensas externas que puedan obtenerse). De acuerdo con la terminología de estudio del trabajo, un puesto de trabajo consiste en una o más funciones (cada función se compone un conjunto de tareas o actividades) desempeñadas por una persona, en una empresa y en un momento dado. En una empresa hay tantos puestos de trabajo como trabajadores contratados.

El diseño de trabajo tiene como propósito especificar cómo se debe realizar el trabajo para optimizar la consecución de los objetivos de la empresa y favorecer que los trabajadores puedan sentirse satisfechos realizando su trabajo. En el mundo empresarial hay un enfoque tradicional para el diseño de puestos de trabajo que se basa en obtener la máxima simplificación y especialización funcional posible en cada puesto. Este enfoque ha sido denominado habitualmente como *taylorismo*, *fordismo* o *administración científica del trabajo*. En él, la atención se centra en optimizar las tareas y se dejan de lado las necesidades personales o sociales de las personas que realizan esas tareas.

Para superar el problema planteado por el enfoque tradicional (tareas aburridas, desmotivación, absentismo) se plantean dos alternativas. Una es la ampliación horizontal del puesto. Consiste en aumentar el número de tareas que el empleado realiza en su jornada laboral. Todas estas tareas tienen unas características similares a las del enfoque tradicional. La única diferencia es que el empleado va rotando entre diferentes tareas muy simplificadas. La otra

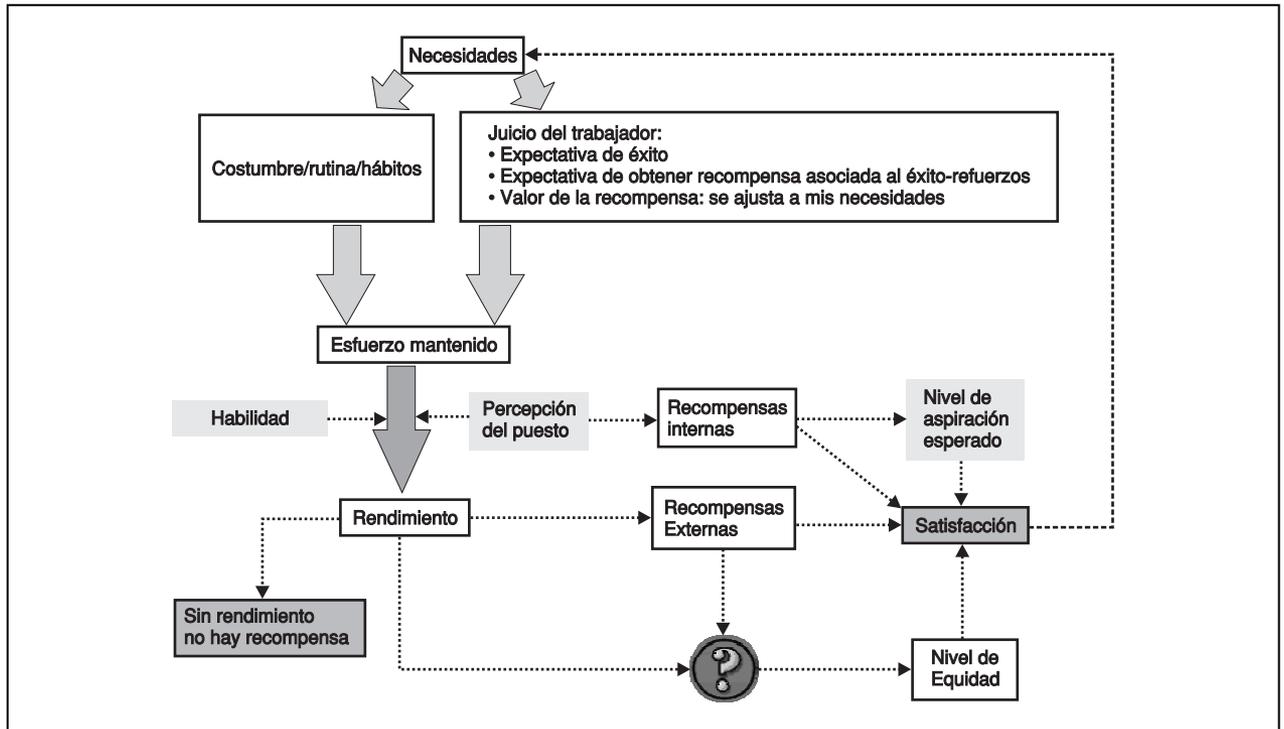
es el rediseño de puestos de trabajo. Consiste en enriquecer el potencial motivador del puesto dotándolo de las siguientes características:

- *Variiedad*: el trabajo requiere que se usen diferentes habilidades, conocimientos, actividades...
- *Identidad del trabajo*: se realiza una parte completa e identificable del producto o servicios desde el principio hasta el final.
- *Significación* (importancia) de las tareas: el trabajo que se realiza es importante para la vida o el trabajo de otras personas (de dentro o fuera de la empresa).
- *Autonomía*: capacidad del trabajador para elegir cómo o cuándo realizar las tareas, o influir en las decisiones relacionadas con las tareas del puesto.
- *Retroalimentación*: grado en el que la persona recibe información, directamente de su puesto de trabajo, de si está realizando la tarea correctamente y qué puede hacer para mejorar su desempeño.
- *Retroalimentación social*: información sobre resultados recibida de otras personas (mandos, subordinados o compañeros de trabajo).
- *Contacto social*: posibilidad de interacción con otras personas.

2.4. Visión integradora de la motivación

El puesto de trabajo tiene unos requisitos (qué debe hacer la persona que lo ocupa para cumplir su función) y unas características (capacidad del puesto para motivar internamente). Para que una persona rinda en su puesto es necesario que tenga o adquiera los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para cumplir con los requisitos del puesto. Pero para que esté motivado también es necesario que su personalidad, intereses y deseos encajen con las características del puesto. No olvidemos que el rendimiento de una persona está en función tanto de la habilidad como de la motivación. Es decir, el desempeño vendrá determinado por la multiplicación de un conjunto de factores, como aptitudes, destrezas, comprensión de la tarea, decisión de emplear esfuerzo en la tarea, decisión sobre el grado de esfuerzo a emplear, decisión de persistir en el esfuerzo y otras condiciones facilitadoras e inhibidoras que no se encuentran bajo el control del individuo.

El grado de esfuerzo dependerá de las necesidades activadas y de las rutinas del empleado o de los juicios relacionados con la Teoría de las Expectativas (*Figura 28.1*). En función del rendimiento se obtendrán una serie de recompensas externas (refuerzos, castigos o extinciones). La comparación del esfuerzo, el rendimiento y las recompensas externas con los de otras personas de referencia indicará si existe equidad en el trato. El con-



Fuente: elaboración propia.

Figura 28.1 ● Esquema integrado de motivación.

junto de recompensas internas, recompensas externas y la percepción de equidad afectarán a la satisfacción percibida en el puesto, que activará determinadas necesidades y volverá a iniciarse el ciclo de motivación laboral.

En definitiva, la satisfacción actúa como resultado y palanca del proceso motivacional. La satisfacción consiste en un conjunto de sentimientos y actitudes que una persona tiene sobre su puesto de trabajo. No existe acuerdo

entre los autores sobre si la satisfacción se puede medir con un único indicador global o si se trata de un conjunto de factores más o menos independientes, entre los que cabría destacar: satisfacción con el salario, satisfacción con la seguridad, satisfacción social, satisfacción con el modo de supervisión, satisfacción con la autorrealización y la satisfacción con el contenido de las tareas asignadas al puesto de trabajo.

3. CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA CULTURA DE EMPRESA

Del mismo modo que los individuos se caracterizan por una serie de rasgos de personalidad que van desarrollándose a lo largo de la vida y que marcan los comportamientos y las actitudes, las organizaciones tienen una

cualidad similar. Así, algunas empresas son más permisivas con los horarios de los empleados, otras están muy preocupadas por los clientes, las hay que muestran una especial sensibilidad hacia el medio ambiente o que se centran en un elevado control de costes para maximizar sus beneficios. Lo que denominamos en los individuos *personalidad* se traduce en las empresas en la *cultura organizativa*. Sus orígenes, su papel, sus influencias y sus características son muy similares en ambos: se van fraguando desde el nacimiento, se moldean a partir de las experiencias vitales y en función del entorno sociocultu-

Cultura empresarial: sistema de significados y creencias compartidos que mantienen los miembros de una empresa y que determina su manera de actuar.

GESTIÓN EN ACCIÓN 28.1

En la página web del grupo francés Accor pueden leerse los cinco valores sobre los que se funda-

menta la cultura de esta empresa: confianza, responsabilidad, profesionalidad, transparencia e innovación. ●

Fuente: www.accor.com/gb/rh/esprit_accor/reussir_valeurs.asp.

ral, influyen en el comportamiento y son relativamente estables y duraderas, si bien no imposibles de cambiar.

Hay casi tantas definiciones de cultura como autores que escriben sobre ella. Como definición académica de qué es la cultura organizativa podríamos recurrir al principal investigador sobre el tema, Edgar Schein: la cultura es el conjunto de presunciones básicas y creencias compartidas por los miembros de una empresa —inventadas, descubiertas o desarrolladas a lo largo de la historia de la organización—. Estas creencias han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y actúan de manera inconscientemente —definiendo la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno—. Normalmente, estas creencias son transmitidas a cada nuevo miembro de la organización como el modo adecuado de percibir, pensar y sentir los problemas a los que se enfrenta la empresa. Para concretar, podemos citar los elementos observables de la cultura empresarial:

- Los *valores* dominantes aceptados por una empresa, como el estándar de calidad del producto o el tipo de liderazgo empleado.
- Las *creencias*, concretadas en la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes, las normas que se desarrollan en los

grupos de trabajo y las reglas de juego para progresar en la empresa. Es decir, los *hilos* que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro de pleno derecho.

- Los *comportamientos* observados de forma regular en la relación entre individuos, como, por ejemplo, el lenguaje empleado y los rituales anejos a la deferencia y la conducta.
- El *ambiente o clima* que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros.
- *Medios para lograr las metas*: diseño de tareas, división del trabajo, estructura organizativa, sistemas de evaluación de desempeño, remuneración, sistema de control y sistema de información.

Todos estos elementos consiguen, desde el punto de vista de Schein, reflejar la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos constituye por sí mismo o explica totalmente la verdadera esencia de una cultura.

Se plantean dos enfoques diferentes a la hora de conceptualizar el fenómeno cultural en las organizaciones: el *enfoque funcional* y la *perspectiva constructivista*. El primero entiende la cultura como algo que tienen las organi-

GESTIÓN EN ACCIÓN 28.2

La cultura de las empresas españolas no es igual que la que muestran las japonesas o las estadounidenses, por citar tan solo algunos ejemplos representativos. La mayor parte de nuestras empresas se caracterizan por los imperativos empresariales más clásicos:

- Lo que es bueno para la empresa es bueno para los trabajadores.

- Lo que es bueno para la empresa es bueno para sus clientes.
- Se debe vender lo que se fabrica.

Sin embargo, estos imperativos podrían formularse de manera algo diferente y no por ello menos verdadera, a saber:

- Lo que es bueno para la empresa puede ser bueno para los trabajadores, de igual forma que lo

que es bueno para los trabajadores puede ser bueno para la empresa.

- Lo que es bueno para la empresa puede ser bueno para los clientes, de la misma manera que lo que es bueno para los clientes es bueno para la empresa.
- Se debe vender lo que se fabrica, siempre que no se pueda fabricar lo que se vende. ●

zaciones, es decir, una característica de las mismas que puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables de la empresa (tales como los sistemas de selección, promoción y despido, o los estilos de liderazgo y dirección). En consecuencia, los autores ubicados en esta corriente, consideran que la cultura puede ser gestionada y cambiada, siendo por tanto sus directivos los encargados de poner en marcha los procesos y mecanismos para su transformación. Sin embargo, desde la perspectiva constructivista las empresas son construcciones sociales a

partir de un conjunto de significados compartidos, adquiridos mediante la interacción social. En definitiva, no es que las organizaciones posean culturas, sino que son culturas, y, por lo tanto, si las organizaciones mismas surgen y se construyen por medio de un proceso de asignación consensuada de significados a experiencias comunes a sus miembros, difícilmente pueden los líderes dirigir y gestionar estos procesos, a no ser de un modo muy indirecto.

4. PARA QUÉ SIRVE LA CULTURA EMPRESARIAL

El estudio de la cultura organizativa resulta importante al menos en cuatro aspectos esenciales relacionados con la gestión eficaz de las empresas:

- Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización. Respondiendo, de este modo, a por qué determinadas técnicas de gestión no tienen éxito dentro de una organización, al ser estas contradictorias con los valores dominantes.
- Es de inestimable ayuda para valorar mejor cualquier fenómeno de cambio interno.
- Determina las coordenadas del clima social preponderante al definir los vínculos sociales posibles entre sus miembros. Por ello, puede aclarar buena parte del comportamiento psicológico individual y grupal que acontece en el interior de las empresas.
- Permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización y, a través de él, incidir en los sis-

temas de recompensas más acordes con la cultura existente.

Además, la cultura de una empresa influye poderosamente en los comportamientos y procesos de todo tipo que tienen lugar en ella: a) orienta la política de la organización con respecto a sus empleados y clientes, b) determina la estrategia, la estructura y los procedimientos que hay que emplear; c) incide sobre el desempeño y la eficacia organizacional, d) influye sobre la percepción y definición de las situaciones, los problemas, la forma de afrontarlos y la toma de decisiones; e) afecta a la socialización de los miembros de la organización, f) afecta a la implicación y la identificación del empleado con su trabajo y con la organización, y g) condiciona la satisfacción de los miembros de la organización, la forma en que se relacionan entre sí y el sentido que estos dan a su trabajo y a su vida.

5. TIPOS DE CULTURA DE EMPRESA

Si bien cada empresa tiene una cultura única e irrepetible, no es menos cierto que algunas características permiten agrupar las culturas en función de determinados criterios. Las culturas se pueden clasificar según su grado de fortaleza, entendiendo por fuertes aquellas en las que un alto número de miembros comparte de manera masiva y relativamente homogénea una serie de valores y presuncio-

nes básicas. En general, una cultura fuerte se asocia con un efecto positivo, pero esto no tiene por qué ser así. Solo si la cultura es acorde con las estrategias emprendidas, podrá considerarse que una cultura fuerte es una ventaja.

Relacionado con la fortaleza de la cultura está la cuestión de si deberíamos hablar de una única cultura en cada organización o asumir que existen diferentes grupos dentro de la empresa y que cada uno posee un conjunto de valores y creencias básicas que formarían algo así como subculturas. En la medida en que estas subculturas sean más patentes, la cultura general será más débil, mientras que en aquellas organizaciones donde no exista una división marcada en subculturas habrá una cultura global más fuerte.

Cultura fuerte: aquellas en las que un alto número de miembros comparte de manera masiva y relativamente homogénea una serie de valores y presunciones básicas.

Entre las diferentes tipologías de cultura nosotros resaltamos la de Bonavía (2006), ya que permite enlazar con un diagnóstico cultural. De este modo, la empresa puede encontrar caminos que le permitan situarse en la dimensión cultural que mejor se integre con sus estrategias. El modelo de Bonavía (2006) contempla dos tipos de cultura: la *tradicional* y la *no tradicional*.

Cultura tradicional: las personas que pertenecen a estas organizaciones, especialmente sus dirigentes, se guían ante todo por el imperativo económico (sus acciones se orientan bajo un único propósito: la obtención de beneficios) y consideran que los empleados son, en realidad, piezas sustituibles.

Los rasgos más característicos de una cultura de tipo tradicional son: perspectiva a corto plazo de las cosas, preponderancia de los objetivos económicos; conservadora y prudente en sus acciones; altamente competitiva y marcadamente individualista; con raigambre familiar en muchos de los casos; que valora en los empleados, ante todo, el sometimiento a las normas y las reglas; con baja estabilidad en el empleo y excesiva contratación temporal; escasa preocupación por la formación; claramente guiada en sus relaciones con los empleados por el princi-

Una cultura no tradicional implica una mayor participación de los empleados en sus empresas.

pio de intercambio (*tú me das, yo te doy*) y no por otros principios como los de identificación con el trabajo o interiorización; con mucho peso de las tradiciones; sistemas de evaluación y control centrados en detectar los errores y no los éxitos; problemas de comunicación ascendente por la nula o escasa confianza existente entre superiores y subordinados; evitación del conflicto a toda costa; una estructura centralizada, rígida y burocrática; escaso interés por la dirección participativa o las nuevas tecnologías; un clima distante y formal; mínima utilización de estrategias de marketing; insuficiente preocupación por la conservación de la naturaleza. En definitiva, resumiendo y simplificando mucho, son aquellas empresas que se basan, fundamentalmente, en el imperativo económico y consideran que sus empleados son, en realidad, piezas sustituibles. Por ello, practican estilos de gestión poco participativos.

Justamente lo opuesto es lo que sucede cuando se trata de una empresa no tradicional, aquellas que creen que las organizaciones tienen un doble objetivo que cumplir (económico y social) y que sus empleados son el mejor recurso de que disponen. Una cultura no tradicional implica una mayor participación de los empleados en sus empresas.

6. DIAGNÓSTICO CULTURAL EN UNA EMPRESA

El diagnóstico de la cultura empresarial tiene como fin describir y definir de la manera más clara posible los valores, creencias y, en general, la forma de ser de una empresa concreta. En definitiva, se trata de identificar cómo son los elementos invisibles de la cultura a partir del estudio y análisis de los elementos visibles. Entendiendo la cultura como algo que las organizaciones tienen, que puede ser gestionada y, por eso mismo, cambiada.

Se pueden encontrar diferentes modos de abordar el estudio de la cultura organizacional. Por ejemplo, entre-

vistas, estudios de documentación, análisis de contenido, diferencial semántico, técnicas de observación o reuniones de grupo y cuestionarios. Schein apuesta claramente por la entrevista individual y de grupo, como medio para poder adentrarse en el esquema subyacente de presunciones dominante en una empresa. De este modo, se evitan los enfoques subjetivos que podría incorporar el investigador o el observador. Al mismo tiempo, se facilita a los miembros de la empresa que manifiesten sus presunciones inconscientes, al tratar de hacérselas explícitas a un individuo que es ajeno a dicho contexto cultural. Para ello, este autor establece una serie de pasos generales que implican la observación, el planteamiento de hipótesis, la comprobación sistemática y la evaluación periódica, ya que la cultura es dinámica y no deja de cambiar.

Entonces, ¿es lícito emplear cuestionarios para diagnosticar la cultura? Debemos tener en cuenta que los cuestionarios son insuficientes para captar la riqueza cultural de cualquier empresa. Además, no se ha conseguido

Métodos de estudio de la cultura:

- Entrevistas.
- Estudio de documentación.
- Observación.
- Cuestionarios.

un instrumento validado y aceptado mayoritariamente. Sin embargo, los cuestionarios permiten, de una manera rápida y económica, acometer la tarea de ordenar estadísticamente una gran masa de datos, haciendo posible las comparaciones generales que pueden servir para el desarrollo de una empresa.

Somos conscientes de que el único enfoque seguro es la triangulación. Esto es, la confrontación de cada porción de información obtenida con otros segmentos de información hasta lograr que el esquema implícito comience a revelarse por sí mismo. Por ello, vamos a comentar con más detalle los instrumentos de diagnóstico cultural más accesibles para las empresas: *entrevistas y cuestionarios*. Juntando la información proveniente de ambos, se puede tener una visión más completa y acertada de la cultura de una empresa.

6.1. Entrevistas

Se trata de contrastar las opiniones de diversos colectivos que tienen una relación con la empresa. Entre ellos, los directivos, el resto de empleados, los proveedores, los clientes y los accionistas. Pudiendo ampliarse las entrevistas a otros colectivos si se considera necesario.

Los *directivos* pueden dar gran información para elaborar el diagnóstico de la cultura empresarial. Tenemos que saber cuál es su antigüedad en la empresa, puesto que este dato nos ayudará a contextualizar el resto de información que obtengamos acerca de la cultura. Asimismo, es interesante averiguar hasta dónde alcanza su conocimiento de la historia corporativa y qué opinión les merecen las ceremonias que se llevan a cabo en la organización. En un plano más técnico, les preguntaremos acerca de los criterios que se utilizan a la hora de diseñar los organigramas y los planteamientos personales que tienen sobre las estrategias empresariales. Por último, conviene identificar cómo creen ellos que la empresa ve su propia cultura.

Los *empleados* son el segundo gran colectivo que aporta una información sustancial. Ellos tienen su versión personal sobre la historia de la empresa y sobre las anécdotas y leyendas que se cuentan. Del mismo modo que les hemos preguntado a los directivos, necesitamos saber la opinión que tienen los trabajadores y también averiguar las impresiones que creen que tiene la empresa sobre su propia cultura. A título más particular, les interrogaremos sobre su opinión con respecto a los sistemas de incentivos y la idoneidad de la maquinaria e instalaciones, además de cualquier otra cuestión que consideremos valiosa sobre el entorno que rodea a su puesto de trabajo.

El tercer grupo del que podemos obtener información es el de los *proveedores*, quienes pueden aportarnos ideas acerca de las exigencias de calidad que les plantea la

empresa en la compra de materias primas y el cumplimiento que esta hace de los plazos de pago.

Un grupo también externo a la empresa que nos proporciona datos para elaborar el diagnóstico de la cultura empresarial son los *clientes*. Ellos nos pueden hablar de la eficacia del servicio postventa o de la gestión que hace la empresa de las reclamaciones. Igualmente interesante es su opinión acerca de la entrega de productos en los plazos y el grado de cumplimiento de las condiciones pactadas. Un detalle valioso para añadir al análisis podría ser observar si los clientes eligieron a esta empresa por el bajo coste de sus bienes o servicios, o, por el contrario, si la eligieron por su calidad.

Por último, cuando la empresa cuenta con *accionistas*, estos pueden informar sobre su relación con la organización y sobre la forma por la que conocen la evolución de la empresa, cuestiones que, añadidas al resto, nos permitirán completar el complejo puzzle informativo que dará pie a elaborar el diagnóstico de la cultura empresarial.

6.2. Cuestionarios

Para desarrollarlos se puede recurrir a consultores externos o a personal de la empresa; la ventaja de personal externo es que carece de valoraciones prefijadas acerca de la empresa. En cambio, el personal de la empresa conoce cómo se realizan las cosas, lo que es un punto a su favor. Así, un buen tándem para efectuar el diagnóstico podría estar integrado por personal de dentro y de fuera de la empresa.

Es cada vez más frecuente que las empresas realicen *encuestas de opinión y de clima laboral* para conocer la valoración de sus empleados e introducir acciones de mejora que aumenten su motivación y los beneficios de la compañía. Además de ayudar a tomar decisiones, esta herramienta permite hacer un seguimiento de las políticas implantadas. Para que las encuestas de opinión sean eficaces, es imprescindible asegurar la confidencialidad (por eso, la mayoría de las organizaciones, recurre a consultoras externas para realizarla), comunicar los resultados a los trabajadores, poner en marcha un plan de acción y cumplirlo. Las encuestas de clima se suelen realizar para conocer cómo valoran los empleados el entorno que les rodea en la empresa. Sin embargo, poco a poco se van incorporando preguntas sobre la estrategia, misión, valores empresariales y el estilo de dirección de la compañía. También se suelen incluir aspectos como la comunicación, la formación, el desarrollo o la retribución. Aunque se suele dirigir a todos los empleados, en ocasiones se elige un área determinada para solucionar un problema concreto. Los expertos recomiendan que las preguntas se adapten a las características de la empresa y a los objeti-

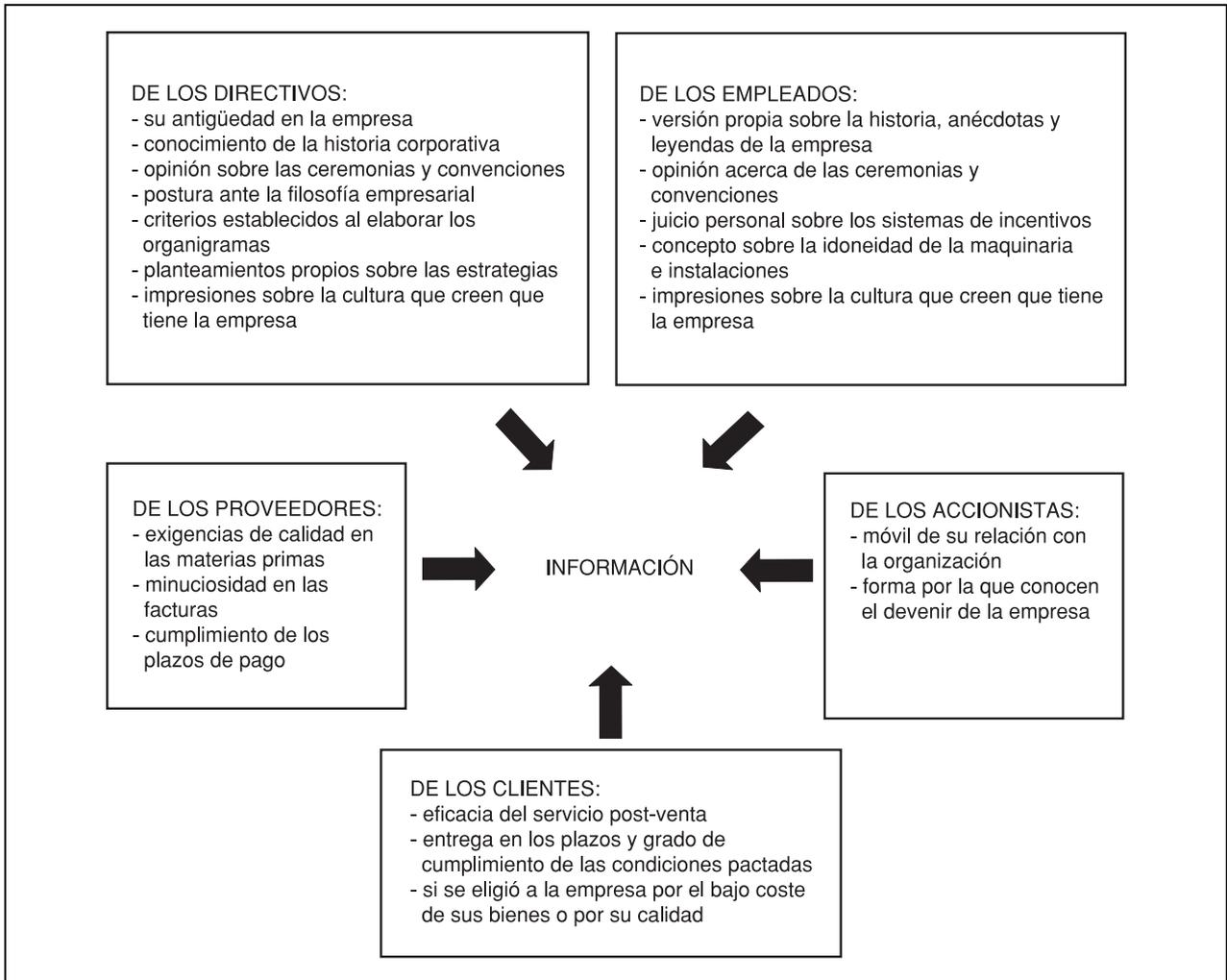


Figura 28.2 ● Información a recoger con las entrevistas.

vos que se persiguen. Algunas consultoras realizan, además, dinámicas de grupo antes y después de la encuesta. Las preguntas suelen ser tipo test, aunque es habitual dejar un espacio para añadir comentarios. Actualmente, la recogida de los datos se suele hacer a través de la intranet, aunque en algunas ocasiones se siguen haciendo en papel. Una vez que se conocen las conclusiones es fundamental comunicarlas. Las encuestas de clima laboral y de opinión generan expectativas en los trabajadores, por lo que es importante tomar medidas de mejora. De lo contrario, se perderá credibilidad y se reducirá la participación en el futuro.

Para aquellos casos donde se prefiera utilizar un cuestionario contrastado, proponemos dos que pueden ser útiles a la empresa. El primero es obra de Bonavía (2006) y

permite diagnosticar las culturas en una escala continua entre tradicionales y no tradicionales. El segundo, que crearon Krakower y Niwa en 1985, utiliza una escala continua de cultura entre flexibilidad y control. Estos instrumentos de diagnóstico pueden ayudar a los mandos de la empresa a evaluar el cambio cultural y decidir si la empresa está preparada para el uso de determinadas herramientas de gestión. Por ejemplo, las empresas que deseen utilizar sistemas avanzados de fabricación (producción ajustada, TQM, etc.) o de gestión de recursos humanos (sistemas de alta implicación, gestión participativa, etc.) o que quieran centrarse en estrategias de diferenciación basadas en la calidad, la innovación o el servicio al cliente deberían tener un tipo de cultura cercana a los identificados como no tradicionales o flexibles.

GESTIÓN EN ACCIÓN 28.3

Cuestionario OCSA de Bonavía (2006)

A continuación se le van a presentar una serie de afirmaciones, para que nos indique el grado en que usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas, atendiendo a la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = Bastante en desacuerdo
- 3 = Algo en desacuerdo
- 4 = Algo de acuerdo
- 5 = Bastante de acuerdo
- 6 = Totalmente de acuerdo

Estas afirmaciones se refieren a cuestiones de carácter general relativas a su empresa. Valore estas afirmaciones según su propia percepción de lo que ocurre normalmente en su trabajo. Por favor, no se detenga demasiado en sus respuestas, pues son sus primeras apreciaciones las que más nos interesan. Gracias.

En esta empresa:

- P1. Generalmente, se valora más una visión a largo plazo de las cosas.
- P2. El enfoque que se da a los problemas toma en cuenta principalmente

su efecto en los factores económicos, con escasa consideración de su impacto en las personas.

P3. Las relaciones humanas están basadas principalmente en la cooperación, el consenso y el bienestar grupal (como opuesto a la competitividad y el bienestar individual).

P4. Las bases más relevantes para la promoción o el ascenso son las simpatías personales y los lazos familiares.

P5. Se valora en los empleados la creatividad y la capacidad de innovación.

P6. En esta empresa, se oye a menudo *siempre se ha hecho así* o *esta es la manera correcta de proceder*.

P7. Los sistemas de evaluación y control están pensados más con el ánimo de castigar que con la intención de premiar.

P8. El conflicto es tratado como un aspecto normal de la vida empresarial, del cual se pueden extraer valiosas aportaciones.

P9. La estructura es altamente centralizada, es decir, la mayoría de asuntos tienen que pasar necesariamente por unas pocas manos.

P10. La estructura es flexible, esto es, se adapta rápidamente y con éxito a los cambios que pueden afectar a su supervivencia.

P11. Las normas y reglas favorecen una burocracia innecesaria que, además, debe ser respetada rigurosamente.

P12. Hay una preocupación constante por mantener la tecnología al día.

P13. Se utilizan estrategias de marketing como la investigación y segmentación de mercados.

P14. Mi empresa, realmente está preocupada y toma medidas encaminadas a mejorar y conservar la naturaleza.

Valoración:

A = suma P_i siendo $i = 2, 4, 6, 7, 9, 11$

B = Suma $(6 - P_i)$ siendo $i = 1, 3, 5, 8, 10, 12, 13, 14$

Índice de cultura = $100 * ((A+B) - 14)/70$ ●

El cuestionario OCSA de Bonavía parte de las producciones culturales más relevantes, tales como el tipo de relación de la empresa con su entorno, la naturaleza de la realidad, la verdad y las relaciones humanas, los sistemas de selección, promoción y despido; los programas de formación, los mecanismos de motivación, evaluación e incentivación utilizados; absentismo y rotación, los procesos de comunicación y resolución de conflictos; tipo de estructura, normativas y tecnologías vigentes, clima y medio ambiente. A partir de ellas puede calcular un índice que varía entre 0 (cultura no tradicional) y 100 (cultura tradicional). Los dos polos se pueden definir, simplificando mucho, del siguiente modo:

- *Cultura no tradicional*: la empresa (grupo o institución) tiene un doble objetivo que cumplir: econó-

mico y social; los empleados, todos sus empleados, son el mejor recurso de que disponen para conseguirlo.

- *Cultura tradicional*: concepción clásica acerca de los objetivos, funciones y modos de organización de una empresa (grupo o institución). Sus dirigentes se guían, ante todo, por el imperativo económico (sus acciones se orientan bajo un único propósito: la obtención de beneficios) y consideran que los empleados son, en realidad, piezas sustituibles.

El cuestionario de Krakower y Niva construye un índice que varía entre -100 (control) y 100 (flexibilidad) a partir de las siguientes características culturales: relaciones personales, liderazgo, cohesión y orientación.

GESTIÓN EN ACCIÓN 28.4

Adaptación al castellano del cuestionario de Krakower y Niva (1985)

Cada una de las secciones que le presentamos a continuación contiene la descripción de cuatro empresas (A, B, C, D). Por favor, distribuya 100 puntos entre las cuatro descripciones en función del parecido entre la descripción y su empresa. Ninguna de las descripciones es mejor que las otras, son solo diferentes. Distribuya los puntos como considere conveniente.

Por ejemplo: en una sección, si su empresa es muy similar a la empresa A y algo parecida a la empresa B, pero no se parece en nada a C ni a D; usted podría poner 70 puntos a A, 30 a B y ninguno a las otras dos.

Sección 1.

__La empresa A es un lugar de trabajo donde se tiene muy en cuenta a las personas. Es como una extensión de la familia. Parece que las personas que trabajan en A comparten mucho de sí mismos.

__La empresa B es muy dinámica y emprendedora. Las personas quieren arriesgarse haciendo cosas nuevas o de un modo diferente.

__La empresa C es muy formal y estructurada. Lo que hacen las personas está sujeto a procedimientos burocráticos.

__La empresa D está muy orientada a la productividad y la principal preocupación es que se complete el trabajo a tiempo. Las personas no se implican personalmente.

Sección 2.

__Los mandos de la empresa A son vistos como mentores, entrenadores o figuras maternas o paternas.

__Los mandos de la empresa B son vistos como emprendedores, innovadores o tomadores de riesgos.

__Los mandos de la empresa C son vistos como coordinadores, organizadores o administradores.

__Los mandos de la empresa D son vistos como máquinas, tecnócratas, cabezas cuadradas.

Sección 3.

__La empresa A está basada en la lealtad y tradición. El compromiso de su personal con la empresa es alto.

__La empresa B está basada en el compromiso con la innovación y el

desarrollo. Se hace énfasis en ser el primero.

__La empresa C se basa en normas y reglas formales. Lo importante es mantener la empresa funcionando a un ritmo constante.

__La empresa D se basa en tareas y metas que se deben cumplir. La orientación a las tareas es ampliamente compartida por todos.

Sección 3.

__La empresa A se centra en los recursos humanos. Es importante para la empresa mantener una gran cohesión y moral alta en su plantilla.

__La empresa B se centra en el crecimiento y en adquirir nuevos recursos. Es importante estar preparado para superar nuevos retos.

__La empresa C se centra en la permanencia y la estabilidad. Es importante ser eficiente y trabajar sin sobresaltos.

__La empresa D se centra en logros y conseguir ventaja competitiva. Es importante prestar atención a los indicadores de rendimiento. ●

RESUMEN

El comportamiento de las personas viene determinado por un conjunto de variables y condicionantes. Está demostrado que para que una tarea se realice no basta con que las personas sean capaces de hacer esa tarea. Además, es preciso que quieran hacerla. Para fomentar la motivación se pueden tener en cuenta algunas de las dimensiones estudiadas en este capítulo.

También hemos comentado que la cultura afecta a los comportamientos y a los procesos de la empresa. Por eso es deseable, al menos, poder diagnosticarla para conocer las restricciones o capacidades que aporta a la empresa,

vista como un sistema vivo y cambiante. Para el diagnóstico podemos utilizar entrevistas o cuestionarios. Ambos instrumentos presentan ventajas e inconvenientes. Por ello, lo ideal es usar ambas fuentes de información. Pero esto estará condicionado por los recursos disponibles por la empresa. Un paso más, que no siempre es posible dar, es utilizar las conclusiones del diagnóstico cultural para intentar diseñar e implantar una nueva cultura que sea más adecuada al tipo de empresa o estrategias que se deseen tener en el futuro.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué tipo de comportamientos se pueden estudiar en la empresa?
 - a. Individual, en grupo, empresa como conjunto.
 - b. Positivo, negativo, neutral.
 - c. Orientado a las tareas, orientados a las personas, orientado a las relaciones.
 - d. Personales, formales e informales.
2. La motivación en la empresa es:
 - a. Fuerza que origina, dirige y mantiene el comportamiento de una persona para logra un objetivo.
 - b. Esfuerzo que realiza una persona.
 - c. Deseo de una persona por satisfacer unas necesidades.
 - d. Fin último con el que se realiza una tarea.
3. ¿A qué categoría de necesidades pertenece el deseo de afecto y ser aceptado por otros?
 - a. Biológica.
 - b. Seguridad.
 - c. Sociales.
 - d. Estima.
 - e. Autorrealización.
4. Según la teoría motivacional del refuerzo, cuando una persona recibe una reprimenda está recibiendo un:
 - a. Refuerzo positivo.
 - b. Refuerzo negativo.
 - c. Castigo.
 - d. Extinción.
5. Cuando un trabajador recibe un refuerzo negativo como consecuencia a sus comportamientos, la empresa está intentando que:
 - a. Vuelva a comportarse de ese modo.
 - b. Evite repetir el comportamiento en el futuro.
 - c. Castigar un comportamiento pasado.
 - d. La motivación del trabajador se mantenga inalterada.
6. ¿Qué variables moderadoras de la motivación se han comentado en este capítulo?
 - a. Necesidades, expectativas, refuerzos.
 - b. Costumbre, necesidades, equidad y expectativas.
 - c. Expectativas, equidad, costumbre y motivación interna.
 - d. Motivación interna, motivación externa, refuerzos, equidad.
 - e. Necesidades, refuerzos, equidad y expectativas.
7. ¿qué es la cultura de la empresa?
 - a. El grado promedio de titulados que tiene en plantilla una empresa.
 - b. La consecuencia de la formación que se realiza con la plantilla.
 - c. Un conjunto de creencias y presunciones compartidas.
8. Para que un elemento forme parte de la cultura de la empresa:
 - a. Debe ser subjetivo y no cuantificable.
 - b. Debe ser compartido por todas las personas de la plantilla.
 - c. Ninguna de las otras respuestas es correcta.
9. ¿cuál de estos elementos **no** ha sido nombrado en el capítulo como elemento observable de la cultura empresarial?
 - a. Normas de los grupos de trabajo.
 - b. Valores dominantes aceptados por la empresa.
 - c. Reglas de juego para progresar en la empresa.
 - d. Medios para lograr metas.
 - e. Ninguna de las otras respuestas es correcta.
10. ¿En qué consiste el enfoque constructivista de la cultura?
 - a. La cultura es observable y puede ser gestionada y cambiada.
 - b. Las empresas no poseen culturas, sino que son culturas.
 - c. Los mandos difícilmente pueden dirigir y gestionar los procesos de cambio cultural.
 - d. Hay dos respuestas correctas.
11. ¿Qué se recomienda para el diagnóstico de la cultura empresarial?
 - a. Usar exclusivamente entrevistas pues los cuestionarios no aportan ninguna ventaja.

- b. Entrevistar a mandos y subordinados exclusivamente.
 - c. Usar cuestionarios pues las entrevistas son inviables en la práctica.
 - d. Siempre que se pueda triangularizar datos usando entrevistas y cuestionarios simultáneamente.
- 12. ¿Qué dimensiones culturales identifica el cuestionario Ocsa de Bonavía (2006)?
 - a. Tradicional y flexible.
 - b. Tradicional y no tradicional.
 - c. Flexibilidad y control.
 - d. Control y fortaleza.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

1. ¿Qué factores condicionan el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo?
2. Basándose en las variables motivadoras, ¿qué sistema de evaluación propondría en esta asignatura para motivar al alumno a realizar tareas que fomenten el aprendizaje de los contenidos y habilidades del curso?
3. ¿Es mejor para la empresa tener una cultura fuerte y única? ¿Por qué?
4. ¿En qué situaciones es más adecuado para la empresa que su cultura sea tradicional? ¿Por qué?
5. Elija una empresa o departamento y analice la cultura de la misma realizando dos entrevistas y pasando tres cuestionarios Ocsa a diversas personas de la empresa. ¿Qué aspectos ha detectado? ¿Qué sugerencias podría hacer a la empresa?

CASO FINAL DE TEMA

Adaptado del artículo «Un empleado contento es más productivo», de Blanca Arroyo Alonso, publicado en *El mundo*, 25/05/2008.

www.elmundo.es/mundodinero/2008/05/20/economia/1211282635.html

Flexibilidad, sentimiento de pertenencia, orgullo, confianza, compromiso, comunicación, innovación, conciliación laboral y familiar... Son las principales características que afirman poseer las ganadoras del *ranking* de las mejores empresas para trabajar en España, otorgado por el instituto Great Place to Work, tras realizar un estudio de un total de 250 empresas que emplean a 220.000 personas. Las triunfadoras han sido la farmacéutica Lilly y las informáticas Microsoft y Cisco, dentro de las categorías de empresas con más de mil, quinientos y 250 empleados, respectivamente. En empresas más pequeñas han ganado el grupo de Internet Intercom y la consultora Bain & Company Ibérica.

La clave: la confianza, que según Montse Ventosa, directora del Instituto Great Place to Work, «mueve montañas». Las compañías premiadas insisten en que hay que crear un compromiso entre los empleados que genere un ambiente de trabajo relajado y eficiente, ya que, según el director de recursos humanos de Bain and Company, Eduardo Giménez, «un trabajador contento es más productivo».

La mayoría de estas empresas trabaja por objetivos, es decir, cada empleado sabe lo que tiene que hacer y el tiempo del que dispone. A partir de ahí, como explica la

directora general de Recursos Humanos de Microsoft, Elena Dinesen, la empresa se desmarca y el empleado decide cuándo trabajar y dónde, y solo se realizan reuniones periódicas para controlar e informar del trabajo que se está realizando. Este es un paso de gigante hacia la conciliación de la vida laboral y la personal. Uno de sus empleados, tras once años trabajando para la compañía, destaca la evolución que ha experimentado la empresa en este tiempo. Él organiza su propio horario y desempeña su trabajo con «absoluta libertad».

Otro gran avance es la trayectoria hacia el teletrabajo, un concepto al que hacen hincapié la mayoría de las empresas premiadas. «No me sirve de nada tener a los trabajadores a las ocho y media de la mañana en la oficina, lo que me vale es que realicen su trabajo a tiempo», señala el director general de Cisco, José Manuel Petisco. De hecho, esta compañía dispone de catorce empleados en Valencia sin tener allí una oficina, ya que «los empleados pueden vivir en cualquier ciudad». La informática aplica las tecnologías para realizar reuniones y conversaciones a distancia, lo que le permite ahorrar un 20% en presupuesto de viajes. La responsable de ventas para pymes de esta compañía cuenta que ella madruga todos los días para ir a trabajar, pero «lo hago en casa hasta que calculo que el atasco ha terminado; entonces voy». Petisco afirma que desde que se pusieron en marcha estas medidas en su empresa, la productividad ha aumentado y «crece por encima de la media» y

«recibimos un gran retorno de lo que invertimos para poder llevarlas a cabo».

Lo mismo piensa Elena Dinesen, que señala que, tras la inversión para poner en marcha las medidas de conciliación, las ventas se dispararon un 18% y cayó la rotación de manera «considerable». Para lograrlo, Microsoft tuvo que surtir de portátiles a todos los empleados, de teléfonos con tecnología Windows, ADSL, tarjetas 3G... pero el retorno de esta inversión ha sido y está siendo totalmente positivo, dice. Además, en la mayoría de las empresas premiadas, el período de maternidad se amplía hasta los seis meses y a partir de la reincorporación de la madre o el padre (no hacen distinciones) se permite gran flexibilidad de horarios para poder lograr una plena conciliación.

La farmacéutica Lilly lleva seis años en lo más alto del *ranking*. Cuando se le pregunta a Juan Pedro Herrera, director general de recursos humanos de la compañía, por su secreto afirma rotundo que lo más importante «es el buen ambiente». Y este se crea con comunicación, con empleados que sepan que allí pueden hacer carrera y con una clara adaptación de los puestos hacia la conciliación de la vida familiar y laboral. Pero la empresa farmacéutica no se queda ahí y ofrece a sus empleados alternativas para el momento en el que se termina la jornada laboral. Las mismas instalaciones de la compañía disponen de gimnasio, polideportivo, aparcamiento, autobuses. Algo parecido sucede en Microsoft, donde los empleados pue-

den disfrutar de salas de juegos donde desestresarse, con videoconsolas, juegos, salas de lectura... e incluso les ofrecen un programa de salud laboral: plan antitabaquismo, terapia antiestrés, revisión ocular en la empresa o asesoramiento en la prevención del cáncer. A estas medidas se añaden otras, como la de ofrecer a los trabajadores paquetes de acciones para que trabajen por su propio beneficio, servicios de guardería, transporte... Son otras decisiones que toman estas empresas para retener el talento. De esta manera, consiguen fidelizar a sus empleados, crear un clima de confianza y entendimiento que, al fin y al cabo, es lo que les hace colocarse en los puestos más altos del *ranking*.

Preguntas de reflexión:

1. ¿Qué factores motivacionales ve representados en este caso?
2. Identifique los perfiles culturales subyacentes en las empresas que se comentan en el caso.
3. ¿Qué características culturales debería tener la empresa para abordar con éxito los retos de la sociedad del siglo XXI?
4. ¿Qué acciones pueden emprender las empresas para transformar la cultura, desde la situación en que se encuentran hasta la situación ilustrada en este caso?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Quintanilla, I. (1991), *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid, Pirámide. Una visión innovadora y completa sobre los aspectos humanos en las organizaciones y cómo se pueden mejorar adaptando las técnicas de otras disciplinas como el marketing.
- Schein, E. H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona, Plaza & Janes Editores. Un clásico sobre cultura empresarial. El libro aborda dos bloques; por un lado, la cultura empresarial, y por otro, el repaso de los modelos de liderazgo habituales en cualquier manual de gestión empresarial.

Bibliografía complementaria

- Bonavia, T. (2006), «Preliminary organizational culture scale focused on artifacts». *Psychological Reports*, 99, pp. 671-674. Breve artículo donde se justifica la validez y fiabilidad del cuestionario OCSA.
- Marina, J. A. (1997), *El misterio de la voluntad perdida*. Anagrama, Barcelona. Monografía que intenta explicar el comportamiento de las personas complementando la motivación (deseo de actuar) con la voluntad (forzar la conducta para que se corresponda con los deseos).
- Peiró, J. M. (2001), *Psicología de la organización*. Uned, Madrid. Manual sobre las funciones de gestión en las empresas. Destaca por su gran rigor académico. Aunque su lectura no es demasiado fácil para los no iniciados, puede ser un magnífico libro de consulta para las personas interesadas en investigar y profundizar en las raíces psicológicas de las funciones de la administración de empresas.
- Riggio, R. E. (1999), *Introduction to industrial/organizational psychology*. Prentice-Hall, Londres. Manual sobre las funciones de gestión en las empresas abordadas desde la perspectiva de la psicología de la organización. Destaca por su claridad y ejemplos.

Wagner III, J. A. y Hollenbeck, J. R. (2004), *Comportamiento organizativo*. Thomson, Madrid. Es un manual especializado en los aspectos humanos de la gestión de las empresas. En él se analizan las funcio-

nes del mando desde el punto de vista de su influencia en el comportamiento de las personas. Muy didáctico y completo.

Parte Séptima

El sistema técnico y la gestión de las operaciones

Capítulo 29

Las actividades y la gestión de la tecnología

SUMARIO DEL TEMA

1. ¿Que es la tecnología? ¿Qué es la ciencia? Diferencias y relaciones entre ellas.
2. Dinámica tecnológica. Adopción de la tecnología. Vida útil de una tecnología. La discontinuidad tecnológica.
3. Las actividades de la empresa y la cadena de valor.
4. Contingencia entre tecnología, estrategia, estructura organizativa y cadena de valor. Tecnología y diseño de puestos de trabajo.
 - 4.1. Contingencia entre tecnología, estrategia, estructura organizativa y cadena de valor.
 - 4.2. Tecnología y diseño de puestos de trabajo.
 - 4.3. Estrategia y tecnología.
5. Capacidad de absorción tecnológica en la empresa.
 - 5.1. Introducción. Los cambios en los modelos de innovación.
 - 5.2. La capacidad de absorción tecnológica.
 - 5.3. ¿En que consiste la capacidad de absorción tecnológica?

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Distinguir entre ciencia y tecnología.
2. Conocer la importancia de la tecnología en las organizaciones en el panorama actual.
3. Reconocer y evaluar el impacto de la tecnología y su interrelación con la estrategia, la organización y la cadena de valor de la organización.
4. Valorar la importancia de la gestión de la tecnología como herramienta estratégica.

5. Analizar el impacto de la tecnología en la gestión de la cadena de valor interna y externa en las organizaciones empresariales.
6. Definir el concepto de capacidad de absorción tecnológica y analizar su importancia en la empresa actual.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

El código de barras y el comercio electrónico. Mercadona

El código de barras nace en 1977 para cubrir una necesidad determinada. La persona que estaba en la tienda necesitaba saber el precio de las cosas, el comercio se desarrollaba y era necesario un procedimiento automático para identificar productos y precios, así como agilizar la gestión en los cajeros de los supermercados. En aquel momento había una tecnología, que en Estados Unidos llevaba ya diez o doce años, una fórmula estándar, el código de barras. En España, un grupo de empresarios liderado por Mercadona identifica esta tecnología disponible como una gran solución.

El código de barras es un conjunto impreso en paralelo de barras y espacios que contiene información codificada. Esta información puede ser leída por dispositivos ópticos, los cuales envían esta información hacia una computadora como si la información se hubiera tecleado.

Para Mercadona la implantación del código de barras a finales de los años setenta significó el inicio de una gestión innovadora en procesos y desarrollo de productos que constituye parte fundamental de su estrategia.

Algunas de las ventajas sobre otros procedimientos de colección de datos son: bajo coste de impresión, porcentajes muy bajos de error, equipos de lectura e impresión flexibles y

fáciles de conectar e instalar, especialmente para el cliente, y rapidez en su paso por caja. El código de barras es la mejor tecnología para implantar un sistema de recolección de datos mediante identificación automática, y presenta muchos beneficios, entre otros: inmediatez en tiempo desde que se lee la información hasta que puede ser usada, mejora en la exactitud de los datos, costes fijos más bajos, mejor control de calidad, mejor servicio al cliente, posibilidad de nuevas categorías de información, mejora en la competitividad. Las aplicaciones del código de barras cubren prácticamente cualquier tipo de actividad humana, tanto en industria, comercio, instituciones educativas, instituciones médicas, como en gobierno, etc. Entre otras se pueden apuntar: control de material en proceso, control de inventario, control de tiempo y asistencia, punto de venta, control de calidad, embarques y recibos, control de documentos, facturación, bibliotecas, bancos de sangre, análisis y gestión en hospitales, control de acceso, etc.

Esta tecnología se desarrolló y la industria vio que no solamente era una necesidad de la distribución, de sus clientes, sino también para su propio control de *stock*. Hubo un problema tecnológico importante, pero se hizo un trabajo conjunto, estanda-

rizando procesos, y se vio que había muchos problemas que resolver conjuntamente. Esto dio lugar a unos comités de trabajo donde se empezaron a tratar temas de logística, estandarización, factura electrónica, el EDI, transmisión automática de datos.

Actualmente, en España son alrededor de 24.000 las empresas que utilizan el código de barras, que para las compañías de todos los sectores se ha convertido en una herramienta de trabajo imprescindible. En el mundo, son más de 1.300.000 las compañías de un centenar de países las que se benefician del invento patentado en 1952 por dos estudiantes norteamericanos. La Asociación de Fabricantes y Distribuidores (Aecoc), impulsora de este estándar, asegura que los artículos codificados en los cinco continentes suman más de 130 millones.

En España, cada año se registran mil nuevos usuarios, según Aecoc, siendo el sector de la alimentación el que más usa dicho código. Por empresas, entre las primeras usuarias aparecen Mercadona, 3M, Caprabo, Ecovol, Nestlé e Industrias Rierá Marsá. Para Mercadona, la introducción de esta tecnología supuso en su momento una ventaja competitiva fundamental y le dio imagen de empresa innovadora. ●

1. ¿QUÉ ES LA TECNOLOGÍA? ¿QUÉ ES LA CIENCIA? DIFERENCIAS Y RELACIONES ENTRE ELLAS

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la tecnología como el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Una definición más actual la provee Wikipedia: conjunto de saberes que permiten fabricar objetos y modificar el medio ambiente, incluyendo las plantas y animales, para satisfacer las necesidades y deseos humanos. Es una palabra de origen griego formada por *tekne*, arte, técnica u oficio, y *logos*, conjunto de saberes. La tecnología tiene un enfoque de utilización final del conocimiento.

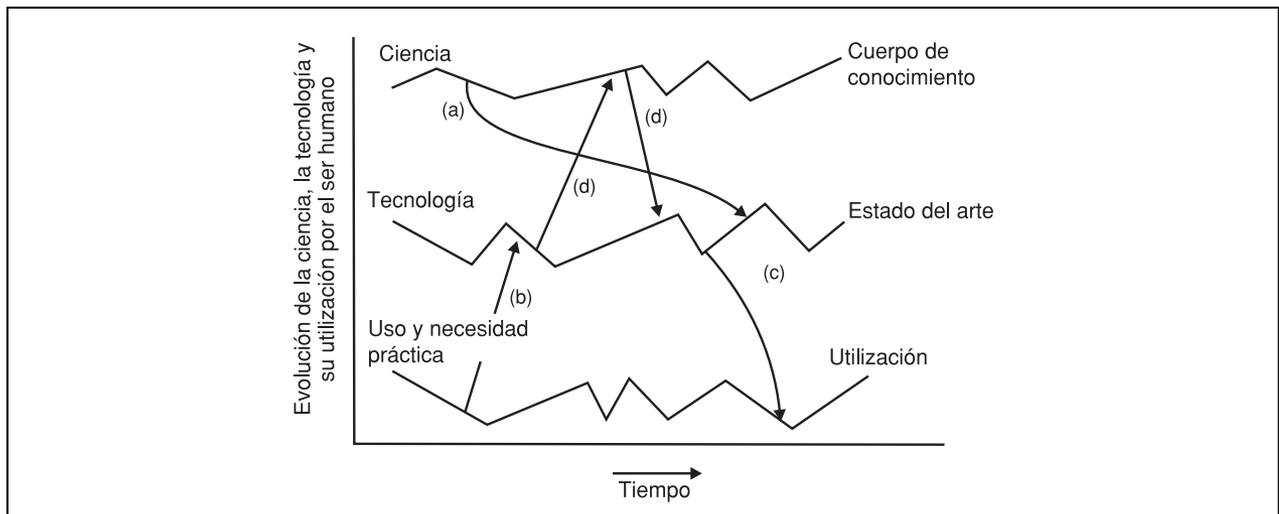
Tecnología es el conjunto de saberes que permiten fabricar objetos y modificar el medio ambiente, incluyendo las plantas y animales, para satisfacer las necesidades y deseos humanos.

Ciencia, proviene del latín *scientia* y se define (RAE) como el conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales.

Según Kuhn¹, ciencia es aquella actividad vinculada al desarrollo y la creación de conocimiento ligado a la explicación de fenómenos relacionados con la naturaleza. La ciencia tiene carácter acumulativo², es decir, el acervo científico crece con el desarrollo humano. Ambos conceptos, ciencia y tecnología, tienen, pues, una naturaleza diferente. Además, según este mismo autor, ciencia y tecnología siguen trayectorias diferentes.

Ciencia es el conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales.

La figura 29.1³ ilustra cómo se relacionan estos conceptos. La ciencia se puede representar como una serie de sucesos que se producen por acumulación en el tiempo en un cuerpo de conocimiento. La actividad tecnológica consistente en incorporar el conocimiento humano en artefactos (p.e., motores, instrumentos, herramientas, etc.) o



Fuente: Allen (1977).

Figura 29.1 ● Relación entre ciencia, tecnología y utilización.

¹ Kuhn, T. S. (1962), *The structure of scientific revolution*. The University of Chicago Press, Chicago.

² Price, D. S. y Derek J. (1965), *Little science, big science*. Columbia University Press, Nueva York, pp. 118-129.

³ Allen, T. J. (1977), *Managing the flow of technology*. MIT Press, Cambridge.

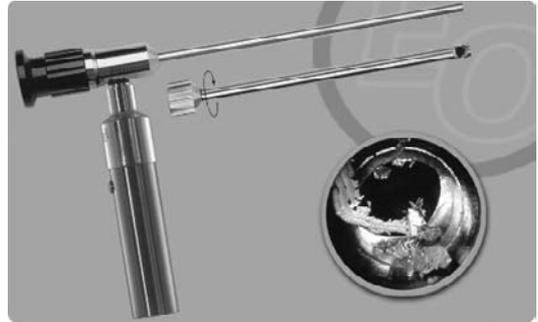
NEGOCIO EN ACCIÓN 29.1

Las técnicas endoscópicas

Hoy en día nos parece normal cuando tenemos un problema en la rodilla que el traumatólogo utilice las técnicas endoscópicas para operarnos el menisco, por ejemplo, y en el mismo día nos envíen a casa. Sin embargo, hace veinte años estas técnicas eran aún desconocidas y este tipo de operaciones se realizaban con una incisión abierta y requerían del paciente una estancia hospitalaria. ¿Por qué se desarrollaron estas técnicas que hoy se extienden hasta los métodos de cirugía estética? Este es un caso de vinculación de la gestión hospitalaria con la ciencia y la tecnología.

Fue a mediados de los años setenta cuando se comenzaron a inves-

tigar las técnicas endoscópicas como consecuencia de la demanda de las compañías de seguros americanas para reducir los costes y el impacto de las operaciones de traumatología, ya que la estancia hospitalaria de los pacientes tras una operación multiplicaba los costes de intervención de los pacientes. Este representaba un caso típico de demanda de tecnología. No fue, sin embargo, hasta que los avances en fibra óptica y microelectrónica lo han permitido que las técnicas de endoscopia han avanzado y se han extendido a la mayoría



de los campos de la cirugía. Así, la combinación de la demanda de los usuarios, la tecnología y los avances tecnológicos han posibilitado que esta tecnología se haya difundido. ●

procesos (p. e., arte de producir alimentos) que eventualmente puedan serle de utilidad al ser humano. Con el tiempo esta tecnología constituirá, por acumulación, el estado del arte de una disciplina tecnológica determinada. Finalmente, en una tercera corriente de actividad humana, las ideas de la ciencia y la tecnología se utilizarán de forma práctica.

Así, la corriente (a) representa cómo se asimilan los conocimientos científicos en tecnología, como es el caso de muchas aplicaciones médicas derivadas del conocimiento científico; la (b) representa una necesidad humana reconocida para que sea resuelta por la ciencia o la tecnología; de ello sería un ejemplo las necesidades de vacunas o procedimientos médicos para resolver el cán-

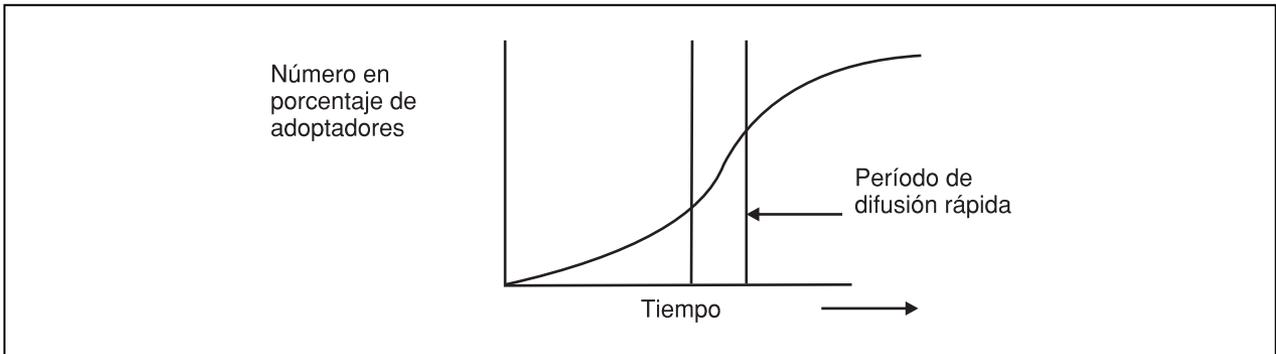
cer u otras enfermedades, como el sida; la (c) representa el proceso normal de adopción de una tecnología en su utilización, como los desarrollos en seguridad de mecánica del automóvil, y la (d), la necesidad tecnológica de entender los fenómenos físicos y su respuesta. Aquí podría ponerse como ejemplo el caso de la carrera espacial y la ciencia de los materiales avanzados.

La ciencia acaba comunicándose en forma de publicaciones científicas que se publican en revistas científicas, mientras que la tecnología se comunica en forma de artefactos o en documentación tecnológica, especificaciones o patentes. Es por todo lo anterior que una comunicación efectiva entre ciencia, tecnología y su utilización deviene en el progreso de los países más desarrollados.

2. DINÁMICA TECNOLÓGICA. ADOPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA. VIDA ÚTIL DE UNA TECNOLOGÍA. LA DISCONTINUIDAD TECNOLÓGICA

Se denomina *adopción* a la etapa en la cual una tecnología es seleccionada para su uso por un individuo o una organización. La teoría actual sobre difusión de la tecnología se ha desarrollado a partir de la de curva de adopción de la innovación propuesta por Rogers (*Figura*

29.2). Este autor define la difusión como «el proceso por el cual una innovación (o tecnología) se comunica a través de ciertos canales en un plazo determinado entre los miembros de un sistema social».



Fuente: Rogers (1995).

Figura 29.2 ● Curvas de difusión de la tecnología.

Adopción de una tecnología es la etapa en la cual una tecnología es seleccionada para su uso por un individuo o una organización.

En el proceso de difusión existen seis elementos básicos: las características de la innovación, los canales de comunicación utilizados, el factor tiempo, que incluye el proceso de decisión sobre la innovación; la velocidad con la cual se adopta esta, el ratio de adopción de la innovación y el sistema social implicado

Los adoptadores de la innovación se clasificaron en cinco segmentos: innovadores, adoptadores tempranos,

mayoría temprana, mayoría última y rezagados. Diversos estudios confirman las proporciones de los cinco segmentos sobre la población total y que se señalan en la figura 29.3.

Difusión es el proceso por el cual una innovación (o tecnología) se comunica a través de ciertos canales en un plazo determinado entre los miembros de un sistema social.

Moore ha definido el punto de *abismo* como aquel ubicado entre los segmentos de los adoptadores tempranos y

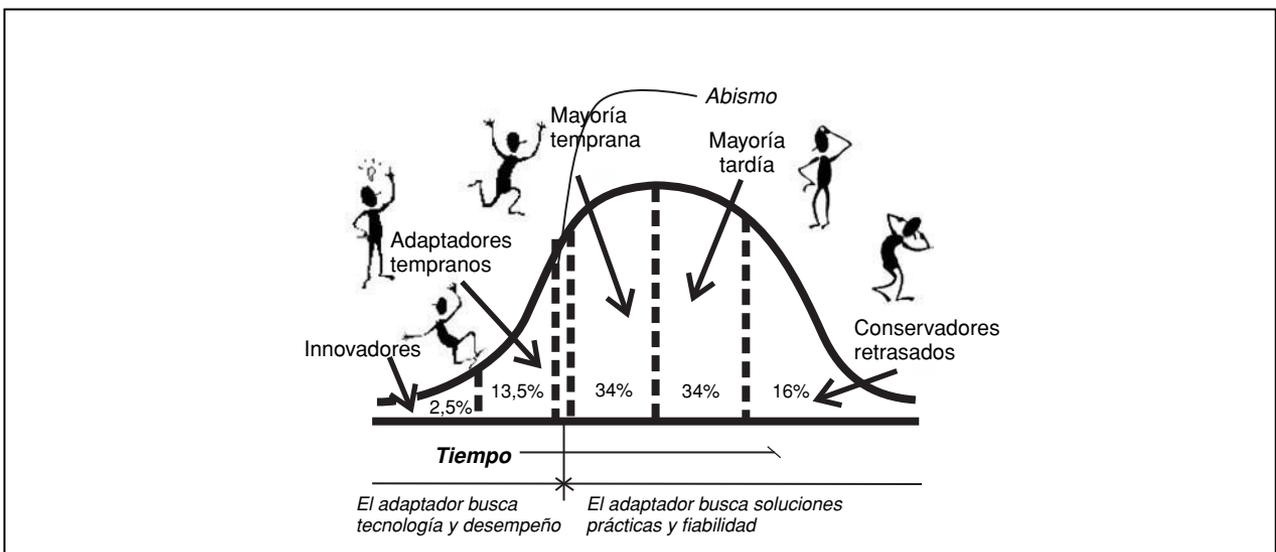
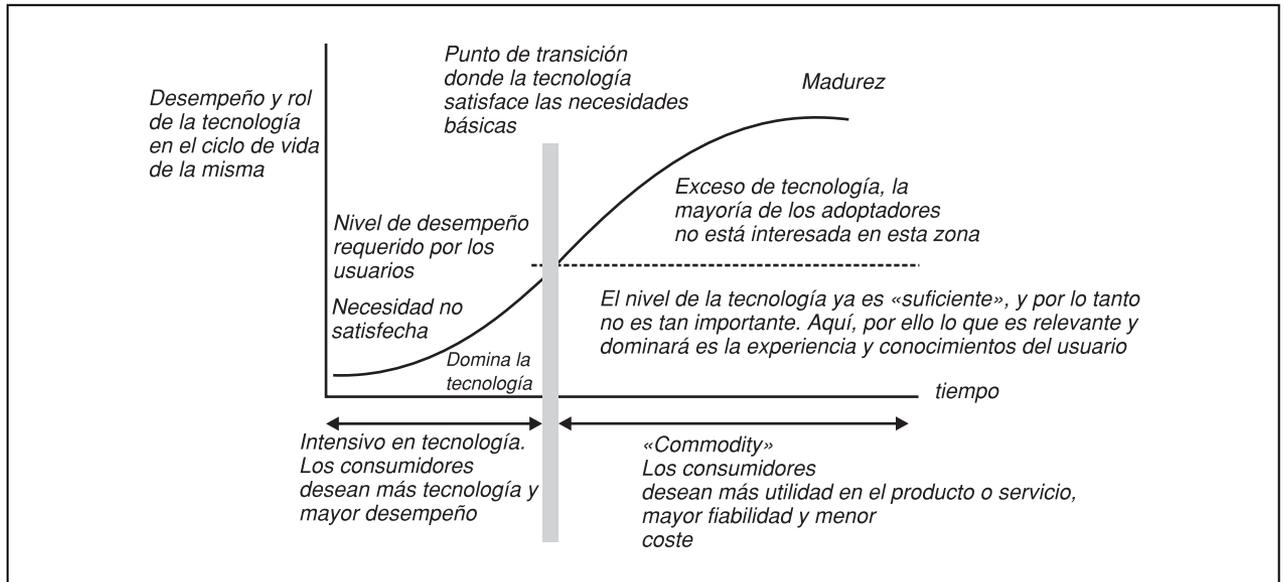


Figura 29.3 ● Distribución de la población de adoptadores de una tecnología.



Fuente: adaptado de Norman⁴ (1998).

Figura 29.4 ● Curva de vida útil de una tecnología.

la mayoría temprana. Debe superarse dicho puente para que la tecnología del producto nuevo sea viable. Aquellas tecnologías que no superan en su difusión este punto acaban fracasando.

Según Rogers, una tecnología experimentará un índice creciente de difusión si los adoptadores potenciales perciben que la innovación:

- En primer lugar se puede ensayar de forma limitada antes de la adopción.
- Ofrece unos resultados observables.
- Tiene ventajas relativas a otras innovaciones o al statu quo.
- No es excesivamente compleja.
- Es compatible con las prácticas y valores existentes.

Estas características son las que permitirán, mediante el adecuado enfoque, la difusión de una tecnología más allá de su punto de abismo. Una tecnología evoluciona a lo largo de la vida de la misma desde su desarrollo hasta su madurez.

Esta evolución se representa por la curva denominada vida útil de una tecnología representada en la figura 29.4. En esta figura se apunta cómo en los inicios de la tecnología, los adoptadores muestran más interés en la tecnología; esta y su desempeño juega un papel más importante en el proceso de adopción. Los adoptadores pasarán por alto la inestabilidad, las dificultades en el uso de la misma o los aspectos estéticos o ergonómicos.

Curva de vida de una tecnología representa la evolución de la misma a lo largo del tiempo desde su desarrollo hasta su declive.

En las últimas etapas los adoptadores desean eficacia, placer y utilidad. Esto requiere un desarrollo diferente de la tecnología de los primeros tiempos. Ello exigirá un diseño centrado en aspectos humanos. Un ejemplo puede observarse en los ordenadores modernos y su aspecto frente a los antiguos, especialmente en los portátiles, donde el peso o la funcionalidad son más importantes actualmente.

Así, la evolución se producirá desde tecnologías centradas en aspectos tecnológicos hasta aquellas centradas en los individuos adoptadores de la misma. Mientras el desempeño de la tecnología, la fiabilidad y la disminución del coste estén por debajo de las necesidades de los adoptadores, el mercado estará dominado por los adoptadores tempranos, los que necesitan la tecnología y que pagarán un precio elevado para lograrlo. Pero la mayoría de los consumidores se compone de adoptadores rezagados (mayoría tardía y conservadores retrasados que suman un 50%). Estos adoptadores esperaran hasta que la

⁴ Norman, D. A. (1998), «The invisible computer: Why good products can fail, the personal computer is so complex, and information appliances are the solution». MIT Press, Cambridge.

tecnología haya sido probada suficientemente e insistirán en la conveniencia o la utilidad del producto, la experiencia de los usuarios y el valor agregado del producto.

Frank Bass⁵ desarrolló los modelos de las curvas de difusión de las tecnologías de modo que se pudiera predecir la difusión de una tecnología de acuerdo con el mercado potencial, el efecto de las campañas de publicidad o la difusión boca a oreja. Este modelo cuantifica la introducción de nuevas tecnologías en el mercado dependiendo de su adopción por innovadores e imitadores considerando variables del ratio de adopción. Es un modelo simple que permite una primera aproximación sin la necesidad de cálculos complejos. En la figura siguiente se representan las curvas de difusión de dos tecnologías clásicas: la del televisor en color y la del reproductor de cedé.

A partir de este concepto, Foster⁶ introduce el concepto de las curvas en S que comparan acumulativamente el desempeño de una tecnología y el esfuerzo invertido en su desarrollo. A Foster le preocupan los límites del desarrollo de una tecnología. Así, esta en los límites de su madurez no progresa en su desempeño a pesar de que se siga invirtiendo en su desarrollo, ya que la curva se apla-

na y se torna asintótica. Esto explica las llamadas discontinuidades tecnológicas. Para alcanzar un rendimiento superior se requiere un cambio a una nueva tecnología, que alternativamente tendrá su propia curva S. La nueva curva S puede comenzar en un nivel de desempeño por debajo de la anterior, pero tiene el potencial de alcanzar y superar a su tecnología precursora. Un ejemplo puede ser el reemplazo de la navegación a vela por la navegación a vapor, como ilustra la figura 29.6. Cuando la navegación a vela contaba con una tecnología madura, los barcos veleros mejoraban su eficiencia dotándose de mayor superficie de velamen. Pero llegó un momento en que esta superficie no puede aumentarse y, aun así, la eficiencia de estos barcos no aumenta más. Coincidiendo con esta situación, comenzó a desarrollarse la navegación a vapor, iniciándose así un nuevo ciclo tecnológico donde la eficiencia de esta última crecía muy rápidamente.

Así, los directivos de las empresas deben conocer y prever las discontinuidades de las tecnologías que utilizan, ya que en el momento en que una tecnología llegue a su madurez aparecerá una oportunidad con una nueva tecnología.

3. LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA Y LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un enfoque sistemático para analizar el desarrollo de las ventajas competitivas de la empresa. Este concepto fue propuesto por Porter en su libro *Ventaja competitiva*⁷. La cadena de valor consiste en una serie de actividades que crean y construyen valor. Las actividades

de la organización se pueden clasificar en actividades primarias y actividades de soporte. En todas estas actividades la tecnología juega un rol muy importante.

Así en las actividades primarias, la logística interna, las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) tienen

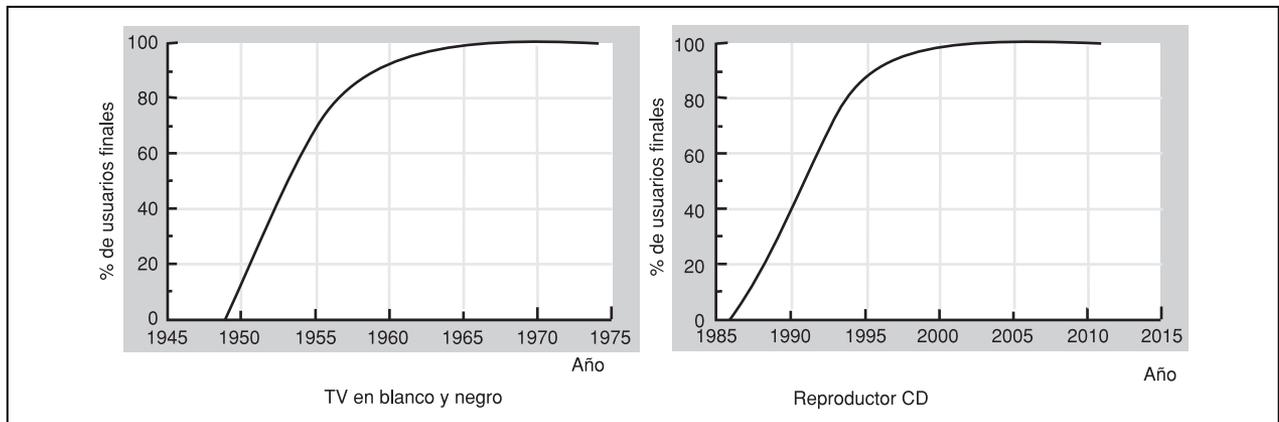
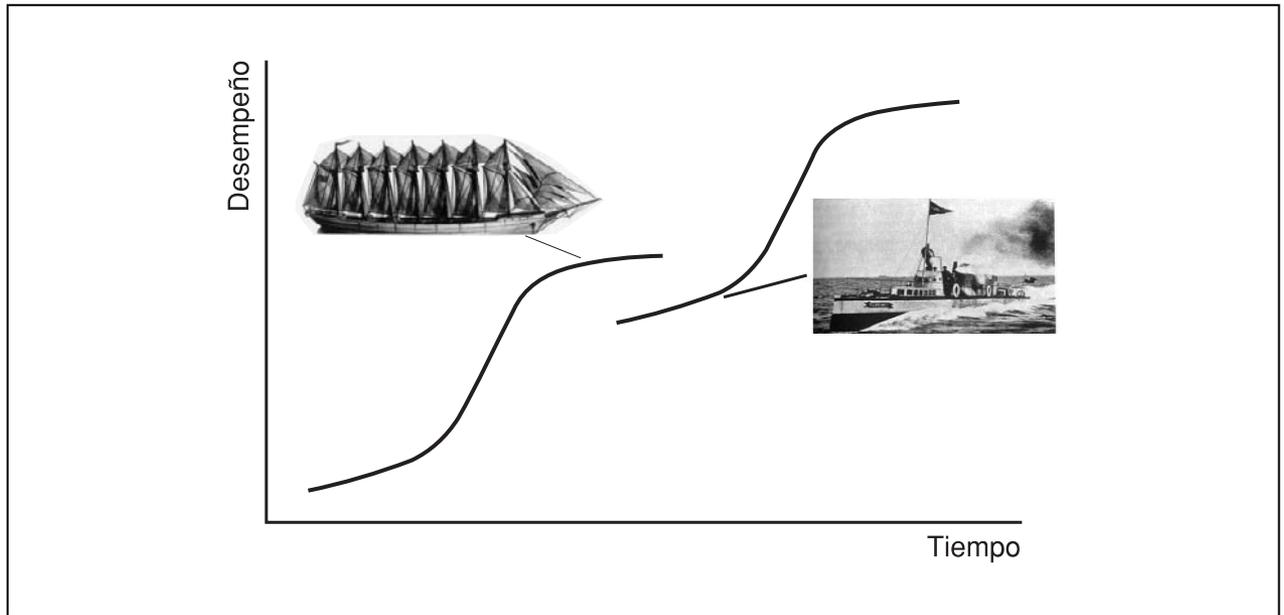


Figura 29.5 ● Curvas de difusión de dos tecnologías según Bass.

⁵ Bass, F. M. (1969), «A new product growth model for consumer durables». *Management Science*, 15, pp. 215-227.

⁶ Foster, R. N. (1986), *Innovation: The attacker's advantage*. Summit Books, Nueva York.

⁷ Porter, M. E. (1985), «Competitive advantage». Free Press.



Fuente: Foster (1986).

Figura 29.6 ● Un ejemplo de discontinuidades tecnológicas. Navegación a vela versus navegación a vapor.

Cadena de valor de una empresa es un enfoque sistemático de sus procesos para analizar el desarrollo de las ventajas competitivas de la empresa.

un rol fundamental en la gestión y coordinación de las mismas. Toda la gestión de almacenes, gestión de proveedores, pedidos y su seguimiento, gestión de los *stocks*, etc. se apoyan en sistemas de información y comunicaciones.

En las operaciones (véase tema 30) las tecnologías de automatización y la robótica asociadas a las TIC se emplean en estas fases en las empresas avanzadas. Todos hemos observado anuncios que muestran la fabricación y montaje de automóviles con nubes de robots que sueldan, pintan y montan los diversos componentes en la cadena de montaje.

En la logística de salida, las TIC son esenciales en la organización y optimización de la misma.

En las áreas de ventas y marketing se utilizan numerosas herramientas de *software* basadas en TIC como los CRM (gestión de relaciones con los clientes) para optimizar su gestión. Así podemos conocer con qué clientes tenemos más beneficios y con cuáles estos son menores.

En las actividades denominadas de apoyo por Porter nos encontramos con áreas como las siguientes:

- Compras. Aquí las *e-compras* (que utilizan tecnologías de información) y aquellas en Internet basadas en alcanzar objetivos de compras. En estas áreas las TIC (como Internet) son esenciales.
- Desarrollo y adquisición de tecnología. Esta tarea podría incluir tecnologías de producción, actividades de comercialización en Internet, fabricación *lean*, gestión de relaciones con los clientes (como el CRM citado) y muchos otros desarrollos tecnológicos.
- Gestión de recursos humanos (RRHH). Aquí también existen numerosas herramientas de *software* para gestionar todas estas actividades. En España, Meta4, fundada en 1991, es un ejemplo de empresa principal proveedor a escala mundial de soluciones y herramientas para la gestión y el desarrollo del capital humano e intelectual (RRHH).
- Infraestructura empresarial. Esta actividad incluye y está dirigida por la planificación corporativa o estratégica. Incluye los sistemas centralizados de información de gestión (ERPs), y otros mecanismos para la planificación y el control de gestión.

4. CONTINGENCIA ENTRE TECNOLOGÍA, ESTRATEGIA, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y CADENA DE VALOR. TECNOLOGÍA Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

4.1. Contingencia entre tecnología, estrategia, estructura organizativa y cadena de valor

Lawrence y Lorsch⁸ acuñaron el término de la Teoría de la Contingencia en organización significando que esta dependía del contexto o entorno. Su trabajo propone que intensidades diferentes de incertidumbre en el entorno suponen retos diversos a las organizaciones. Así, en entornos más turbulentos se requerirán cambios más drásticos en las organizaciones. El modelo de Chandler⁹ surge de su estudio de setenta grandes firmas y apunta a que la estrategia para la adaptación al entorno determina la estructura organizativa adecuada por la empresa en cada momento, de modo que las empresas en su crecimiento adoptaban una estructura que se adaptaba a su estrategia de diversificación. Es decir, la estrategia que la empresa adopta aconsejará el tipo de estructura adecuada en ese momento.

Teoría de contingencia: significa que la eficiencia de la estructura organizativa dependerá de las condiciones del entorno o contexto de la empresa.

A una conclusión similar habían llegado Burns and Stalker¹⁰ cuando definieron dos tipos de estructura organizativa: la organización mecánica (basadas en rutinas, reglas y jerarquías rígidas) frente a las orgánicas (más flexibles). Según estos autores, el último tipo favorecería la innovación en la organización.

Fueron, sin embargo, Woodward y Perrow los que aplicaron esta teoría a la variable tecnología. La académica británica Joan Woodward condujo un extenso estudio empírico comparativo de 1950 a 1959 en Reino Unido. El estudio se centraba en la relación entre la estructura de la organización y su rendimiento. Midió el rendimiento de una empresa comparándola con su competencia y comparó este indicador con sus dimensiones estructurales, tales como el intervalo de control, el número de niveles de jerarquía, el estilo de gestión, etc.

En su estudio encontró una relación entre la estructura y el rendimiento al introducir una variable adicional: el tipo de tecnología. El estudio de Woodward, por tanto, ligaba las variaciones en estructuras organizativas con las

diferencias en tecnología productiva. Sus datos demostraron qué función y qué forma organizativa eran complementarias en las empresas competitivas. Para Woodward¹¹ «tecnologías diferentes imponen diversos tipos de demanda sobre los individuos y las organizaciones, y estas deben satisfacerse mediante una estructura apropiada». Woodward clasificó la tecnología productiva del siguiente modo:

- a) Producción unitaria o en pequeños lotes, como, por ejemplo, la construcción o la industria tradicional.
- b) Producción en masa y en grandes lotes, como la industria del automóvil o bienes de consumo.
- c) Producción de proceso continuo, como la industria química.

Woodward describía la complejidad tecnológica de un proceso productivo como el grado de mecanización, siendo la producción unitaria el más simple y el proceso continuo el más complejo. Esta autora descubrió que la relación entre la complejidad técnica y el nivel de la rutina del trabajo se conformaba como una U inversa. La producción unitaria y las tecnologías de proceso continuo requerían comportamientos menos rutinarios, mientras que a la producción en masa le serían más útiles las estructuras mecánicas caracterizadas por rutinas y procedimientos.

Woodward definió tres tipos de tecnología productiva

(a) producción unitaria o en pequeños lotes, (b) producción en masa y en grandes lotes; y (c) producción de proceso continuo.

⁸ Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967), *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Graduate School of Business Administration, Harvard University Press, Boston.

⁹ Chandler A. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge.

¹⁰ Burns, T. y Stalker, G. M. (1961), *The management of innovation*. London, Tavistock Institute, Londres.

¹¹ Woodward, J. (1958), *Management and technology*. HMSO, Londres.

Tabla 29.1 ● Características de las empresa según su tecnología

	(a) Producción unitaria o en pequeños lotes	(b) Producción en masa y en grandes lotes	(c) Producción de proceso continuo
Características estructurales	Baja diferenciación vertical. Baja diferenciación horizontal. Baja formalización	Moderada diferenciación vertical. Alta diferenciación horizontal. Alta formalización.	Alta diferenciación vertical. Baja diferenciación horizontal. Baja formalización.
Estructura más eficaz	Orgánica	Mecanizada	Orgánica

Fuente: Joan Woodward (1958).

Los estudios de Woodward concluían que las empresas con un mayor rendimiento tenían estructuras y tecnologías complementarias. Así, las empresas de los grupos (a) y (c) tenían estructuras orgánicas, y las del grupo (b), estructuras mecánicas. Los directivos de empresas de alto rendimiento eran los más conscientes de las características tecnológicas de sus empresas.

El sociólogo americano Charles Perrow¹² desarrolló un modelo de clasificación de las tecnologías basado en el conocimiento requerido para operarlas. Asumía que el tipo de tecnología determina la estructura más eficaz y el éxito de una organización en el mercado. Perrow utilizaba dos dimensiones para proponer su modelo. (a) La variabilidad de la tarea se refería al número de excepciones que un trabajador encuentra para desarrollar su trabajo de forma repetitiva y (b) la facilidad para analizar un problema productivo. Así, los usuarios de una tecnología determinada requieren menos esfuerzo para gestionar las excepciones cuando pueden utilizar métodos analíticos para resolver un problema y no necesitan recurrir a su intuición o a la invención. El modelo de Perrow se resume según la tabla 29.2. Del mismo resultan cuatro categorías de tecnología:

PERROW propuso dos dimensiones para analizar la tecnología: (a) la variabilidad de la tarea y (b) la facilidad para analizar un problema productivo.

1. Rutina. Caracterizada por la carencia de excepciones y su facilidad de comprensión. Las tecnologías tradicionales de manufactura, como las plantas de fabricación, pertenecen a esta categoría.
2. Artesanía. Caracterizada por su carencia de excepciones y los resultados imprevisibles, difíciles de

analizar. El trabajo de construcción de un edificio o de una máquina singular que exige el desarrollo de nuevos diseños para resolver problemas es un ejemplo claro de la tecnología de artesanía.

3. Ingeniería. Caracterizada por muchas excepciones y su facilidad de comprensión. Hay disponibilidad de métodos aceptables y de tipo estándar para proporcionar soluciones a los problemas. Los contables, la mayoría de los ingenieros y los técnicos de laboratorio utilizan tecnologías de tipo ingeniería.
4. No rutina. Caracterizada por muchas excepciones y la dificultad de comprensión. Aparecen problemas con frecuencia sin soluciones aparentes. La ingeniería aeroespacial es un ejemplo típico de una tecnología del tipo de no rutina.

Perrow proponía la necesidad de analizar las tecnologías al nivel de la unidad organizativa. La mayoría de las organizaciones tienen tecnologías múltiples que funcionan de modo interdependiente. Él creía que la tecnología era un determinante de la incertidumbre en las organizaciones. Un alto nivel de incertidumbre suponía una dificultad para predecir las actividades requeridas y su estructuración. Así, las empresas que utilizaban tecnologías con alto nivel de incertidumbre favorecerían estructuras organizadas más que mecánicas.

Abundando en esta línea, Thompson¹³ argumenta que las tareas y la tecnología son factores contingentes en la estructura organizativa. Así, según sean las necesidades de coordinación de tareas entre diversas subunidades or-

¹² Perrow, C. (1967), «A framework for the comparative analysis of organizations». *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.

¹³ Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill, Nueva York.

Tabla 29.2 ● Dimensiones de tecnología según Perrow (1967)

Facilidad de análisis de los problemas	Variabilidad de las tareas	
	Pocas excepciones	Muchas excepciones
Mal definidos	Artesanía	No rutinarios
Bien definidos	Rutinas	Ingeniería

THOMSON argumenta que las necesidades de coordinación de tareas entre diversas sub-unidades organizativas es el elemento relevante para clasificar las tecnologías adecuadas serán diferentes.

ganizativas, las tecnologías adecuadas serán diferentes. Este autor clasifica la interdependencia entre tareas en tres tipos: (a) interdependencia agrupada como la que poseen dos sucursales de un banco dependientes de una oficina central pero no entre sí, (b) secuenciales, como la que tienen dos unidades cuyas tareas son secuenciales como las de una cadena de montaje de automóviles, y (c) recíprocas, cuando las secuencias entre fases se producen en dos direcciones, como puede ser el caso entre médicos y analistas; los primeros solicitan análisis de un paciente al los segundos, que a su vez los devuelven al médico para permitir al mismo recetar un tratamiento y el diagnóstico pertinente (Figura 29.7).

Las tecnologías se clasifican en mediadoras, de vinculación duradera e intensiva. Las primeras serán las adecuadas para el primer caso de interdependencia, un caso de tecnologías de información centralizadas con un punto de origen de información. Las segundas serán adecuadas para la interdependencia secuencial y las terceras para los casos de interdependencia recíproca, que es la más compleja. La siguiente tabla relaciona según este esquema los tipos de tecnología, la interdependencia de tareas, los medios de coordinación necesarios, las necesidades de comunicación y las necesidades de distribución física de los empleados (Tabla 29.3).

Hoy en día puede considerarse que en gran parte de los casos nos encontramos con alta interdependencia en entornos de incertidumbre, por lo que las grandes organizaciones recurren a modelos intensivos en tecnología. Ejemplos típicos de ello son cadenas de moda como Zara o H&M, o las grandes superficies.

Una vez analizado el papel de la tecnología debe subrayarse que esta, por sí sola, no contribuye a mejorar

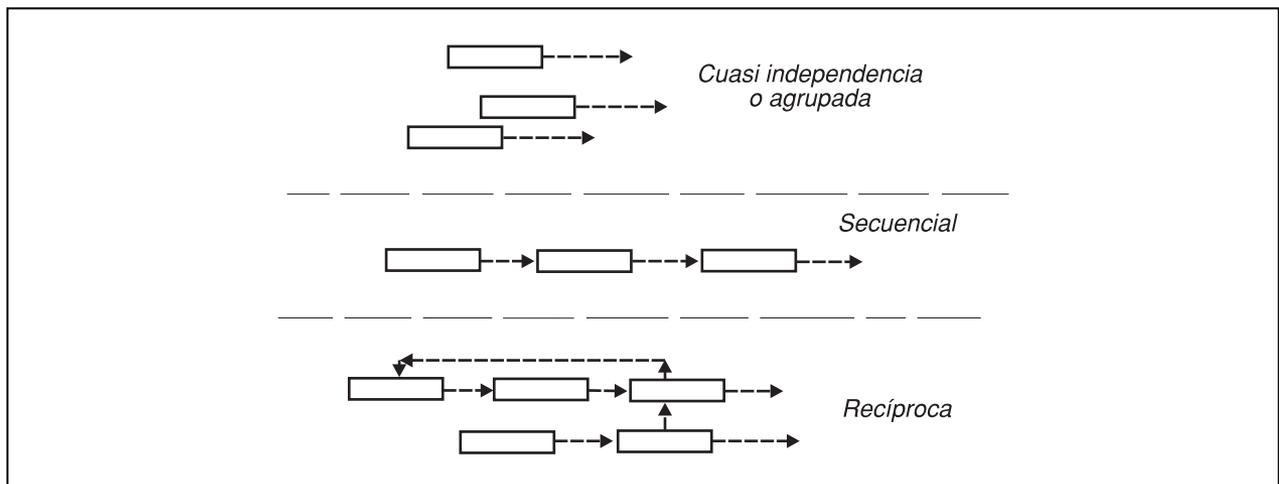


Figura 29.7 ● Interrelación entre los procesos de una empresa.

Tabla 29.3 ● Relación entre la tecnología y la interdependencia de tareas según el esquema de Thompson. A partir de Hodges

Tipos de tecnología	Interdependencia de tareas (nivel necesario)	Medios de coordinación	Necesidades de comunicación	Necesidades de distribución física de los empleados
De mediación	Interdependencia agrupada (baja)	Reglas, políticas y procedimientos; trabajo estandarizado.	Baja y vertical.	Baja necesidad de ubicar juntas las distintas unidades.
De vinculación duradera	Secuenciales (media)	Planificación, realimentación verbal, reuniones programadas.	Moderada, horizontal con unidades de trabajo anteriores, y posteriores, vertical con dirección y supervisión.	Ubicar cerca las unidades con funciones adyacentes.
Intensiva	Recíprocas (muy alta)	Trabajo en equipo, reuniones, comunicación cara a cara, ajuste mutuo.	Muy alta y horizontal.	Ubicar cerca y necesidad intercambio personal.

la competitividad de una empresa (*Figura 29.8*). Sin embargo, cuando se aplican a los procesos de negocio de un modo eficaz y de forma contingente, las tecnologías

pueden producir cambios en cómo las empresas gestionan su negocio. La utilización de la tecnología para transformar la cadena de valor¹⁴ demuestra la utilidad de la

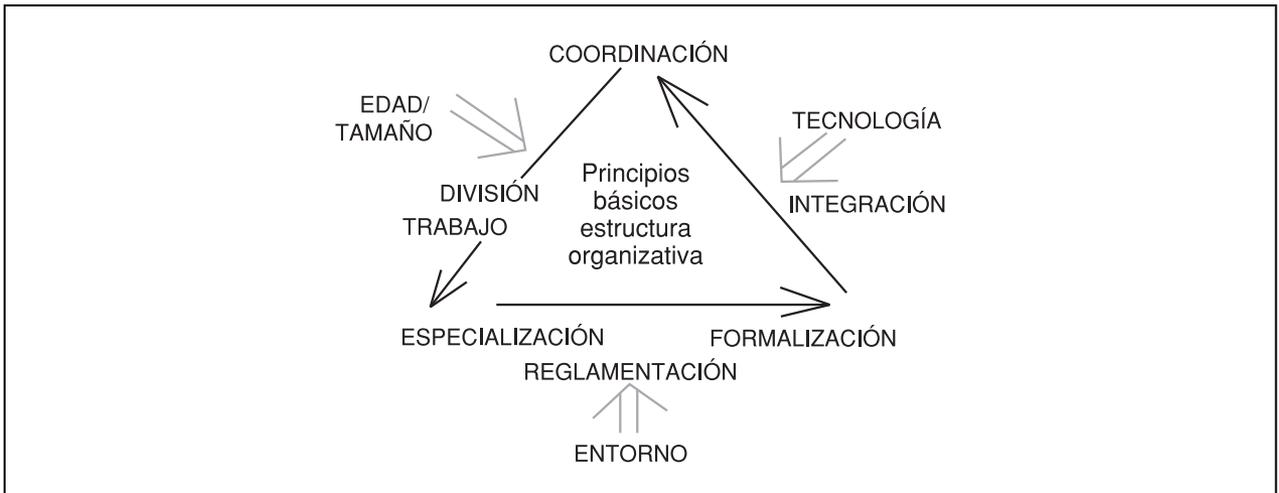


Figura 29.8 ● Condicionantes de la estructura organizativa según la teoría contingente.

¹⁴ Kuglin F. (2007), *Using technology to transform the value chain*. Taylor and Francis, Nueva York.

tecnología para promover su competitividad. Ejemplos de ello son la incorporación de Internet a industrias tradicionales como la música (iTunes) o las librerías (Amazon, Abe Books).

4.2. Tecnología y diseño de puestos de trabajo

A la luz de la teoría revisada parece evidente que la tecnología juega un papel importante en el diseño de los puestos de trabajo. Este se basa en la definición de funciones del mismo y comprende las misiones del puesto de trabajo, los objetivos asignados y las atribuciones del puesto, tales como las responsabilidades, competencias necesarias, tareas que hay que desarrollar, los derechos de gestión y administración (*apoderamiento del puesto*), y la información necesaria para su desempeño. Esta última, cuando el puesto está bien definido, llevará aneja una lista de documentos de comunicación. En la figura 29.9, que refleja el flujo de trabajo entre dos unidades de proceso o puestos de trabajo, puede observarse cómo el *output* de una unidad supone el *input* de otra no solo en flujo de materiales, sino en flujo de información que suele ser más relevante. En un contexto, como el actual, con un fuerte grado de incertidumbre, las definiciones de los puestos de trabajo deberán ser dinámicas y flexibles.

En cuanto a la interrelación tecnológica entre personas y puesto de trabajo, la teoría y la práctica de la organización ha sufrido importantes cambios. La tabla 29.4 refleja

la relación, ya comentada, entre organizaciones mecánicas y orgánicas, y cómo la tecnología tiene un rol diferente en ambas.

Históricamente, y desde la aportación de Adam Smith sobre la especialización del trabajo, las primeras escuelas de organización, como la de la gestión científica de Taylor y sus seguidores, como Gilbreth, enfocaban el problema tratando de adaptar las personas al puesto de trabajo, centrándose la tecnología en desarrollar métodos que permitiesen la especialización en el trabajo y las cadenas de montaje.

Posteriormente, la escuela humanista iniciada por Elton Mayo subrayó la necesidad de considerar los aspectos humanos y adaptar el diseño del puesto de trabajo al hombre. De aquí surgieron los métodos de enriquecimiento del puesto de trabajo que imperaban en la sociedad postindustrial.

Diversos experimentos trataron de conjugar de modo simultáneo los aspectos relativos a las personas y a la tecnología, dando paso a los sistemas sociotécnicos. Estos sistemas sociotécnicos tenían en cuenta el estudio del comportamiento humano y la dinámica de grupos, así como la ergonomía, que estudiaba la adaptación de las herramientas, los equipos y las máquinas al ser humano. Así, en esta escuela se considera cómo la tecnología (el diseño de las máquinas y métodos productivos) debe tener en cuenta el comportamiento humano, incluso en sus aspectos sociales. Igualmente, cómo los seres humanos deben adaptarse a las exigencias del trabajo a través del aprendizaje, el condicionamiento y la experiencia¹⁵.

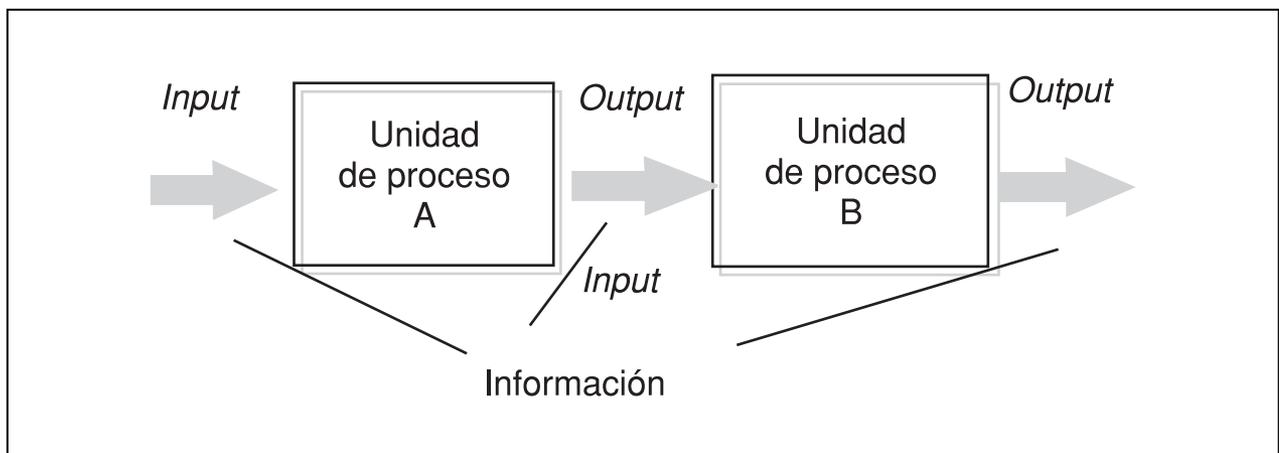


Figura 29.9 ● Puesto de trabajo como unidad de proceso.

¹⁵ Daft, R. L. (1992), *Organization theory and design*. West Publishing, Minnesota.

Tabla 29.4 ● Características de las organizaciones mecánicas y orgánicas, y rol de la tecnología

	Orgánica	Mecánica
Reglas/procedimientos	Pocas	Muchas
Jerarquía	Descentralizada	Centralizadas
División del trabajo	Ambigua	Definida
Técnicas formales trabajo	Mínimo	Máximo
Coordinación y control	Informa y personal	Formal impersonal
Rol de la Tecnología	Provee el máximo de información para permitir la toma de decisiones	Debe permitir la automatización de las tareas

NEGOCIO EN ACCIÓN 29.2

Dos ejemplos de ensayos sociotécnicos

General Motors puso en marcha el experimento *Saturno* en Tennessee en 1990. Este consistió en un intento novedoso de romper con el tipo de trabajo duro y prácticas inflexibles que desde hace tiempo predominaban en la industria del automóvil de los Estados Unidos. En Saturno, el Sindicato de Trabajadores del Automóvil firmó un convenio especial que le otorgaba a los trabajadores una voz en el diseño de los vehículos, la selección de proveedores y la planificación de los procesos de producción. A cambio de una cláusula de no despidos, los trabajadores acordaron que el 20% de su sueldo estaría vinculado a objetivos de productividad, unas condiciones de trabajo flexible con un número relativamente reducido de categorías de puestos de trabajo y donde serían

formados para realizar un número de tareas diferentes.

Por su parte, en 1989, Volvo inauguró una planta de montaje radicalmente nueva en Uddevalla. Según manifestó el director de la planta, «esta no es una nueva tecnología justo a tiempo de producción, sino la muerte de la planta de montaje clásica». El diseño de planta era visiblemente diferente de las plantas estándar de montaje de automóviles. En vez de una línea larga de montaje, se había sustituido esta por una gran cantidad de pequeños equipos paralelos de montaje que construían los coches completos. En cuanto al ritmo de trabajo, las duraciones de ciclo individuales se extendieron de 1,5 a siete horas, un contraste rígido con los estándares de un minuto en las plantas de montaje clásicas. Por otra par-

te, un proceso parcialmente automatizado de la dirección de materiales apoyaba a los equipos, de modo que para cada coche se entregaba un *kit* individual de piezas. Paralelamente, se ajustaron la formación profesional y la información técnica para soportar una nueva cultura de montaje, caracterizada por la comprensión funcional y el conocimiento combinado del producto y del proceso por parte de los trabajadores. De hecho, el montaje funcionaba de forma ergonómicamente superior al modo tradicional.

Sin embargo, este sistema de trabajo enriquecido no logró la eficiencia y la competitividad que la industria del automóvil exigía y Volvo acabó cerrando esta planta tres años después. ●

4.3. Estrategia y tecnología

Ya se ha definido en páginas anteriores qué es la estrategia. En este epígrafe nos interesa definir la estrategia tec-

nológica. Esta consistirá en la aproximación y enfoque de la empresa al desarrollo y al uso de la tecnología de acuerdo con su misión y visión estratégica. Por supuesto, la estrategia tecnológica deberá contribuir a la creación

Estrategia tecnológica: aproximación y enfoque de la empresa al desarrollo y al uso de la tecnología, de acuerdo con su misión y visión estratégica.

de una posición única y valiosa para la empresa, lo que involucrará una gama diversa de actividades, implicando compensaciones al competir, adecuando las diversas actividades de la empresa.

Debe tratar tres cuestiones básicas:

1. Qué tecnología debe desarrollarse.
2. Si debe alcanzarse un liderazgo tecnológico en esas.
3. Tecnologías.
4. El rol de las patentes y licencia de tecnología.

La gestión estratégica de la tecnología se considera uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas actualmente en sus esfuerzos para responder a la competencia global. La intensa rivalidad mundial en casi todos los sectores ha subrayado la necesidad de desplegar una estrategia para adquirir y/o desarrollar, comercializar y gestionar tecnologías innovadoras.

En este sentido las decisiones fundamentales de la estrategia de negocio relativas a la tecnología se pueden resumir en las respuestas a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué competencias y capacidades tecnológicas distintivas son necesarias para establecer y mantener ventajas competitivas en nuestro negocio?
2. ¿Qué tecnologías deben utilizarse para implantar conceptos básicos de diseño de producto básico y cómo estos se pueden incorporar a nuestros productos?
3. ¿Cuál debe ser el nivel de inversión en desarrollo de tecnología?
4. ¿Cómo deben adquirirse las diversas tecnologías que necesitamos, interna o externamente?

5. ¿Cuándo y cómo debe introducirse la nueva tecnología en el mercado?
6. ¿Cómo debe organizarse y gestionarse la innovación tecnológica?

Debe tenerse en cuenta que la estrategia tecnológica es función de la cantidad y cualidad de las capacidades técnicas de la empresa. Por otra parte la experiencia obtenida al implantar la estrategia tecnológica actúa como un efecto retroalimentador de la capacidad y la estrategia tecnológica, como muestra la figura 29.10.

Por otra parte, hay una relación entre las competencias distintivas o diferenciadoras de la empresa y las competencias críticas. En ambas la tecnología juega un rol importante. La figura 29.11 resume ambas.

La Estrategia tecnológica posee cuatro dimensiones básicas:

El despliegue de tecnología en el mercado de la empresa para poder posicionarse en términos de diferenciación (percepción de valor por el cliente) y coste, y para ganar ventajas competitivas basadas en la tecnología. En el caso de Mercadona, esta fue capaz de visualizar en un comienzo la dimensión de las tecnologías de información en el sector de distribución a la vez que su uso le otorgó una posición de liderazgo en innovación.

El uso de la tecnología en las diversas actividades abarcadas por la cadena de valor de la empresa. En el caso citado, en el trato con proveedores, logística interna, etc.

El compromiso en recursos de la empresa con la tecnología, lo que implica dedicar capital, esfuerzo en formación, contratación, etc.

La utilización por la empresa de la tecnología para el diseño de la organización y lo inverso, es decir las técnicas de gestión para manejar la tecnología.

La figura 29.12, tomada de la página web de Canon, nos ilustra sobre la estrategia tecnológica de la empresa Canon sobre sus tecnologías clave para el futuro.

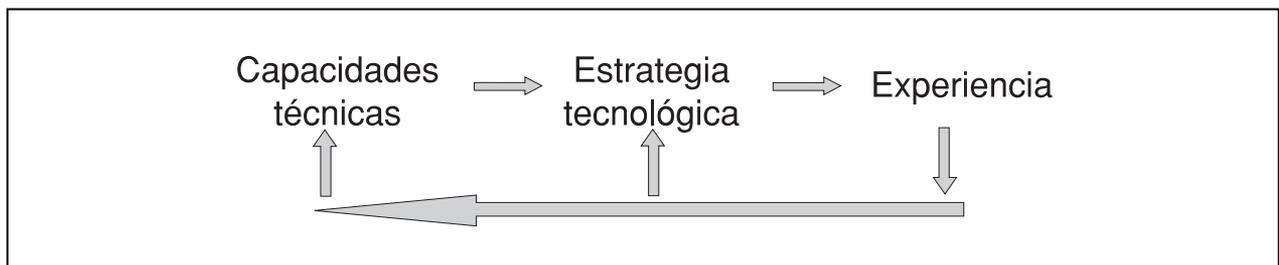


Figura 29.10 ● Relación entre capacidades y estrategia tecnológica.

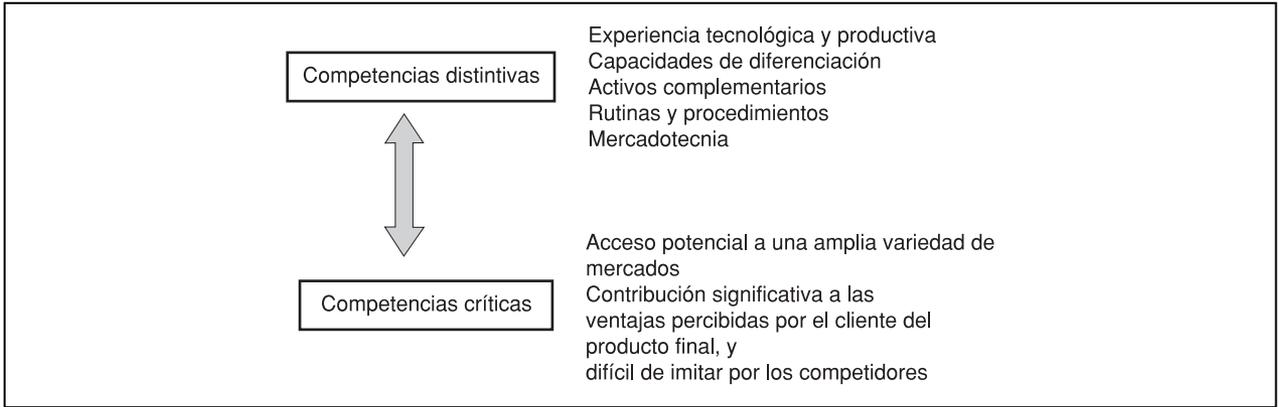


Figura 29.11 ● Competencias distintivas y críticas en la empresa.

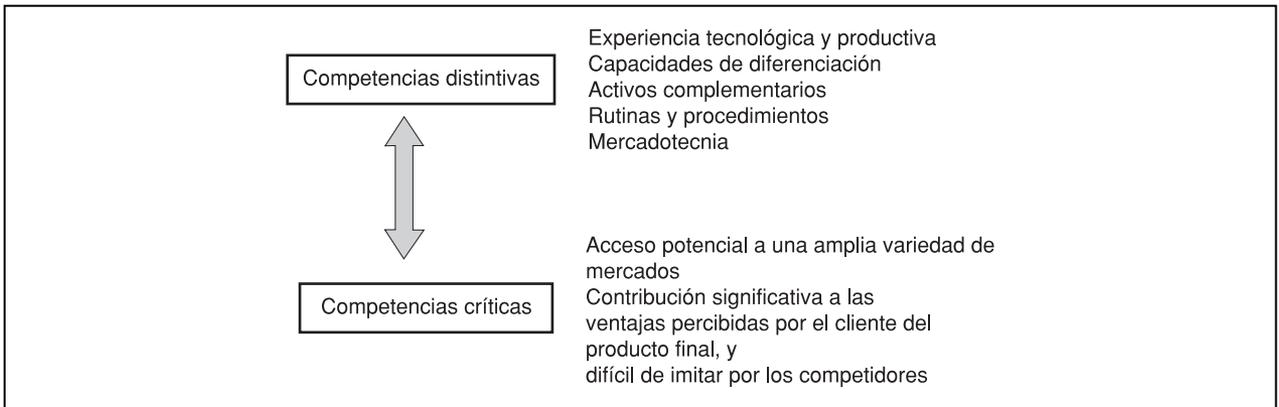


Figura 29.12 ● Tecnologías críticas en Canon.

Finalmente, debemos tener en cuenta que la estrategia tecnológica de la empresa deberá evolucionar a lo largo del tiempo. Las siguientes fuerzas serán determinantes en esta evolución:

- a) Evolución de la tecnología. Ya se ha apuntado cómo se desarrolla el régimen de adopción de la tecnología, cuál es su ciclo de vida, y ello influirá en cómo deberá evolucionar la estrategia de una determinada tecnología o familia de ellas.
- b) El contexto del sector. Deberán considerarse las cinco fuerzas competitivas apuntadas por Porter, como la competencia, los nuevos entrantes, compradores, suministradores o potenciales productos sustitutos.
- c) También influirá el régimen de propiedad asociado a una tecnología innovadora (patentes, licencias, etc.), los activos complementarios necesarios para comercializar una nueva tecnología, la emergencia de estándares o diseños dominantes, como ha sido el caso del Blue Ray de Sony, y los aspectos asociados a los sistemas sociales del desarrollo del sector (por ejemplo, teléfonos móviles y redes sociales).
- d) El contexto organizativo. Refleja los enfoques administrativos o la cultura dominante de la empresa, relativos a la tecnología (científica como la industria de farmacia, ingeniería, manufactura, servicios, etc.)
- e) Acción estratégica. Éxitos y fracasos anteriores, y acciones estratégicas orientadas a la tecnología.

Las consecuencias de la implantación estratégica de una empresa se reflejarán no solo en términos del desempeño económico de la empresa como los ratios económicos, valor de la acción, etc., sino en la ganancia en la penetración del mercado, crecimiento, en términos de las competencias y capacidades tecnológicas de la empresa.

NEGOCIO EN ACCIÓN 29.3

La compañía Hasselblad

Hasselblad ha sido durante mucho tiempo uno de los fabricantes principales de cámaras fotográficas y se le ha definido, a veces, como *la Rolls Royce* de la industria fotográfica. La empresa recibió un reconocimiento global al utilizar una cámara suya los astronautas en el alunizaje *por* Neil Armstrong en 1969.

En 1981, la industria fotográfica fue sacudida cuando Sony introdujo la primera cámara fotográfica digital, la Mavica. Muchos grandes fabricantes japoneses temieron que sus cámaras fotográficas mecánicas fueran sustituidas eventualmente por cámaras fotográficas digitales. En 1984 muchos de ellos habían desarrollado sus propios modelos similares a la Mavica. Sin embargo, en Hasselblad se concluyó que la tecnología Mavica tenía tantas debilidades y limitaciones que no se llegaría a un éxito comercial.

A pesar de ello, en 1985 se creó una subsidiaria, Hasselblad Electronic Imaging, para desarrollar productos digitales, como el Dixel 2000 *telephoto transmitter*, siendo durante 1989 y 1991 absolutamente exitosa. En 1996, Hasselblad fue vendida a Swiss Union Bank. El banco era más escéptico con relación a la tecnología digital que los propietarios anteriores. Poco después de que se desarrollase

un prototipo digital, el nuevo presidente anunció que Hasselblad debía reducir sus recursos en tecnología digital y centrarse, sobre todo, en la tecnología convencional, que *era lo suyo*.

Los limitados recursos de Hasselblad y su estrategia afectaron a cómo gestionó la transición a la tecnología digital de su cámara fotográfica analógica. A pesar de sus esfuerzos iniciales en I+D en tecnología digital y sus intentos para desarrollar capacidades internas en tecnología de imagen digital, la dirección de la empresa frenó eventualmente estos esfuerzos para centrarse únicamente en la tecnología mecánica tradicional.

Los propietarios de la empresa tenían en esa etapa un enfoque del negocio a corto plazo y la limitación de las inversiones a largo plazo no permitieron el desarrollo de ambas tecnologías, la mecánica ya establecida y la nueva digital, favoreciendo a la primera. La empresa se centró en el segmento muy alto del mercado lo que hacía difícil la experimentación con tecnología digital en

el negocio principal, debido a las demandas elevadas en desempeño de este tipo de clientes (fotógrafos profesionales), lo que podría entonces potencialmente dañar la imagen de marca de la empresa.

La empresa persiguió colaboraciones con otras empresas líderes en tecnología digital. No obstante, dado el avance de otros competidores como Canon y Sony en cámaras digitales de altas prestaciones, Hasselblad perdió mercado llegando casi a la bancarrota. A finales de 2002, el grupo chino Shiro, que había sido distribuidor de Hasselblad durante 40 años, compró la empresa. Recientemente ha desarrollado productos de alto nivel, pero ha perdido su liderazgo. ●



5. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN TECNOLÓGICA EN LA EMPRESA

5.1. Introducción. Los cambios en los modelos de innovación

Las empresas crecen adquiriendo nuevo conocimiento que les permite desarrollar la innovación. Si lo que está cambiando es su oferta de productos o servicios, o los

procesos con los cuales crean y entregan esta oferta, la innovación se basa en conocimiento¹⁶. La innovación

¹⁶ Tidd, J. y Bessant, J. (2005), *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons, Chichester, 3ª ed.

incremental implica *seguir haciendo lo que hacemos, pero mejorando*, enfoque que implica un proceso de crecimiento, acumulando y utilizando un *stock* de conocimiento alrededor de una oferta o de un proceso particular —y como tal se presta a procesos estructurados para su organización y gestión—. Un cambio más radical puede implicar búsqueda de nuevos modos de utilizar o generar nuevo conocimiento, y plantea problemas de asimilación que ligando este conocimiento que ya tenemos para permitir desarrollar algo diferente. Las estructuras y procedimientos para esta nueva actividad son probablemente diferentes de los utilizados en la innovación incremental e implican la organización en un alto nivel de la gestión del riesgo. El crecimiento vía innovación radical y el proceso de conocimiento subyacente plantea mayores desafíos y lleva un alto riesgo de errores —y en este límite puede radicar la capacidad de gestión de la empresa—.

El problema del conocimiento no radica simplemente en la búsqueda, selección y puesta en práctica dentro de un espacio de búsqueda —dilema clásico *explorar/exploitar*¹⁷—, sino que se comprometen procesos de gestión del conocimiento que funcionan dentro del marco establecido en esta empresa. Por ello, cuando el modelo de innovación cambia las rutinas para la innovación pueden pasar de ser fuente de fuerza competitiva a ser un obstáculo en el cambio a un nuevo modelo¹⁸.

También, cambios discontinuos en el entorno —emergencia de nuevas tecnologías, nuevos mercados o nuevos sistemas reguladores— plantean problemas y pueden conducir a la interrupción del orden establecido en el sector¹⁹. Esto viene como consecuencia no de la capacidad limitada de buscar y de utilizar conocimiento, sino de ser excesivamente hábil en tales rutinas de procesos de innovación, de estar excesivamente ligados a las redes de valores existentes del mercado, y las empresas encuentran difícil cambiar estos a las nuevas áreas emergentes. De ahí lo que *Christensen denomina el dilema del innovador*. En estas condiciones las empresas necesitarán capacidades adicionales para encontrar, formar y lograr nuevas redes de valor que les permitan desempeñarse competitivamente²⁰.

5.2. La capacidad de absorción tecnológica

Estos retos ponen énfasis en el proceso de aprendizaje implicado al adquirir y utilizar nuevo conocimiento, que no es simplemente una cuestión del contenido del conocimiento, sino *de la capacidad de aprender*. Esto ha convergido alrededor del concepto de *la capacidad de absorción*. Cohen y Levinthal introdujeron el término y lo apuntaron como «una función del nivel del conocimiento

asimilado en el pasado por la empresa»²¹. Este es un concepto importante porque cambia de nuestra atención desde el lado de suministro del conocimiento al lado de la demanda del mismo. Y requiere analizar cómo las empresas se preparan para buscar, seleccionar e implantar el conocimiento.

Capacidad de absorción. Es la capacidad de una firma de reconocer el valor de nueva información externa, de asimilarla y de aplicarla a los fines comerciales.

La capacidad de absorción no se distribuye de modo uniforme en la población empresarial. Por las razones apuntadas arriba, las empresas pueden encontrar dificultades en su crecimiento para adquirir y utilizar nuevo conocimiento. Algunas pueden simplemente ser inconscientes de la necesidad de cambiar, incluso a pesar de tener capacidad para gestionar el cambio. Esto subraya un problema clásico del crecimiento de la pyme, por ejemplo, a diferencia de otras que, aunque reconozcan de modo estratégico la necesidad de cambiar, adquirir y utilizar nuevo conocimiento, carecen de la capacidad para organizar su búsqueda o para asimilar y hacer un uso eficaz del nuevo conocimiento ya identificado. Otras pueden tener claro qué necesitan, pero carecen de capacidad para encontrarlo y adquirirlo. Y otras pueden tener rutinas bien desarrolladas para tratar todos estos problemas y poseer los recursos que otras empresas menos experimentadas puedan extraer, como es el caso de algunas cadenas de suministro enfocadas alrededor de un líder central (p.e., Mercadona)²².

La figura 29.13 indica una tipología rudimentaria que comprende desde las empresas que son *inconscientemente*

¹⁷ March, J. (1991), «Exploration and exploitation in organizational learning». *Organization Science*, 2 (1), pp. 71-87.

¹⁸ Henderson, R., Clark, K. (1990), «Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms». *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 9-30.

¹⁹ Foster, R. y Kaplan, S. (2002), *Creative destruction*. Harvard University Press, Cambridge. Henderson, R., Clark, K. (1990), obra citada.

²⁰ Birkinshaw, J., Bessant, J. y Delbridge, R. (2007), «Finding, forming, and performing: creating networks for discontinuous innovation». *California Management Review*, 49, pp. 67-83.

²¹ Cohen, W. y Levinthal, D. (1990), «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.

²² Hobday, M. y Rush, H. (2005), «Reaching the innovation frontier in Korea: a new corporate strategy dilemma». *Research Policy*, 33, pp. 1433-1457.

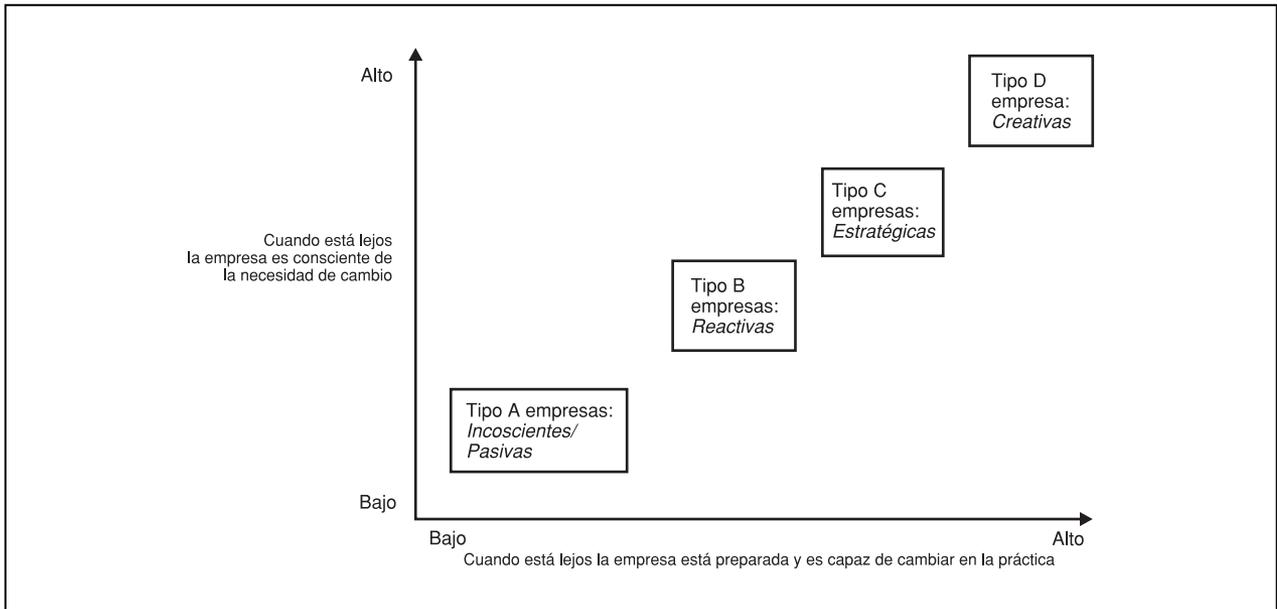


Figura 29.13 ● Grupos de empresas según su capacidad de absorción²³.

ignorantes (no saben que no saben) hasta aquellas basadas en el conocimiento. La característica que las distingue es su capacidad para organizar y manejar el proceso de innovación en su totalidad, desde la búsqueda y la selección hasta la puesta en práctica eficaz del nuevo conocimiento. Tal capacidad de absorción no es una cuestión de tener suerte una vez, sino de poseer un sistema ajustado de nivel de rutinas para aprender.

Las firmas *tipo A* se pueden caracterizar como *inconscientes* sobre la necesidad de la mejora tecnológica. No reconocen la necesidad del cambio tecnológico, incluso en un entorno hostil, ni siquiera cuando el conocimiento tecnológico y la capacidad pueden ser vitales para su supervivencia. No saben en qué o qué pueden mejorar, o cómo seguir el proceso del incremento de la tecnología. Son muy vulnerables a las fuerzas competitivas. Por ejemplo, si los competidores de bajo coste entran o el mercado exige plazos de entrega más rápidos o de más alta calidad, a menudo no pueden captar las señales relevantes o responder rápidamente. Incluso si lo hacen, pueden perder recursos escasos enfocando hacia aspectos incorrectos de mejora. Estas empresas son débiles y están mal preparadas en todas las áreas relevantes de adquisición de tecnología, uso, desarrollo, estrategia, etc. Necesitarán un programa de mejora básico minucioso de forma urgente. Se necesita ayuda para permitir a estas firmas reconocer la necesidad de cambio, desarrollar un marco estratégico para fabricación y otras actividades,

identificar cambios relevantes y apropiados, y adquirir y poner en marcha las tecnologías necesarias.

Las firmas *B* o *reactivas* reconocen el desafío del cambio y la necesidad de mejoras continuas en capacidades tecnológicas. Sin embargo, tienen poco claro cómo desarrollar el proceso del modo más eficaz. Como sus recursos internos son limitados —y carecen a menudo de habilidades y experiencia en tecnología—, tienden a reaccionar a las amenazas y a las posibilidades tecnológicas a corto plazo, pero son incapaces de formar a su gente y explotar los acontecimientos de modo ventajoso. Sus redes externas generalmente se desarrollan mal. La mayor parte de los conocimientos tecnológicos provienen de sus suministradores y de observar el comportamiento de otras empresas de su sector. Pueden estar a la altura de otras empresas con debilidades similares en capacidad tecnológica. Típicamente, este grupo trata los síntomas más que las causas de sus problemas. Las necesidades de este grupo se centran primero en el desarrollo de un marco estratégico para el cambio tecnológico, para poder tratar áreas de prioridad. Y ligado a esto, la necesidad de buscar más soluciones, en explorar nuevos conceptos y en adquirir e implantar productos nuevos y capacidades de proceso. A más largo plazo, estas firmas podrían espe-

²³ Bessant, J. y Bishop, K. (2008), *Developing absorptive capacity in SMEs*, Working Paper, SPRU, Londres.

rar desarrollar una capacidad interna estratégica y requerir menos y menos ayuda.

Las empresas *tipo C* o *estratégicas* tienen un sentido bien desarrollado de la necesidad del cambio tecnológico. Son altamente capaces de introducir nuevos proyectos en ejecución y desarrollar un enfoque estratégico para el proceso de innovación continua. Tienen sus prioridades claras en cuanto a qué hay que hacer, cuándo y por quién, y también tienen capacidades internas fuertes en áreas técnicas y directivas, y pueden poner en marcha cambios con habilidad y velocidad. Estas firmas se benefician de un marco estratégico consciente desarrollado en términos de búsqueda, adquisición y puesta en práctica de la mejora tecnológica. Sin embargo, tienden a carecer de capacidades para redefinir mercados con nuevas tecnologías o crear oportunidades de nuevos mercados. Tienden a competir en el borde de los límites de su sector y pueden quedarse atrapadas en un sector de crecimiento maduro o lento, a pesar de explotar tecnologías de modo eficiente dentro de los límites de su sector. A veces, están limitadas en saber dónde adquirir nuevas tecnologías más allá de los límites de su negocio tradicional. Estas empresas tienen capacidades internas fuertes y piensan estratégicamente en tecnología a medio y largo plazo. En algunas áreas, estas firmas pueden estar detrás de la frontera internacional de tecnología, pero tienen recursos importantes sobre los que construir. Las necesidades de este grupo radican en proporcionar apoyo complementario a las capacidades internas y en cuestionarse los modelos existentes de negocio. Mejorar el acceso a experiencia técnica y a maestría comercial, y permitir el acceso a nuevas redes de proveedores de tecnología (por ejemplo, fuentes extranjeras) pueden coadyuvar a estas empresas para pensar en el exterior de su mercado típico en el que se encuentran, si ello es necesario. Estas empresas pueden también beneficiarse de ayuda ocasional de compañías de la consultoría o de organizaciones de investigación y desarrollo. Estas empresas pueden beneficiarse del acceso a graduados y universidades que ofrecen nuevas ideas, el acceso a tecnología avanzada y nuevas habilidades.

Las empresas *tipo D* o *creativas* tienen sistemas desarrollados de capacidades tecnológicas y pueden definir la frontera internacional de su tecnología. En muchas áreas desarrollan un enfoque creativo y proactivo para explotar la tecnología de modo ventajoso competitivamente. Se encuentran cómodas en marcos estratégicos modernos de innovación y pueden reescribir las reglas del juego competitivo con respecto a tecnología, mercados y organización. Los recursos internos fuertes se alían a un alto grado de capacidad de absorción, lo que les permite diversificar en otros sectores donde sus propias habilidades y capacidades les aportan nuevas ventajas y redefinen los modos de competir tradicionalmente. Sus redes de tecnología y

mercado son extensas para mantenerlas informadas sobre nuevas oportunidades tecnológicas y mantener contacto con suministradores de equipo e ideas. Hay solamente algunas empresas en esta categoría y son en general tomadoras de riesgo, aunque, como la mayoría, tienden a evitar riesgos innecesarios o no calculados. Algunas empresas creativas emergen de sectores tradicionales y maduros para retar las formas clásicas de negocio. Por ejemplo, Nokia, la compañía finlandesa, emergió desde el papel hacia la electrónica y llegó a ser líder mundial en telecomunicaciones. Las necesidades de este grupo se sitúan alrededor de complementar sus capacidades internas con fuentes exteriores, determinando riesgos e incertidumbres, y sosteniendo su posición como cuestionadoras de los modelos existentes de negocio.

5.3. ¿En qué consiste la capacidad de absorción tecnológica?

Tal y como Cohen y Levinthal sugieren, las empresas desarrollan procesos, políticas y procedimientos para facilitar la absorción de conocimiento o *know-how* externo, así como para favorecer el aprendizaje organizativo. Así, se podría definir también la capacidad de absorción como la habilidad de las empresas para utilizar conocimiento tecnológico externo a través del aprendizaje exploratorio, asimilando nuevo conocimiento y utilizándolo para crear nuevos productos y servicios innovadores.

Diversos estudios²⁴ propugnan que los recursos internos de las empresas que delimitan la capacidad de absorción consideran desde los recursos humanos (número de ingenieros en la empresa, etc.) hasta la capacidad de gestión del gerente, pasando por la capacidad tecnológica o la existencia de un laboratorio propio de I+D+i. Así, se ha obtenido evidencia empírica de que dicha capacidad de absorción es responsable de la asimilación de conocimiento externo, a través de las interrelaciones con universidad, institutos de investigación, acuerdos de cooperación con

Capacidad de absorción tecnológica

Depende en la empresa, no solo de sus capacidades internas, sino también de aquellas capacidades relacionales para conectarse con su entorno.

²⁴ Hervas-Oliver, J. L., Albors-Garrigós, J. (2008), «The role of firm's internal and relational resources: when distance and embeddedness are not enough». *Journal of Economic Geography*, in press.

NEGOCIO EN ACCIÓN 29.4

El caso Rank Xerox y el ordenador personal alto

Antes de que Xerox adquiriera Scientific Data Systems contrató un investigador. Este recomendó a Xerox crear un centro de I+D para investigar tecnologías digitales. Se pensó que las tecnologías análogicas eran inadecuadas para el futuro y que la industria de la copia sería vulnerable. La idea era combinar la tecnología de copia con las digitales dentro de sistemas de oficina integrados. Así, surgió en 1970 el centro de investigación de Palo Alto (Parc).

«La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo», comentó Alan Kay. Este era uno de los miembros fundadores de Parc. Junto con sus colegas conocieron la tecnología NLS (oN-Line System Computer, un proyecto de herramienta innovadora para la escritura en ordenador) y quedaron impresionado con la misma. Contrataron a los miembros del proyecto NLS y, por una parte, lograron la del ratón (1971) y se acuñó el término *ordenador personal* en 1973. Kay y su equipo crearon una visión

de un ambiente distribuido poblado de ordenadores personales. El Alto de Xerox era un producto de esta visión. En aquella época ocurrieron cuatro acontecimientos importantes: (a) se desarrolló *software* que, explotando las capacidades del Alto, aumentó la demanda e interés en el producto; (b) la demanda y el interés llegaron más allá de Xerox y (c) se desarrolló un subproducto, el protocolo ethernet, utilizado para conectar los ordenadores de forma flexible y que acabó siendo un estándar de comunicación en red.

Los investigadores en el centro de I+D de Xerox en Palo diseñaron el Alto, la primera estación de trabajo con un ratón incorporado. Este era capaz de almacenar archivos simultáneamente en ventanas, ofrecía menús e iconos, y podía conectarse en una red de área local. Sin embargo el Alto nunca se comercializó y fue pionero en el desarrollo del PC actual, desarrollado posteriormente por IBM. Xerox, siendo una empresa

centrada en la tecnología de la copia, no tuvo capacidad de relación para explotar este desarrollo. ●



proveedores, clientes, competidores, etc. Asimismo, se ha evidenciado la relación de complementariedad existente entre los recursos internos y los externos de las empresas, y las sinergias mutuas que estos conllevan, hasta el punto de que la academia parece aceptar la idea de que más que promover relaciones con carácter cooperativo (con universidades, proveedores, etc.) es más productivo fortalecer las capacidades internas (capacidad de absorción) para fomentar más eficazmente aquellas. No obstante, el estudio de la capacidad de absorción en el tejido empresarial español no ha gozado de suficientes trabajos como para poder establecer relaciones claras y poder crear una política que integre acciones de mejorar de cara a incrementar la innovación y la competitividad de las empresas.

Según algunos autores, esta capacidad se puede presentar en capas, como apunta la figura 29.14. En todo

caso, en la capacidad de absorción tendremos factores internos y externos. Así, se podría plantear una ecuación, de modo que capacidad absorción = función (capacidades internas + capacidades relacionales).

Por todo ello, el informe *Observatorio de la pyme europea* de 2006 apunta a la necesidad de reforzar los acoplamientos entre universidades y las pymes, ya que la capacidad de absorción de estas últimas es baja. En este sentido, recomienda reforzar las actividades con respecto a la consolidación de los *clusters* existentes, así como el establecimiento de nuevos para aumentar la competitividad de las pymes y, entre otras medidas, apunta a aumentar el número de pymes usuarias de los recursos para su desarrollo, así como la potenciación de estos recursos disponibles.

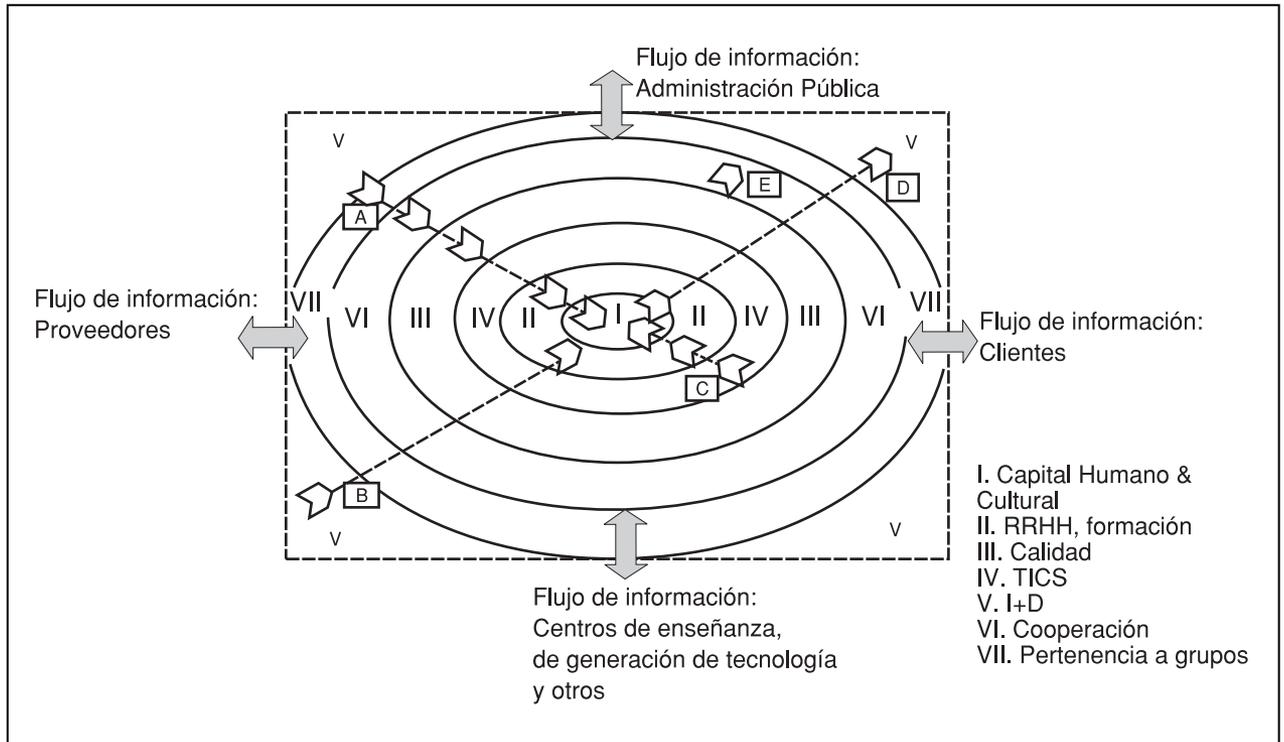


Figura 29.14 ● Modelo de capacidad de absorción tecnológica²⁵.

RESUMEN

Este tema ha analizado los aspectos básicos de la gestión de la tecnología. Así, se ha estudiado cómo existe una interacción, no lineal, entre la tecnología, la ciencia y su utilización. Cómo la disciplinas de gestión utiliza la tecnología en las diversas actividades de la cadena de valor al servicio del logro de los objetivos estratégicos de una organización. Así, la gestión de la tecnología se puede considerar un puente que conecta las ciencias sociales y

la ingeniería. En este contexto, la tecnología se puede caracterizar por su contingencia con las demás variables organizativas, así como por su rápida evolución. En el mundo actual el rol más relevante de la tecnología se centra en la gestión de la comunicación y la información. Es fundamental la capacidad de las empresas de desarrollar la absorción tecnológica.

CONCEPTOS

Tecnología. Conjunto de técnicas, conocimientos y procesos que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.

Ciencia. Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales.

Gestión de la tecnología. El ajuste entre la ingeniería, la ciencia y las disciplinas de gestión con el objeto de

²⁵ Rodríguez A. y Hagemeister, M., (2007), «Un marco para la evaluación de los factores críticos en el proceso de adopción de I+D externa». *Cuadernos de Gestión*, 7 (1), pp. 65-81.

planificar, desarrollar, implantar y lograr los objetivos estratégicos y operacionales de una organización.

Curva de vida útil de una tecnología. Describe la evolución de una tecnología desde su desarrollo hasta su madurez y abandono en función del esfuerzo invertido y de su desempeño.

Curvas de discontinuidad. Reflejan un conjunto de curvas sucesivas de vida útil de varias tecnologías utilizadas para un mismo fin según su desempeño competitivo.

Tecnología de tipo artesanía. Aquella caracterizada por su carencia de excepciones y por sus resultados imprevisibles, difíciles de analizar.

Tecnología de tipo rutina. Aquella caracterizada por su carencia de excepciones y su facilidad de aprendizaje y comprensión.

Tecnología de tipo ingeniería. Aquella caracterizada por múltiples excepciones y por su facilidad de aprendizaje y comprensión.

Estructura orgánica. Aquella caracterizada por pocas reglas, descentralización, una división ambigua del trabajo y una coordinación informal y personal.

Estructura mecánica. Aquella caracterizada por la abundancia de reglas y procedimientos, una división detallada del trabajo la centralización y una coordinación impersonal e informal.

Capacidad de absorción tecnológica. Es la capacidad de una firma de reconocer el valor de nueva, información tecnológica externa, de asimilarla y de aplicarla a fines comerciales.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

- La ciencia y la tecnología siguen un desarrollo lineal teniendo la segunda una dependencia total de la primera.
 - Verdadero.
 - Falso.
- Una patente publicada es un ejemplo de comunicación de:
 - Ciencia.
 - Tecnología.
 - Ninguna de ambas.
- La transición del disco de vinilo al CD-Rom es un caso de:
 - Evolución de la ciencia.
 - Discontinuidad tecnológica.
 - Ninguna de ambas.
- La curva de ciclo de vida de una tecnología:
 - Tiene forma de S.
 - Representa la evolución del desempeño de la misma con relación al esfuerzo de desarrollo.
 - Se suele concatenar con otra curva de la tecnología sustitutiva de esta.
 - Todas las anteriores.
- La estructura de una empresa que se encuentra en un entorno tecnológico muy cambiante y cuyos procesos son dependientes de las necesidades del cliente deberá tener una estructura:
 - Mecánica.
 - Orgánica.
 - Ninguna de ambas.
- En la actualidad la corriente de organización dominante postula que:
 - El trabajador debe adaptarse a la tecnología del puesto de trabajo.
 - La tecnología del puesto de trabajo debe adaptarse al trabajador.
 - Ninguna de ambas.
- La estrategia es independiente de la gestión tecnológica.
 - Verdadero.
 - Falso.
- La gestión de la tecnología es independiente de la ciencia.
 - Verdadero.
 - Falso.
- La capacidad tecnológica depende únicamente de factores internos a la empresa.
 - Verdadero.
 - Falso.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

Lea el siguiente artículo sobre las tecnologías de información: «IT doesn't matter», de Nicholas G. Carr, *Harvard Business Review*, Vol. 81, N° 5, mayo de 2003.

Las hipótesis de este artículo, que originó una importante polémica tras su publicación, es que las tecnologías de información ya no son relevantes. Se han transforma-

do en una *commodity*²⁶. Por ello no pueden proporcionar per se ventaja competitiva a las empresas. Según el autor, editor de la revista *HBR*, en el mundo actual las tecnologías de la información ya están al alcance de cualquier empresa, y debido a esa circunstancia no contribuyen a proveer diferenciación estratégica a la empresa.

EJERCICIOS

Analice la evolución de los estándares de soporte de música recientes (disco de vinilo, disco cedé, devedé, .mp3, etc.) interrelacionando los mismos con la evolución del mercado y los medios de distribución de música actuales.

Analice el impacto de la fotografía digital en la industria tradicional y en los comercios de fotografía tradicionales, así como en los servicios al cliente final.

CASO DE ESTUDIO

La empresa Transportes Fernández y Pérez S.L. y la gestión logística integrada

La trayectoria de Transportes Fernández y Pérez S.L. arranca en mayo de 1974, cuando los señores José Fernández y José Pérez crean una empresa dedicada al transporte de mercancías por carretera, con dos camiones y una facturación de un millón de pesetas en la Comunidad Valenciana.

En la actualidad, con unas instalaciones de 100.000 metros cuadrados equipadas con taller propio, lavaderos, surtidor de gasóleo y almacén con capacidad para 5.000 palés, una flota de vehículos integrada por cuatrocientos camiones y una facturación de sesenta millones de euros, Fernández y Pérez es una empresa consolidada en el sector del transporte nacional e internacional.

Actualmente el objetivo de Fernández y Pérez es ofrecer un servicio integral de transporte por carretera con servicios marítimo y aéreo, y de depósito aduanero público. El secreto competitivo de esta empresa es poder ofrecer un servicio directo y personalizado, apoyado por las últimas tecnologías informáticas para tener información al momento sobre la situación de cualquier carga.

Pero, ¿cómo llegó esta empresa a desarrollar la tecnología necesaria para poder ofrecer este servicio?

La historia es un poco rocambolesca. En 1997 el principal accionista y gerente de esta empresa, José Fernández, un hombre joven sin formación, autodidacto pero

que desde muy joven conocía el negocio del transporte por carretera al haberlo aprendido con su padre en esta empresa conduciendo los primeros camiones de la misma, comenzó a pensar que el futuro del transporte estaba cambiando. Nuevos competidores procedentes de los países del este de Europa habían comenzado a competir con su empresa, especialmente con precios más bajos, consecuencia de unas estructuras de costes mucho más limitadas que las existentes en su empresa, con conductores sin costes de seguridad social y vehículos menos sofisticados que los suyos.

Por otra parte, la base de su negocio, el transporte de cítricos y productos perecederos procedentes de la región, requería no solo ajustar las entregas de los productos en unos plazos determinados, sino también, y paralelamente, competir con la competencia en precio. Es en esos momentos cuando el gerente se convenció de invertir en nuevas tecnologías que permitiesen a la empresa establecer los servicios necesarios para hacer frente a esos retos. En una estancia en un hotel de Benidorm conoce, de modo informal, al director de una empresa consultora en tecnologías avanzadas de Madrid que tras una conversa-

²⁶ Término que define un producto o servicio de uso corriente y no diferenciable o difícil de diferenciar. Productos *commodity* son la sal, la harina, el café, las especias, el cobre, etc. Un servicio *commodity* es algo que cualquiera puede proveer o muy fácil de conseguir porque no requiere especialización de ninguna clase.

ción le convence para embarcarse en un proyecto del programa Arteypyme del Ministerio de Industria, que apoyaba los desarrollos para las pymes en el área de las tecnologías de comunicaciones e información.

Así, con el apoyo de la empresa se desarrolla un proyecto piloto que, partiendo de cero, instala un sistema en varios camiones de la empresa. Poco a poco el sistema se va implantando y, a pesar del recelo y oposición de los conductores, que no veían con buenos ojos la implantación de un sistema de control que siguiera sus vicisitudes por el mapa europeo, se llega a final de los años noventa a tener unos ochenta camiones equipados con equipos que son capaces de localizar el camión, así como de recibir faxes e instrucciones de la base. Debe tenerse en cuenta que los vehículos de la empresa recorrían toda Europa desde el sur de Valencia hasta Suecia o Rusia.

Dado que este sistema se basa en tres pilares fundamentales (la tecnología PC, la localización por satélite de la posición del móvil (el camión) y la transmisión de la misma a la base). el progreso del proyecto ha evolucionado de acuerdo con el desarrollo de estas tecnologías. En un principio el sistema se basaba en unos ordenadores piloto, contruidos casi a medida, que se instalaban en los camiones dotados de módulos de comunicaciones móviles. Posteriormente, empresas como Siemens han desarrollado módulos comerciales muy pequeños que integran *hardware* y comunicaciones, y que se instalan fácilmente en los remolques de los camiones.

En cuanto a las comunicaciones móviles, el estándar GSM (Global Standard Mobile) europeo de comunicación digital móvil se estableció comercialmente a comienzos de los años noventa permitiendo el liderazgo de las empresas europeas en este campo. Así, en 1993 había

ya redes GSM en la mayoría de países europeos. Ello permitía que los móviles de la empresa instalados en los camiones enviasen datos con información de su recorrido a la base ubicada en Gandía. Acuerdos especiales con las empresas suministradoras de servicio permitieron que el envío de los mensajes desde y hasta los camiones tuviera un coste aceptable. En cuanto al GPS (Global Positioning System) se basa en una red de satélites de posicionamiento de objetos en la tierra. Su desarrollo se inició a finales de los setenta por el Departamento de Defensa de EE.UU con objetivos militares y su uso a las aplicaciones civiles no estaba permitido. A mediados de los años ochenta se decidió permitir su uso para aplicaciones privadas. A mediados de los años noventa el sistema era operativo para su uso civil, tras el lanzamiento de una red completa de satélites. Es entonces cuando se difunde su uso de forma generalizada y ello permite a la empresa utilizar esta tecnología de forma adecuada. Los camiones envían cada cierto tiempo información (paquetes de datos) al centro de información de la empresa con su posición, kilómetros recorridos y otras incidencias. Toda esta información permite a la empresa analizar costes, optimizar rutas. etc.

Años más tarde, una vez que el sistema comienza a funcionar adecuadamente, Fernández acaba contratando al técnico de la empresa consultora y a su ayudante. Estos forman el departamento de desarrollo e información de la empresa. El acompañamiento del desarrollo de tecnología avanzada durante estos años y la experiencia de la empresa tienen como consecuencia que la empresa Transportes Fernández y Pérez S.L. sea actualmente una empresa líder en la gestión global de flotas de transporte por carretera con una flota de casi cuatrocientos vehículos dotados de sistemas de GPS y comunicaciones móviles

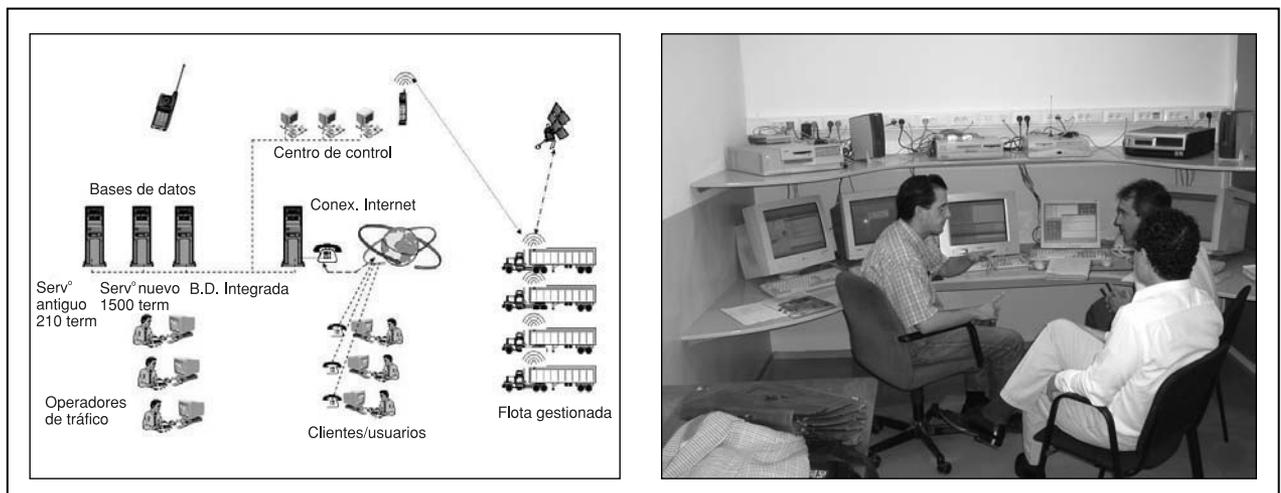


Figura 29.15 ● Esquema de funcionamiento y sala de control.

con la base, así como un *software* de gestión global que abarca desde el mantenimiento de los vehículos, gestión de conductores, clientes, etc., hasta permitir que los clientes conozcan la posición y entrega de sus mercancías.

El empuje del gerente ha logrado que el proyecto haya tenido éxito y otras empresas europeas acaben visitando su sede para conocer el programa y sus características.

Todo ello ha llevado a la empresa a considerar iniciar una nueva empresa independiente que instale y gestione estos sistemas para otras empresas.

¿Cuál ha sido el rol de la tecnología en la evolución de la empresa? ¿Qué barreras y elementos facilitadores se encontró la empresa en su evolución tecnológica? ¿Qué representan las TIC en la cadena de valor de la empresa?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

Albors, J. (2002), *Comportamiento organizativo y gestión*. Editorial UPV, Valencia.

Christensen, C. (1997), *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge.

Lecturas recomendadas

Burgelman, R. A., Christensen, C. M. y Wheelwright, S. C. (2004), *Strategic management of technology and innovation*. McGraw-Hill, Nueva York.

Chandler A. (1962), *Strategy & structure*. The MIT Press, Cambridge.

Dogson, M. (2000), *The management of technological innovation*. Oxford University Press, Oxford.

Hodges, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M., (1998), *Teoría de la organización*. Prentice Hall, Madrid.

Moore, G. A. (1991), *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech goods to mainstream customers*. Harper, Nueva York.

Rogers, E. M. (1995), *Diffusion of innovations*. The Free Press, Nueva York.

Verburg, R. M., Ortt, J. R. y Dicke, W. M. (2006).

Capítulo 30

La función de producción en la empresa

SUMARIO DEL TEMA

1. La función de producción en la empresa.
2. Diseño y tipología del sistema productivo.
 - 2.1. Fabricación por proyecto.
 - 2.2. Fabricación por lotes.
 - 2.3. Fabricación continua.
3. El sistema de planificación y control de operaciones.
4. Los inventarios.
 - 4.1. Tipos de inventario.
 - 4.2. Gestión de inventarios.
5. La filosofía JIT.
6. El mantenimiento y la producción, el TPM.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Adquirir los conocimientos básicos sobre los sistemas productivos.
2. Conocer las tipologías de inventarios existentes y sus principales características.
3. Aprender a clasificar y distinguir los sistemas productivos.
4. Conocer las principales herramientas de gestión de la producción disponibles.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Bimbo: integración de la cadena de suministro. Aplicación de un sistema ERP

Bimbo inicia su actividad en España en 1964, en su fábrica de Granollers (Barcelona). Su gran logro ha sido desde el principio introducir en España un producto totalmente desconocido hasta entonces: el pan de molde. Actualmente es una de las mayores organizaciones del sector alimentario en la Península Ibérica. Gracias a esta gran aceptación por parte del público, los productos Bimbo, Martínez y Ortiz se han consolidado como líderes de mercado en las categorías de panadería, bollería y pastelería de marca.

Desde sus inicios, Bimbo es líder en los mercados de panadería, bollería y pastelería infantil. Hoy en día el grupo ostenta el liderazgo en España en los mercados de pan de molde y bollería (58% de cuota de mercado en valor), en pastelería industrial envasada (16% de cuota de mercado en valor) y en el segmento de tostados (19% de cuota de mercado en valor).

Situación anterior

Dentro de su estrategia de sistemas de información, Bimbo decidió gestionar sus procesos de negocio internos a través de SAP R/3, una aplicación comercial de sistema de gestión para la planificación y control de operaciones, integrando las áreas financiera, *controlling*, logística, producción y comercial. La implementación del ERP de SAP fue expandiéndose progresivamente a todas las compañías de grupo, así como a sus doce plantas de fabricación. Actualmente, el sistema se encuentra centralizado en sus oficinas de Barcelona, desde donde se ofrece servicio a todas las fábricas y delegaciones veinticuatro horas al día, siete días a la semana.

Bimbo creó en 2001 una nueva área funcional —*supply chain management* (SCM)— con el objetivo de

unificar y optimizar la cadena de suministro de la compañía, garantizando la máxima frescura de los productos, el mejor servicio al cliente y la rentabilidad de la gestión logística e industrial, ya que existía una necesidad de alineamiento de las diferentes áreas de la compañía, dispersas geográficamente en España y Portugal, así como en las Islas Canarias.

La compañía necesitaba una herramienta para planificar la cadena de suministro de los productos de media y larga vida (pastelería, tostados y *snacks*). Por ello, el área de SCM elaboró un estudio funcional y organizativo cuyo objetivo era optimizar la cadena de suministro, lograr a la vez una frescura óptima de los productos, bajar los *stocks* intermedios en la cadena, optimizar la producción y mejorar el servicio a las delegaciones de venta desde las fábricas.

Una vez finalizado el estudio, y junto al departamento de sistemas de información, se analizaron las diferentes herramientas en el mercado para buscar la que mejor se adaptara a las necesidades funcionales requeridas por Bimbo y que garantizara una integración óptima con el área logística y de la producción que la compañía tenía a través de SAP R/3. Se evaluaron diferentes herramientas en el mercado durante dos meses y finalmente se optó por el componente SAP APO (*advanced planner and optimizer*) por su adaptabilidad a los procesos de negocio de la compañía, posibilidad de implementarlo modularmente y la fácil integración con su sistema de gestión interna SAP R/3.

Entre los factores que llevaron a la compañía a tomar esta decisión estaban:

El proyecto

El proyecto de implementación de SAP APO se dividió en tres fases:

1. Realización de un modelo detallado de funcionamiento y de un prototipo con SAP APO para las áreas de planificación de la demanda, planificación de producción y distribución troncal, basándose en el nuevo modelo operativo de *supply chain*.
2. Implantación de SAP APO y sus componentes *demand planning* (DP) y *supply network planning* (SNP), y puesta en marcha para los productos de pastelería marca Martínez.
3. Expansión de la solución para productos de larga vida (tostados y *snacks*) incluyendo una solución de planificación colaborativa de la demanda con el operador logístico.

El proyecto en general fue impulsado y liderado por el departamento de *supply chain* de Bimbo, siendo el máximo director y sponsor del proyecto el vicepresidente del área de *supply chain*. La compañía creó un equipo multifuncional, con representantes de cada área afectada por el proyecto: *supply chain*, logística, ventas, marketing y sistemas de información. La primera fase del proyecto fue principalmente liderada por el área funcional *supply chain*, hasta llegar a un prototipo del componente APO.

Paralelamente al proyecto de SAP, se llevó a cabo un proyecto de *change management* para alinear la organización actual al nuevo modelo de gestión. La comunicación interna, la definición de los nuevos procedimientos y la formación interna han sido un factor crítico para el éxito del proyecto. Dentro de la organización el uso de la solución les ayuda en la gestión de los procesos de negocio prioritarios en cada área o departamento.

El área de marketing define la vida (frescura) de los productos que debe cumplir la cadena de suministro, determina los lanzamientos de nuevos

productos de media y larga vida, integrado con SAP APO, y publica promociones que impactan a previsiones de venta. El área comercial genera las previsiones semanalmente para 65 ubicaciones y los consensúa con las delegaciones de venta antes de pasar el plan semanal al gestor de inventarios, introducen los eventos (promociones, festivos, etc.) en el sistema, teniendo en cuenta las promociones locales. El área de logística elabora el plan de producción basado a las previsiones, previamente consensuado con el área comercial. Se cierra un plan semanal fijo para cada planta de producción y referencia, teniendo en cuenta los *stocks* en la cadena de suministro. También actualiza las necesidades de aprovisionamiento desde el almacén central de la fábrica a las delegaciones de venta, según la situación de *stocks*

actual. Mediante la gestión de excepciones, se analizarán las posibles alertas (monitor de alertas) desencadenadas por las variaciones del programa de producción con respecto al plan de producción. En función de la importancia y prioridad de cada alerta, se irán resolviendo las excepciones. El gestor de inventarios es el encargado de evaluar las alertas acaecidas e informar a los planificadores de producción si considera necesario modificar el programa de producción. El proceso finalizará con el consenso entre ambas partes y la aceptación del programa de producción por parte del gestor de inventarios. En caso de no resolver todas las excepciones, el gestor de inventarios se responsabilizará de las posibles consecuencias y de informar a los afectados por esa decisión.

Actualmente Bimbo utiliza SAP APO para la planificación, producción y reaprovisionamiento de productos de pastelería Martínez, tostados Ortiz y Bimbo, así como para productos secos (frutos secos, palitos, etc.). Asimismo, todas las compañías del grupo (Bimbo España, Bimbo Martínez, Pimad y Catdes) gestionan los procesos de negocio transversales de planificación, producción y distribución a través de la solución de SAP. Bimbo tiene unificados los procesos de producción y logística entre España y Portugal, por lo que también se planifican el nivel de *stock* de productos de media y larga vida, y su reaprovisionamiento de la compañía Bimbo Portugal. ●

Fuente: adaptado de www.sap.com/spain, *Éxitos de clientes*.

1. LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA

En el entramado estructural de la empresa, el subsistema de operaciones (aprovisionamiento y producción) es un elemento fundamental en el desarrollo de la actividad productiva, constituyéndose como una de las funciones principales de la misma.

Según Bueno Campos (1993), se define la producción como el conjunto de procesos, procedimientos, métodos y técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios gracias a la aplicación sistemática de unas decisiones que tienen como función incrementar el valor de dichos productos para poder satisfacer unas necesidades. El sistema productivo de la empresa es el principal responsable de la transformación de los bienes según las cualidades y formas demandadas con el objetivo de crear valor para el cliente.

Los objetivos que debe alcanzar el sistema productivo han sido tradicionalmente el coste, el plazo, la flexibilidad y la calidad. Sin embargo, en la actualidad se considera el servicio asociado al producto un importante elemento a tener en cuenta.

La dirección de la producción (o dirección de operaciones) se encarga de la toma de decisiones que permitan la gestión del sistema de producción para la conversión de los recursos productivos (*inputs*) de una organización en productos y/o servicios finales (*outputs*) de acuerdo con los objetivos empresariales.

La primera etapa en el proceso de dirección y gestión de producción consiste en definir los objetivos a largo plazo (integrados en la estrategia general de la empresa). Estos objetivos y estrategias, así como sus sistemas de medición y control, marcarán el diseño del sistema productivo, proceso en el cual se deciden inversiones en estructura, considerando recursos humanos, económicos, tecnológicos, etc.

Una vez definido el marco general de actuación del sistema productivo, se deben definir actividades concretas en el medio y corto plazo, estableciendo objetivos y realizando la planificación de productos y tiempos de forma factible, es decir, teniendo en cuenta la capacidad productiva y los recursos disponibles.

2. DISEÑO Y TIPOLOGÍA DEL SISTEMA PRODUCTIVO

El diseño del sistema productivo constituye una decisión de gran importancia para la empresa y sus consecuencias

tendrán efectos positivos o negativos durante un período de tiempo largo en la vida de la empresa. La eficiencia del

sistema productivo depende en gran medida de las decisiones tomadas en cuanto al diseño de dicho sistema:

- Los productos que hay que fabricar (características, cantidades, tamaños de lote, etc.).
- El proceso productivo proyectado para la fabricación de los productos.
- Los métodos y tiempos establecidos.
- La localización de los centros productivos.
- La capacidad productiva.
- La distribución en planta.
- El capital humano de la empresa.

Existen múltiples clasificaciones de las configuraciones productivas; en este capítulo presentamos la que es, posiblemente, más utilizada. Definida por Hayes y Wheelwright (1984), distingue los siguientes sistemas productivos:

- **Fabricación por proyecto:** uno o pocos productos y período largo de fabricación.
- **Fabricación por lotes:** lotes de productos diferentes en una misma instalación y período de fabricación relativamente corto o fabricación intermitente.
 - *Taller de trabajo o 'job shop'.*
 - *Taller de lotes.*
 - *Línea de montaje o cadena de ensamblaje.*
- **Fabricación continua:** producto único en la misma instalación.

2.1. Fabricación por proyecto

Supone la fabricación de un único producto exclusivo, adaptado plenamente a las necesidades específicas del cliente, lo que obliga a diseñar una secuencia de actividades única para cada proyecto. Se requiere la presencia de personal altamente cualificado y polivalente, que pueda adaptarse a las distintas necesidades de cada proyecto. Los proyectos suelen ser complejos y necesitan un período largo de tiempo para su finalización. Como ejemplos tenemos el diseño y fabricación de un petrolero, un puente, una carretera, etc. En el siguiente recuadro se presenta un caso representativo, el Airbus 380.

La función de producción en este tipo de sistema es la planificación, dirección y control de las actividades que permiten la consecución de los objetivos fijados de coste (presupuesto), plazo y recursos utilizados, para la obtención del resultado deseado. Para ello son necesarias la identificación de las actividades y la determinación de la duración de las mismas, de las relaciones de precedencia entre tareas, del coste de las distintas duraciones parciales, de los costes de los retrasos, de los recursos necesari-

os en cada caso, etc., que permitan la utilización de alguna de las herramientas de gestión de proyectos (Pert o CPM, por ejemplo). Estas herramientas permitirán un estricto seguimiento y control que derivarán en la asignación y reasignación de recursos a las diferentes actividades con el fin de conseguir los objetivos marcados.

2.2. Fabricación por lotes

La fabricación por lotes se distingue de las anteriores en que utiliza las mismas instalaciones para la obtención de una gran variedad de productos. Para el cambio de un producto a otro se procede a realizar un cambio de partida o ajuste de las instalaciones.

Fabricación por lotes

- **Taller de trabajo o 'job-shop'.**
- **Taller de lotes.**
- **Cadena de montaje.**

La función de producción en todos estos tipos de procesos productivos se centra en una adecuada planificación de la demanda para garantizar la disponibilidad de las materias primas y la optimización en la asignación de los equipos y las personas a los diferentes centros de trabajo (reducción de tiempos de espera y tiempos ociosos), la secuenciación o determinación del orden de paso de los productos por los diferentes centros de trabajo para garantizar el cumplimiento del plazo de entrega y la mejora de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para garantizar la flexibilidad y un coste variable lo más bajo posible.

Dependiendo de la variedad y homogeneidad de los productos y de los tamaños de lotes se presentan diferentes configuraciones de los procesos como los más adecuados. A continuación se muestran las diferentes configuraciones en función de las características indicadas.

Taller de trabajo o 'job-shop'

Resulta la más interesante para lotes pequeños de una gran variedad de productos con poca o nula estandarización, adaptados a las necesidades de los clientes y donde la mayoría de los cuales requiere una secuencia diferente de producción y, por tanto, un personal y equipamiento flexible. En estos casos la producción es intermitente, es decir, los lotes de producto se mueven de un centro de trabajo a otro en pequeños lotes conforme a los pedidos de los clientes y se caracteriza por una esca-

NEGOCIOS EN ACCIÓN 30.1

El Airbus A380

El A380 es construido en las diversas plantas que Airbus tiene esparcida por Europa: las alas se fabrican en Broughton (Reino Unido), los planos de cola en Puerto Real (España), parte del fuselaje en Hamburgo (Alemania) y la parte central del fuselaje y la cabina de mandos en St. Nazaire (Francia).

Todos los componentes son transportados a Toulouse, donde se ensamblan. Para la tarea de transporte de los mismos se utilizan barcos y el gigantesco A300 Beluga; inclusive algunas carreteras ya han sido ensanchadas convenientemente. Para minimizar su peso se han usado nuevos materiales, tales como la fibra de

carbono y plástico. El 60% se ha construido en aluminio, el 20% en titanio, el 4% por un nuevo material derivado del aluminio (0,3-0,5 mm) y fibra de vidrio impregnada en resina. ●

Fuente: www.machtres.com/a380.htm



sa automatización debido al bajo grado de especialización de las tareas.

Los costes variables unitarios de fabricación son, en general, elevados; sin embargo, la inversión inicial es baja, por lo que los costes fijos también lo son. Como ejemplos tenemos los talleres de mecanizado o los talleres mecánicos.

Taller de lotes

Se trata de un taller con un cierto grado de estandarización en los productos que fabrica. Es adecuado cuando existe una línea de productos relativamente estable, con una producción periódica de los mismos bajo pedido o contra almacén, y donde el flujo o las operaciones que se

NEGOCIOS EN ACCIÓN 30.2

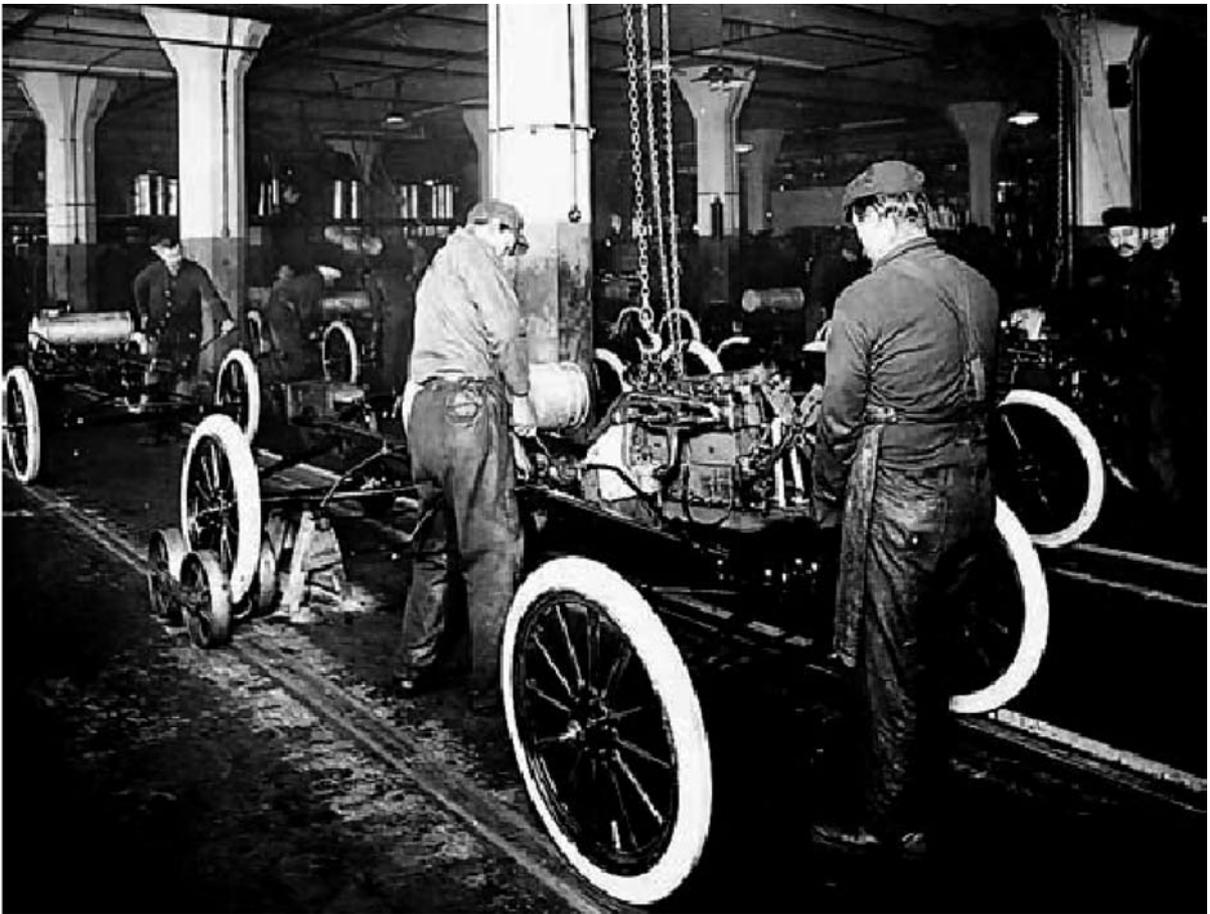
La aparición de la cadena de montaje: el Ford T

Cadena de montaje. Para abaratar los costes del automóvil y hacerlo accesible a gran cantidad de gente, Henry Ford tuvo que modificar de forma radical los procesos de producción industrial. Y en ello radica la importancia de sus innovaciones: diseñó una estrategia de producción concebida a partir de la normalización de las distintas piezas que componen el automóvil las cuales eran fabricadas en serie, para ser ensambladas de forma ordenada en

una cadena de montaje. Su primera cadena completa de montaje de automóviles se basaba en tres principios: la racionalización de las operaciones necesarias para el montaje, el empleo de bandas de transporte y procesos que facilitasen el desplazamiento de los componentes y la utilización de cadenas de montaje que permitieran trasladar los automóviles en fabricación hasta la posición que ocupan los operarios, y no al revés. Esta nueva forma de trabajar permitió reducir

sustancialmente los tiempos necesarios para la fabricación de un automóvil y reducir consecuentemente el precio por unidad, lo cual favoreció en gran medida la motorización de Estados Unidos básicamente con el famoso modelo Ford T (cuya producción convencional se había iniciado en 1907-1908), producido en la planta de Ford en Detroit. En la imagen, cadena de montaje de la factoría Ford. ●

Fuente: bibliografía de Henry Ford en www.biografiasyvidas.com



realizan sobre los productos son similares. La automatización es mayor que en el caso del taller, pero las operaciones son más especializadas, lo que permite reducir considerablemente los costes variables con un incremento relativamente pequeño de los costes fijos debido a la inversión en bienes de equipo. Como ejemplo tenemos la fabricación de dispositivos electrónicos, de equipo pesado y de productos químicos especializados.

Línea de ensamblaje o cadena de montaje

Aparece en la fabricación de grandes lotes de pocos productos diferentes, muy estandarizados y técnicamente homogéneos que pasan por una secuencia de similar de operaciones a un ritmo controlado y con un bajo nivel de inventario entre cada una de las etapas.

En este caso se produce una fuerte automatización, requiriendo maquinaria mucho más especializada que en los anteriores casos. Los costes fijos aumentan considerablemente debido a las mayores inversiones realizadas en bienes de equipo, mientras que los costes variables de producción disminuyen por el aprovechamiento de las economías de escala, de la mayor eficiencia del sistema productivo y por la utilización de una mano de obra muy especializada (tareas repetitivas) y de baja cualificación.

Así pues, el grado de flexibilidad del proceso disminuye con respecto a los casos anteriores de fabricación por lotes. Por ejemplo, la producción de productos de gran consumo, como lavadoras o juguetes.

2.3. Fabricación continua

La fabricación en un flujo continuo tiene como principal objetivo la eliminación de los tiempos ociosos y de

espera, de forma que existe un flujo continuo de los materiales a través de la línea de producción, ejecutándose las mismas operaciones, en las mismas máquinas, de forma repetitiva para la obtención del mismo producto. Cada equipo productivo está concebido para realizar la misma operación sobre el producto, teniendo en cuenta que recibe automáticamente de la máquina precedente siempre el mismo *input* (con características homogéneas) y que del resultado de las operaciones sobre el producto debe resultar el mismo *output* (un producto homogéneo cuyas características han sido definidas con anterioridad).

En estos procesos, la función de producción debe velar especialmente por garantizar:

- La disponibilidad a tiempo de materias primas ajustadas a especificaciones, para evitar el paro de la línea de producción y la variabilidad en la calidad del producto producido.
- Una producción lo más uniforme posible para evitar excesos de producción que requieran ser almacenados o disminuciones de producción que desaprovechen la capacidad productiva.
- La correcta definición de todas las operaciones que hay que realizar sobre el producto mediante la optimización de toda la línea productiva y la formación adecuada de los trabajadores, para evitar ineficiencias en el proceso.
- Un adecuado mantenimiento para evitar averías o paradas no planificadas.

Para la realización de estas tareas la función de producción se apoya en la utilización de diferentes herramientas de gestión como el MRP o el TPM, que se verán en este capítulo.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 30.3

Colebega, una embotelladora de Coca-Cola

Algunos ejemplos de industrias que utilizan este tipo de productos son la industria química o de bebidas; al visitar la embotella-

dora que Coca-Cola tiene cerca de Valencia sorprende ver cómo fluye el líquido, siempre el mismo, y va llenando los diferentes formatos para

producir finalmente referencias distintas, botes, botellines de cristal y botellas de dos litros, de 1,5 litros o de un litro. ●

3. EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES

Para el estudio de la planificación, la programación y el control de la producción, se consideran tres niveles según la dimensión temporal:

1. Nivel estratégico o largo plazo.
2. Nivel táctico o medio plazo.
3. Nivel operativo o corto plazo.

En el largo plazo se planifica las necesidades de los recursos productivos de la empresa para garantizar la producción de nuevos productos, el aumento de las cantidades de producción (capacidad) o la incorporación de nuevas tecnologías o sistemas de fabricación.

El horizonte temporal de planificación abarca normalmente varios años, aunque esto depende del tipo de sector en el que se encuentre la empresa. La planificación se revisa anualmente, aunque, como en el caso del horizonte, el período de revisión depende del sector en el que nos encontremos. Los sectores más dinámicos (nuevas tecnologías, informática) tendrán horizontes y períodos de revisión menores. La unidad de planificación, en el largo plazo, son las líneas de productos.

En cualquier caso, el horizonte planificado deberá mantenerse en cada revisión de la planificación, de forma que tras revisar la planificación después de los resultados del primer periodo se planificará un periodo más.

En el medio plazo se realiza una planificación táctica, especificando el empleo de recursos dentro de la estructura general (que ya han sido estratégicamente seleccionados en la etapa anterior), suponiendo que estos permanecerán prácticamente invariables, y teniendo en cuenta las previsiones de demanda en ese período.

El primer paso de la planificación a medio plazo será la realización de un plan de producción a medio plazo (planificación agregada), en el que se planifica de una manera poco detallada qué se va a producir teniendo en cuenta tanto las previsiones de demanda y de venta, como los recursos limitados de los que dispone la empresa (tanto humanos como económico-financieros).

La finalidad de la planificación agregada es determinar la combinación de recursos de producción (mano de obra y nivel de existencias) que minimiza los costes y satisface la demanda prevista. Para ello se busca maximizar ingresos o márgenes brutos, y minimizar costes, maximizar la utilización de los recursos, minimizar las existencias, mejorar el servicio al cliente y minimizar las variaciones en los ritmos productivos y en la plantilla.

El plan agregado de producción se realiza para períodos de entre seis y dieciocho meses, siendo el período de doce meses bastante habitual, ya que es interesante hacerlo coincidir con el presupuesto anual de la empresa.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 30.4

¿Conoces SAP?

Beneficios empresariales de los servicios de soporte

El soporte de SAP se traduce en beneficios tangibles para su empresa, sus empleados, sus clientes y sus resultados netos. Estos son algunos de los beneficios empresariales:

- **Rendimiento garantizado del sistema.** Los problemas de sistema se reducen hasta en un 60%.
- **Menor coste global de propiedad.** Reduce los costes disminuyendo el

tiempo de inactividad, aumentando la productividad de los empleados y la lealtad de los clientes, y reduciendo el número de profesionales de IT que necesita en sus instalaciones.

- **Utilización óptima de los recursos del sistema.** Hace un uso eficaz de los recursos del sistema a través de comprobaciones remotas, puesta a punto y análisis, protegiendo su inversión en tecnología.
- **Preparación para el futuro.** Tiene en cuenta los requisitos futuros de

capacidad y facilita la introducción de nuevas soluciones, versiones y tecnologías.

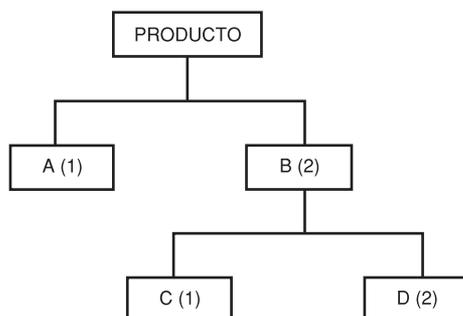
- **Transferencia de conocimientos.** Proporciona a usuarios y administradores las habilidades que necesitan para emplear y gestionar su entorno mySAP.com de la manera más rentable.
- **Atención a las tareas fundamentales del negocio.** Libera los recursos de IT internos para concentrarse en proyectos estratégicos. ●

Fuente: www.sap.com/spain

NEGOCIOS EN ACCIÓN 30.5

Ejemplo práctico

Ejemplo de MRP para un producto final con la siguiente lista de materiales:



El plan maestro de producción refleja que para el producto final deseado las necesidades brutas de quinientas unidades para la semana siete y quinientas unidades para la semana ocho. Se supone que no existen cantidades comprometidas, que los pedidos se realizan lote a lote y que solo existe una recepción programada de cien unidades de producto B la semana tres.

Los datos del estado de inventario se muestran en la explosión de necesidades correspondiente al producto que se recoge en la tabla siguiente:

Artículo	Stock	Tiempo de suministro	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8
Producto final	200	2	Necesidades brutas Recepciones programadas inventario disponible Necesidades netas Lanzamiento de pedidos planificados	200	200	200	200	200	200	500	500
A	50	3	Necesidades brutas Recepciones programadas inventario disponible Necesidades netas Lanzamiento de pedidos planificados	50	50	50	50	50	500		
B	200	2	Necesidades brutas Recepciones programadas inventario disponible Necesidades netas Lanzamiento de pedidos planificados	150	150	100 250	250	600 250	1000 350		
C	100	1	Necesidades brutas Recepciones programadas inventario disponible Necesidades netas Lanzamiento de pedidos planificados	25	25	350 25	1000 325				
D	100	1	Necesidades brutas Recepciones programadas inventario disponible Necesidades netas Lanzamiento de pedidos planificados	25	25	700 25	2000 700				

Plan de requerimientos de materiales (MRP)

Herramienta de gestión que determina de manera exacta el momento y la cantidad que hay que producir, generando órdenes de fabricación (a fabricar en la empresa) y órdenes de aprovisionamiento o compra (a suministrar por los proveedores), enlazando así el medio y el corto plazo.

La siguiente etapa consiste en desarrollar el *programa maestro de producción*, que determinará las cantidades de artículos finales que hay que fabricar y/o montar durante el período correspondiente. El programa maestro de producción se realiza con un horizonte temporal menor que la planificación agregada.

La tercera y última etapa de la planificación a medio plazo consiste en la realización del **MRP** y del plan de recursos productivos, **MRP II**.

‘Capacity resource planning’ (CRP): herramienta de gestión que, tomando como base las órdenes de fabricación y las cargas y disponibilidades de máquinas y mano de obra, asigna a cada orden de fabricación los centros de trabajo en los que va a ser procesada.

A continuación, y tomando como base las órdenes de fabricación y las cargas y disponibilidades de máquinas y

mano de obra, se realiza el *capacity resource planning* (CRP), que asigna a cada orden de fabricación los centros de trabajo en los que va a ser procesada.

En la actualidad, existen sofisticadas herramientas informáticas denominadas ERP, *enterprise resources planning* o planificación de los recursos de la empresa (SAP R/3, Baan ERP, Oracle, J. D. Edwards One World, entre otras aplicaciones), que integran los pasos citados.

La etapa de la programación y posterior control de la producción se realiza en el corto plazo. Esta es la etapa operativa de la empresa industrial, en la que se asignan las operaciones de las que constan las órdenes de fabricación a líneas y operarios concretos, se establece el orden o la secuencia con que pasarán por dichas líneas u operarios, y se determina en qué momento se iniciará y finalizará cada orden en cada centro de trabajo (temporalización).

En este punto se tienen ya en cuenta aquellas cuestiones relacionadas directamente con la producción real, tiempos de cambios de partida, habilidad y formación de los operarios, operaciones de reparación y mantenimiento, buscando, además, la eficiencia en la utilización de los recursos y controlando el trabajo en proceso. Se deben considerar las condiciones reales que se están produciendo en cada momento, con el fin de cumplir los objetivos empresariales marcados, como el cumplimiento de plazos, máximo aprovechamiento de los recursos y de la capacidad productiva o la reducción de los inventarios en curso.

La última etapa de la planificación a corto plazo es el control del avance de la producción. La información obtenida permite comparar la realidad con la previsión realizada para tomar, si es necesario, medidas correctoras.

4. LOS INVENTARIOS

Se puede definir el inventario como un conjunto de productos acumulados o almacenados en espera de ser utilizados interna o externamente. Las existencias suponen en la actualidad una parte importante de los activos de muchas empresas, lo que repercute directamente en aspectos tan importantes como la rentabilidad, la liquidez y la fiscalidad de la empresa.

La principal función del inventario es ajustar el flujo de producción al flujo de demanda, de forma que las necesidades de inventario vienen determinadas normalmente por la falta de flexibilidad que tiene el sistema productivo para adaptarse a la demanda. Por tanto, requiere en muchos casos llegar a una solución de compromiso, inventario óptimo, entre una cantidad de productos en inventario, el nivel de servicio y las cantidades que hay

que fabricar en cada uno de los lotes para mantener unos costes productivos bajos.

Desde hace ya bastantes años los sistemas productivos tienden a la eliminación de todos los tipos de inventarios (cero inventarios) por las connotaciones negativas que estos tienen sobre los resultados de las empresas (costes

Tipos de inventarios:

- **Inventarios de ciclo.**
- **Stocks’ de seguridad.**
- **Inventarios estacionales.**
- **Inventarios en tránsito.**

de almacenamiento, costes financieros y obsolescencia entre otros), siguiendo la técnica JIT (*just in time*).

4.1. Tipos de inventarios

Se pueden clasificar de varias maneras en función del tipo de producto o de su función.

Según el tipo de producto tenemos el inventario de materias primas, de productos en curso de fabricación o semielaborados, de productos terminados o de material de envase y embalaje.

Según su categoría funcional, se distinguen *inventarios de ciclo*, que son los producidos para cubrir las necesidades de la demanda durante un determinado período de tiempo; los *'stocks' de seguridad*, constituidos como protección frente a la incertidumbre de la demanda y del plazo de entrega del pedido para evitar las roturas de *stock* (inexistencia de inventarios en un momento dado) y la consiguiente parada del proceso productivo o insatisfacción de la demanda del cliente; los *inventarios estacionales*, para hacer frente a un aumento esperado de las ventas como los juguetes en Navidad o los helados en verano, y los *inventarios en tránsito*, los productos que aún no están terminados y cuyos componentes están circulando entre las diferentes fases de producción y de distribución, almacén de productos terminados o almacén logístico de distribución.

4.2. Gestión de inventarios

Para minimizar los inconvenientes que presentan los inventarios y maximizar las posibles ventajas que se puedan derivar de su gestión, como la reducción de costes de pedido, descuentos por volúmenes de compra o no incu-

'Just in time' (JIT): sistema de fabricación que tiene como principio eliminar fuentes de pérdida industrial para producir las unidades requeridas por el cliente externo o interno, en el momento necesario y con la calidad requerida.

rrir en pérdidas por obsolescencia y almacenamiento, es necesario decidir qué cantidad pedir y cuándo realizar el pedido.

La respuesta a estas preguntas vendrá determinada, fundamentalmente, por tres factores: el tipo de demanda, el tiempo de servicio desde la emisión del pedido hasta la recepción del mismo y los costes de inventario.

Con respecto al tipo de demanda, se tendrá en cuenta si se trata de una demanda previsible o aleatoria, o si es dependiente (si depende de la demanda de otros artículos; por ejemplo, la demanda de un fabricante de radiadores de coche dependerá en gran medida del número de coches que se vendan) o independiente.

Con respecto a los costes asociados al inventario, se considerarán el coste de adquisición o de fabricación de los productos, el coste de emisión del pedido o de la orden de fabricación, el coste de almacenamiento (alquiler, seguro) y el coste de ruptura (pérdida de ventas, pérdida de imagen).

La gestión de los inventarios en productos de demanda independiente resulta sencilla mediante modelos de gestión muy utilizados, como el de cantidad fija de pedido o el de período económico de pedido. Sin embargo, la gestión de inventarios de productos de demanda dependiente es más complicada y requiere normalmente de un sistema ERP.

Los sistemas ERP han evolucionado para integrar en el sistema de gestión no solo la planificación de los materiales, sino la de todos los recursos de la empresa.

5. LA FILOSOFÍA JIT

En la actualidad, para ser competitivos no es suficiente fabricar productos de elevada calidad y bajo coste, pues el mercado demanda entregas de productos y servicios rápidas, lo que exige reducir los tiempos de fabricación.

Mientras que los sistemas de fabricación tradicionales se centran en el aprovechamiento de la capacidad productiva instalada, creando elevados niveles de inventario para evitar las paradas del proceso y reducir el coste de producción, el *just in time* (JIT) tiene como principio eliminar fuentes de pérdida industrial para producir las unidades requeridas por el cliente externo

o interno, en el momento necesario y con la calidad requerida.

JIT es un acercamiento a la excelencia a través de la reducción o eliminación del total de actividades que no agregan valor, también llamadas pérdidas o despilfarros: retrabajo, sobreproducción, *stocks*, productos defectuosos, transportes o tiempos de espera.

Fue adoptado primeramente por Toyoda (empresa matriz de Toyota, entre otras divisiones) en los años setenta, y se ha extendido en las plantas industriales occidentales motivados por la obtención de una relación cos-

te/calidad óptima, la eliminación de defectos y de los inventarios, y la mejora de la calidad y los plazos de entrega de los productos. Empresas como Ford, 3M, Motorola, Hewlett Packard e IBM han implementado con éxito esta filosofía.

La aplicación del JIT permite adoptar un sistema de producción que fabrica solamente la cantidad precisa del producto, en el momento preciso y con la calidad requerida; reduce al máximo los transportes entre los diferentes centros de trabajo para que en ellos se ejecuten de la manera más eficiente posible, reduce los tiempos de espera entre operaciones y los tiempos de preparación de máquina al mínimo consiguiendo una flexibilidad en la producción que permite eliminar o reducir al mínimo los inventarios, los tiempos de producción y los costes de calidad, aumentando la productividad, la satisfacción del cliente y, por tanto, la competitividad de la empresa.

La filosofía JIT no se entiende fuera de un entorno de mejora continua y sin que exista una estrecha relación con los proveedores y clientes. Las empresas que trabajan en JIT integran en el sistema de planificación, programación y producción a los proveedores y adaptan su estructura de ventas a esta filosofía para reducir el *lead time* (tiempo que transcurre desde que se realiza el pedido hasta que se suministra el producto al cliente).

La filosofía JIT requiere la aplicación de diferentes técnicas y metodologías centradas en la consecución de *ceros*: cero defectos, cero inventarios, cero averías, cero retrasos, cero papel, cero accidentes.

El JIT implica necesariamente un cambio cultural importante, puesto no se basa en sofisticados sistemas informáticos, sino que trata de involucrar al propio trabajador, formándolo, incrementando su nivel de responsabilidad en el trabajo, fomentando su participación en la toma de decisiones y en el trabajo en grupo.

6. EL MANTENIMIENTO Y LA PRODUCCIÓN, EL TPM

Se puede definir el mantenimiento como un conjunto de actuaciones orientadas a asegurar la conservación adecuada de los equipos productivos y de las instalaciones para que sigan desempeñando las funciones para las que se diseñaron (calidad, productividad o seguridad).

Mantenimiento productivo total (TPM): sistema de gestión del mantenimiento desarrollado en Japón con el objetivo de maximizar la eficiencia productiva total o eficiencia operacional, creando una organización que se centra en la consecución de cero accidentes, cero defectos y cero averías, para prevenir todo tipo de pérdidas y asegurar que se obtengan productos y servicios de alta calidad al mínimo coste de producción, manteniendo una alta motivación en el trabajo.

El mal funcionamiento de los equipos productivos afecta directamente a la capacidad productiva, la calidad de los productos, la seguridad de los trabajadores, la motivación de los trabajadores y, consecuentemente, los costes y resultados de la compañía. Este mal funcionamiento se suele deber a dos causas principales, un diseño inadecuado (de las máquinas o de las líneas de producción) o un mantenimiento inadecuado. Es por ello que cada vez más empresas optan por eliminar las estructuras departamentales (proyectos, producción y mantenimiento) para consti-

tuir una única estructura que integra estas tres áreas, con el objetivo de maximizar los rendimientos globales.

Para gestionar los proyectos de implantación de nuevas líneas o modificaciones de las existentes, se integra el *know-how* de las tres áreas de forma que en su diseño se tengan en cuenta aspectos que afectan a la producción, como los cambios de formato, el manejo, la seguridad, la limpieza, el control de la calidad, etc. y otros que afectan a mantenimiento, como la accesibilidad o la estandarización de piezas.

Las actividades de mantenimiento tradicionalmente se han separado en:

- **Mantenimiento correctivo.** Consiste en reparar un equipo cuando no funciona o funciona de manera inadecuada (rendimiento o calidad, por ejemplo). Conlleva habitualmente el paro de la línea productiva o de la máquina, por lo que el objetivo es poner en funcionamiento el equipo en el menor tiempo posible.
- **Mantenimiento preventivo.** Consiste en inspecciones periódicas previamente planificadas de los equipos donde se sustituyen de piezas, se lubrican los elementos móviles, etc. El objetivo es evitar averías interviniendo sobre el equipo antes de su aparición. Suelen realizarse con los equipos parados y aprovechando los períodos en los que no se ha previsto el funcionamiento de los mismos.

Sin embargo, estas actividades por sí solas se han demostrado insuficientes para mantener una alta eficien-

cia productiva y su repercusión en los costes resulta mayor, a largo plazo, que el empleo de nuevas técnicas y enfoques de mantenimiento. Es por ello que las empresas han evolucionado hacia el mantenimiento predictivo, consistente en la sustitución de los elementos justo antes de que se produzca la avería, agotando así su vida útil. Para ello se utilizan técnicas como el análisis de vibraciones o el análisis de los lubricantes, por ejemplo.

La introducción de mantenimiento productivo total (TPM, *total productive maintenance*) supuso un paso más hacia la mejora de la eficiencia productiva. Este sistema se desarrolló en Japón con el objetivo de maximizar la eficiencia productiva total o eficiencia operacional.

Esta metodología crea una organización que se centra en la consecución de cero accidentes, cero defectos y cero averías, para prevenir todo tipo de pérdidas y asegurar que se obtengan productos y servicios de alta calidad al mínimo coste de producción, manteniendo una alta motivación en el trabajo.

Para lograr el éxito en la implantación y mantenimiento del sistema es determinante el compromiso de la dirección y de todos los departamentos de la empresa. Por tanto, es imprescindible que exista un cambio cultural en la empresa para asumir las nuevas responsabilidades.

La consecución de los objetivos se debe lograr a través de la promoción de trabajo en grupos pequeños, motivados y formados que se responsabilicen de los equipos, de la calidad, de la seguridad y de la productividad dentro de sus áreas de responsabilidad.

La consecución de los objetivos en TPM no se puede entender sin que exista un proceso de mejora continua en todos los aspectos que permiten lograr los niveles de excelencia deseados; es por ello que el personal es entre-

nado y motivado para la aplicación de técnicas de análisis y solución de los problemas que permitan lograr pequeños *ceros* que contribuyan a la mejora de la eficiencia operacional.

Para articular TPM en una organización, se crea una estructura de pilares básicos: mejoras enfocadas, seguridad, mantenimiento autónomo, mantenimiento planificado y mantenimiento de calidad, que se encuentran formados por un equipo que marca los objetivos, planifica las acciones para la consecución de los mismos y realiza un control de los resultados en cada uno de sus ámbitos de actuación.

En la planta se crean unos equipos, normalmente integrados por las personas de una línea de producción y mantenimiento que es liderado por un facilitador. El facilitador tiene como principal misión allanar las acciones del equipo que lidera para la consecución de los objetivos marcados por los diferentes pilares.

La lubricación, los ajustes, las reparaciones simples, cambios de partida, etc. se convierten en parte de la responsabilidad del operador, mientras que el personal de mantenimiento dedica el tiempo a tareas que requieren un nivel de formación mayor (reparaciones complejas, problemas técnicos...).

Dentro de los indicadores de gestión en TPM el más representativo es la eficiencia operacional:

$$EO = D \times ER \times C$$

D = disponibilidad de máquinas o instalaciones (%).

ER = eficiencia de rendimiento (unidades producidas/unidades que se producirían si el rendimiento de los equipos fuese del 100%).

C = Porcentaje de buena calidad.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 30.6

Cálculo de la eficiencia operacional

Los datos para la línea dos de producción durante un día son los siguientes:

- El tiempo disponible para producción es el 90% del tiempo total productivo de la semana.
- Se produjeron mil unidades, cuando la velocidad de la máquina al 100% de rendimiento es de una unidad por minuto (veinticuatro horas).
- De las mil piezas producidas solo diez fueron rechazadas por calidad.
- Para calcular la eficiencia opera-

cional procedemos a calcular D, ER y C.

$$D = 0,9; ER = 1.000/1.440 = 0,694; C = (1.000 - 10) / 1.000 = 0,99$$

$$\text{Resultando: } EO = 0,9 \times 0,694 \times 0,99 = 0,6187 \text{ (61,87\%)} \bullet$$

RESUMEN

En este tema se resalta la importancia que tiene el sistema productivo en una empresa; es el encargado de producir los bienes finales, aquellos productos que reportarán ingresos a la empresa; por tanto, de su organización y gestión depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de toda la organización.

En esta primera aproximación al ámbito productivo se presentan los diferentes tipos de sistemas de producción existentes y sus principales características: la fabricación por proyecto, la fabricación por lotes y la fabricación continua.

Se detallan también las decisiones que se toman en el corto, medio y largo plazo dentro del sistema de planifi-

cación y control de operaciones, y, de manera, complementaria, se presentan las herramientas de las que actualmente disponen las empresas para optimizar los recursos productivos y que, además, sirven de apoyo a la toma de decisiones.

El subsistema productivo abarca múltiples actividades y etapas, desde las primeras tomas de contacto de las materias primas con la maquinaria, de la que hay que determinar el cómo, el cuándo y el cuánto, hasta decisiones más complejas sobre gestión de materiales, de inventarios y mantenimiento, que cada vez está más integrado en el ámbito productivo.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

- Los objetivos que debe alcanzar el sistema productivo han sido tradicionalmente:
 - El coste, el plazo, la flexibilidad y la calidad.
 - La calidad y la productividad.
 - El coste y la productividad.
- El sistema que produce un producto único en la misma instalación se denomina:
 - Fabricación por proyecto.
 - Fabricación por lotes.
 - Fabricación continua.
- Cuando los lotes de producto se mueven de un centro de trabajo a otro en pequeños lotes conforme a los pedidos de los clientes tenemos un sistema:
 - Taller de trabajo o *job shop*.
 - Taller de lotes.
 - Línea de montaje o cadena de ensamblaje.
- La sustitución de los elementos justo antes de que se produzca la avería, agotando así su vida útil, se denomina:
 - Mantenimiento correctivo.
 - Mantenimiento preventivo.
 - Mantenimiento predictivo.
- El *just in time* busca la excelencia a través de:
 - La mejora de la productividad.
 - La reducción o eliminación de las pérdidas o desperdicios.
 - La mejora del mantenimiento.
- Se planifica estratégicamente los recursos productivos de la empresa:
 - En el corto plazo.
 - En el medio plazo.
 - En el largo plazo.
- Las cantidades de artículos finales que hay que fabricar y/o montar durante el período se determinan en:
 - El plan agregado.
 - El plan estratégico.
 - El plan maestro de producción.
- El plan de requerimientos de materiales se denomina:
 - MRP.
 - MRP II.
 - CRP.
- Los inventarios constituidos como protección frente a la incertidumbre de la demanda y del plazo de entrega del pedido son:
 - Inventarios estacionales.
 - Stock* de seguridad.
 - Inventarios de tránsito.
- El sistema TPM requiere:
 - Un cambio cultural.
 - El aumento de los inventarios para garantizar el servicio al cliente.
 - Incrementar el volumen de producción para reducir los costes.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

¿Conoce alguna empresa que utilice estas técnicas de gestión de la producción? Si es así, ¿qué ventajas aportan a la

organización? Si no las conoce, ¿cómo cree usted que pueden afectar a la empresa?

EJERCICIOS

1. Realice la explosión de necesidades correspondientes para la fabricación de un taburete que consta de cuatro patas y una tapa teniendo en cuenta los datos mostrados en la tabla y que el plan maestro de pro-

Artículo	Nivel de inventario	Stock seg.	Tiempo de suministro
Taburete	150		2
Tapas	50	25	1
Patas	75	100	2

ducción prevé unas necesidades brutas para las semanas seis y siete de trescientas y cuatrocientas unidades, respectivamente.

Se supone que no existen cantidades comprometidas, que los pedidos se realizan lote a lote y que no existen recepciones programadas.

2. Calcule la eficiencia operacional de una línea de producción que durante veinticuatro horas permaneció parada tres horas por una avería, que produjo cuarenta unidades correctas cuando su producción al 100% de rendimiento se sitúa en tres unidades por hora y donde se rechazaron cuatro unidades del total de las producidas.

CASO FINAL DEL TEMA

Frudesa: un cambio cultural

Frudesa inició su actividad hace ya más de cincuenta años en La Alcuía (Valencia), centrándose en la producción de verduras congeladas. Esta empresa, inicialmente familiar, con el tiempo desarrolló una poderosa red de distribución que le permitió convertirse en líder en su mercado. En los años ochenta se introdujo en el mercado del precocinado, detectando en su momento el potencial de crecimiento que este tenía. Frudesa marca un antes y un después en el sector cuando introduce el *arroz tres delicias*, que pasa a convertirse en un emblema de la compañía y el producto referencia en el sector.

En los años noventa, Frudesa sufre varios cambios en la dirección al pasar por manos de dos compañías multinacionales del sector alimentario, formando parte, a finales de la década, de la división de helados y congelados de la multinacional angloholandesa Unilever.

Bajo la batuta de esta multinacional se implanta un ERP (SAP R/3) y se abandona gran cantidad de marcas blancas para centrarse en la producción de productos de marca (Salto y Frudesa). Siguiendo la estrategia de la multinacional, la fábrica de Benimodo (Valencia) se inicia en el programa TPM en el año 2000, con total respaldo de la dirección de la compañía.

La estrategia a largo plazo de la compañía se centraba en la consecución de productos de alto valor añadido con márgenes importantes y, por tanto, la fábrica debía hacer frente a la disminución del las cantidades producidas y a un incremento del número de referencias. El sector estaba experimentando una fuerte reestructuración por el constante crecimiento de las marcas blancas (Mercadona, Carrefour, Consum, Eroski...), y a pesar de que se contaba con SAP y de que muchos de los datos en el *benchmarking* mejoraban la media del sector, se auguraban tiempos difíciles para los productos de marca. Para contrarrestar este efecto, nada mejor que mantener un alto grado de innovación, una alta calidad en los productos y unos costes bajos que permitan mantener el ansiado margen. Con el objetivo claro de garantizar la viabilidad de la compañía en el largo plazo se inician las primeras actividades de TPM y se desarrollan los primeros indicadores para controlar la evolución del programa; era evidente la necesidad de un cambio...

Dos años después del comienzo del programa TPM la compañía francesa Bonduelle compra la fábrica y la marca Frudesa. A pesar de que Bonduelle no tienen ninguna fábrica trabajando en TPM, mantiene el programa en la planta de Benimodo (Valencia), aportando los recursos necesarios para el sostenimiento de la estructura que necesita.

El programa TPM ha supuesto un gran esfuerzo para una organización que hoy contempla con orgullo los logros de estos últimos años. Frudesa, después de haber sido reconocida con el premio para el nivel 2 de TPM por JIPM (Japanesse Institute of TPM) se encamina ahora hacia un nuevo peldaño en la larga escalera de la excelencia el premio a la consistencia.

En las figuras siguientes (originales) se muestra la evolución de los indicadores de producción, calidad, costes, servicio y seguridad. Desde el inicio del programa TPM.

Pero no hay que parar aquí: Frudesa sigue teniendo planes de futuro, entre los que se encuentran consolidar el mantenimiento autónomo en toda la fábrica e incrementar las habilidades de los trabajadores, mejorar y extender el uso de las técnicas analíticas para la eliminación de pérdidas, acelerar TPM en todos los departamentos indirectos y centrar los esfuerzos en la reducción de los tiempos de las operaciones de cambio y limpieza ante el incremento de estas.

Del esfuerzo realizado durante los últimos ocho años, la organización ha aprendido importantes lecciones del programa TPM:

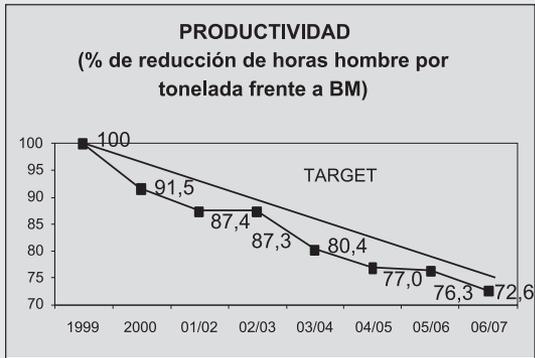
- No infravalorar la ayuda y las sugerencias de las personas.
- Muchas personas muestran una clara orientación hacia la mejora continua.

- Empezar a ser conscientes de los pequeños detalles. Un pequeño defecto puede ser la causa de un gran problema.
- Descubrir que los cero defectos y los cero fallos se encuentran a nuestro alcance.
- Ser conscientes de los desperdicios que generamos.
- Enfatizar que la misión de los mandos es liderar y apoyar TPM.
- Reconocer que la formación es el motor de la mejora continua de nuestras personas e instalaciones.

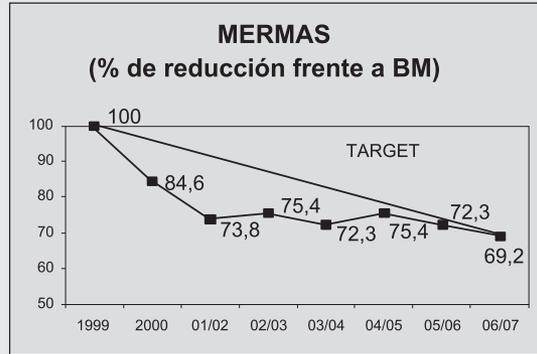
Después de leer con detenimiento el caso, conteste a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles cree que son los factores de éxito del programa en Frudesa?
- ¿Cómo se explica que Frudesa marque unos objetivos (targets) que varían continuamente?
- Intente explicar cuáles son las razones por las que disponer de un sistema de información como SAP R/3 no es suficiente para alcanzar la excelencia.
- Analice cómo influyen los diferentes indicadores sobre el indicador de eficiencia operacional.
- Reflexione sobre las lecciones aprendidas y las futuras líneas de actuación.

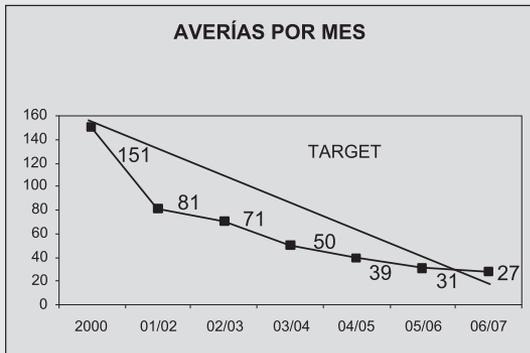
PRODUCCIÓN



CALIDAD

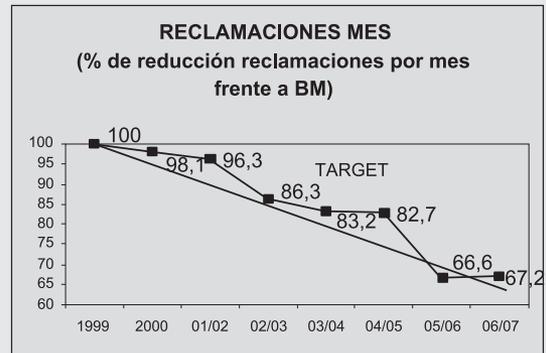


AVERÍAS POR MES



RECLAMACIONES MES

(% de reducción reclamaciones por mes frente a BM)

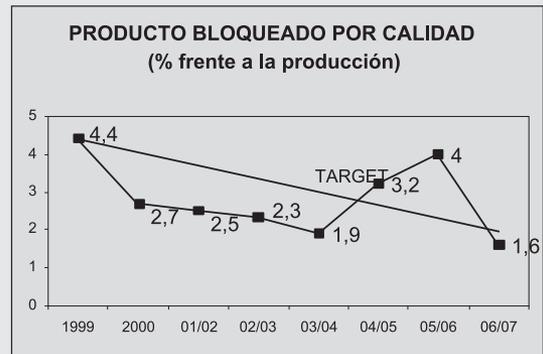


EFICIENCIA OPERACIONAL EN EMPAQUETADO

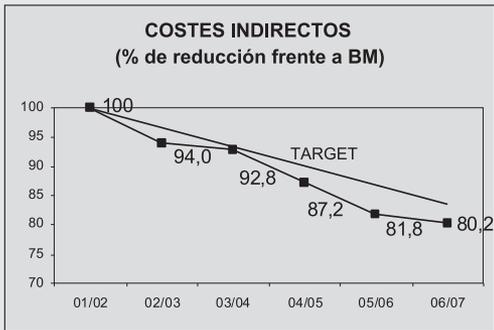


PRODUCTO BLOQUEADO POR CALIDAD

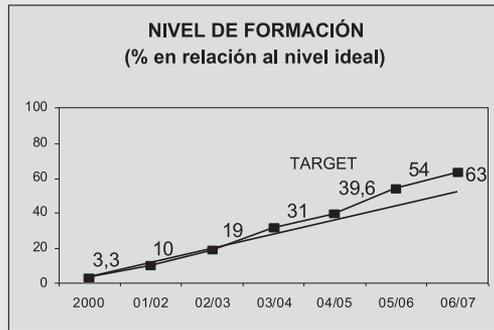
(% frente a la producción)



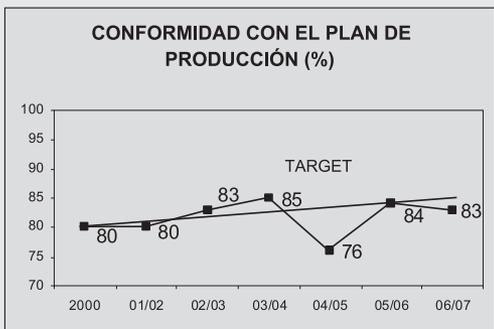
COSTE



MOTIVACIÓN

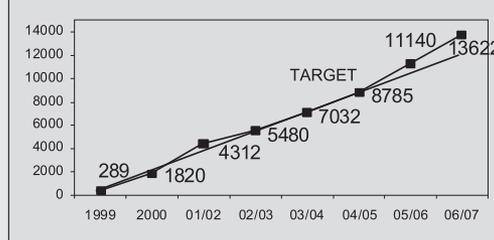


PLANIFICACIÓN

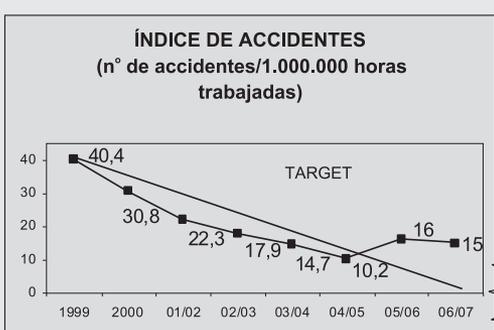


PROPUESTA DE LOS TRABAJADORES

(n° acumulado)

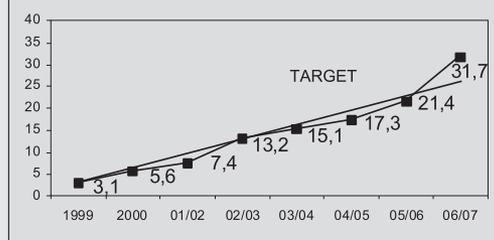


SEGURIDAD



TIEMPO MEDIO ENTRE AVERÍAS

(horas)



29% DE REDUCCIÓN EN EL COSTE VARIABLE EN 7 AÑOS DESDE EL COMIENZO DE TPM

50% DE REDUCCIÓN DE COSTE* EN EL PRODUCTO FINAL DESDE EL INICIO DE TPM

*Costes ajustados a la inflación acumulada y al incremento del coste horario de la mano de obra

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Chase R., Jacobs F. y Aquilano N., (2005), *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. Mc Graw-Hill. Méjico.
- Domínguez, J. A. et al. (1998), *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill. Madrid.

Lecturas recomendadas

- Amendola, L. J. (2003), *Gestión de proyectos de manufactura*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Bueno, E. (1993), *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide, Madrid.

- Heizer, J. y Render, B. (2001), *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. Prentice Hall, Madrid.
- Lario, F. C. et al (2002), *Apuntes de programación y control de la producción*. Servicio de publicaciones de la UPV, Valencia.
- Miranda, F. J. (2004), *Manual de dirección de operaciones*. Thomson editores, Madrid.

Enlaces e instituciones de interés

- www.apics.org. Association for Operations Management.
- www.jipm.or.jp. Japan Institute of Plant Maintenance.
- www.sap.com/spain. Soluciones y aplicaciones de gestión empresarial.

Capítulo 31

Gestión medioambiental

SUMARIO DEL TEMA

1. Algunos de los principales problemas ambientales y su caracterización.
 - 1.1. El efecto invernadero y el cambio climático.
 - 1.2. La contaminación atmosférica, hídrica y acústica.
 - 1.2. La erosión, la deforestación y la desertificación.
 - 1.4. La pérdida de diversidad biológica.
 - 1.5. La generación de residuos.
 - 1.6. Problemas globales, regionales y locales.
2. Posicionamiento ambiental de la empresa: variables y tipología.
 - 2.1. La hipótesis de Porter.
 - 2.2. Tipología de empresas según su posicionamiento y orientación medioambiental.
 - 2.3. Variables explicativas: legislación, imagen pública y otras.
3. Política ambiental de la empresa.
 - 3.1. Herramientas centradas en el proceso: la auditoría ambiental. ISO 19011:2002.
 - 3.2. Herramientas centradas en el producto.
4. Técnicas de optimización multiobjetivo y técnicas de decisión multicriterio aplicadas a la gestión medioambiental.
 - 4.1. Las técnicas de optimización en la gestión de operaciones.
 - 4.2. Programación multiobjetivo y programación por metas.
 - 4.3. Técnicas de decisión multicriterio discretas.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Conocer los principales problemas medioambientales e identificar el papel de las empresas en su generación y su posible contribución a mitigar sus efectos.

2. Aprender a integrar la variable ambiental en los procedimientos de gestión de la empresa y conocer las principales herramientas para desarrollar la política medioambiental de la empresa.
3. Conocer las principales técnicas de ayuda a la toma de decisiones en la empresa que permiten considerar los objetivos, las metas y las restricciones ambientales.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

La 'ecovivienda' eficiente del siglo xxi

A los japoneses les preocupa (y mucho) cumplir con el Protocolo de Kioto. En primer lugar, porque están moralmente obligados a hacerlo por haberse firmado en su antigua capital imperial hace ahora diez años; y además, porque el elevado confort tecnológico alcanzado no quieren reducirlo, sino ampliarlo, aunque necesariamente con una mayor eficiencia energética de los aparatos.

A este doble reto responde la Eco-house, una vivienda unifamiliar prototipo de la firma Panasonic, empresa puntera de electrodomésticos y con un sinnúmero de productos tecnológicos, que le mantienen en la vanguardia de las grandes compañías mundiales.

La *ecocasa* de Panasonic (que se puede visitar desde hace unos meses en el centro tecnológico de la empresa en Tokio) da respuesta a ese empeño de la sociedad japonesa de lograr más por menos, e ir ampliando la oferta tecnológica en los hogares. Si hace una década la gama de productos para el hogar era de setenta aparatos, se ha ampliado a noventa en este tiempo.

Según los responsables de la firma, vivir en una casa de estas características multiplica por cinco el factor de confort y eficiencia, mientras reduce el consumo de electricidad y agua, y por lo tanto las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) para producirla.

¿Cómo? El corazón energético de la **Eco-house** es una caldera de gas ciudad que no solo produce el agua caliente sanitaria y la que circula por

el suelo radiante de la calefacción (Japón tiene un clima similar al de nuestro país), sino que aprovecha el calor para producir hidrógeno, dissociando las dos moléculas de hidrógeno y la de oxígeno que contiene el agua. Con este gas y una pila de combustible, que realiza el mismo proceso químico (hidrólisis) pero a la inversa, se logra directamente hasta un kilovatio de potencia eléctrica.

La caldera viene a satisfacer la mitad de las necesidades eléctricas de la vivienda piloto, puesto que solo en el momento en que hay personas en la casa (y por tanto, un más elevado consumo) es preciso echar mano del fluido eléctrico de la compañía.

A ese kilovatio se suma, además, la potencia suministrada por las placas solares fotovoltaicas situadas en el tejado, que vienen a cubrir las necesidades de otro 30% de las necesidades energéticas en electricidad. Por lo tanto, tan solo el 20% del consumo de electricidad es preciso comprarlo y pagarlo a la compañía suministradora de la electricidad.

Producir el 80% de la energía eléctrica en el propio lugar de consumo hace de la vivienda un hogar un 70% más eficiente, según las cuentas de la compañía, puesto que al autoabastecimiento energético se suman las ventajas de no tener que importar toda la energía con las pérdidas en la red que implica. Se añade que la producción propia, además de muy eficiente, no emite ninguno de los gases de efecto invernadero.

Menos agua

El baño y la cocina, las dependencias de mayor consumo, cuentan con nuevos electrodomésticos capaces de consumir menos energía y agua. La ducha y la bañera (diseñadas para personas con discapacidad) vaporizan el agua, reduciendo su cantidad y aumentando el placer. El inodoro, fabricado con nuevas resinas plásticas y cerámicas, y con un distinto flujo de agua que no precisa de presión, reduce a seis litros cada descarga, frente a los catorce normales.

En la cocina, el refrigerador reduce sus emisiones un 56%, gracias a un nuevo compresor, a la par que alimenta su tamaño interno al reducir el espesor de las paredes con un nuevo aislante más fino y eficaz.

El lavavajillas ahorra hasta un 17% de energía, a la vez que reduce el agua empleada. Y en cuanto a la lavadora, un tambor inclinado permite reducir la cantidad de agua un 30%, mientras que una bomba de calor de nueva tecnología seca la ropa. El resultado es que es un 51% más eficiente que las normales.

Todas las dependencias cuentan con televisores de plasma, que, en contra de lo que se piensa, consumen prácticamente lo mismo que las de tubo de igual tamaño. La *tele* central, de 103 pulgadas, tiene una pantalla interactiva que permite ver la televisión, conectarse a Internet, mantener una videoconferencia o controlar la domótica de la vivienda en su pantalla táctil.

En la casa ecológica de Panasonic todas las luminarias son de bajo consumo, lo que reduce un 81% el consumo. Un sistema automático de persianas permite filtrar la luz en los momentos programados. La azotea cuenta con un sistema de recogida de aguas para el riego del jardín. Y ya en el exterior, una farola fotovoltaica y eólica (con una cámara) mantiene vigilada la vivienda y reconoce a sus dueños por las señales del móvil.

La vivienda está construida en acero para hacerla resistente a los terremotos y las inclemencias, y aislada del exterior con vidrios de triple cámara y paneles aislantes de nueva manufactura.

Panasonic todavía no la ha puesto a la venta, pero se prepara para ello en el año 2010 (llave en mano) por un precio de 600.000 euros, sin contar el suelo. La firma japonesa también es una compañía constructora de vivien-

das prefabricadas, a la vez que una colaboradora imprescindible de todos los sectores industriales, incluido el del automóvil. La batería del híbrido Prius de Toyota la produce esta compañía. Panasonic se ha propuesto reducir en 300.000 toneladas sus emisiones de CO₂ en los próximos tres años. ●

Fuente: *El Mundo/Castellón al día*, 6/04/2008. Catalán Deus, G. Enviado especial en Tokio.

1. ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS AMBIENTALES Y SU CARACTERIZACIÓN

En la actualidad la evaluación del impacto ambiental de la actividad empresarial en muchos sectores económicos introduce la variable ambiental en la toma de decisiones. Unas veces por exigencias de la legislación o por el carácter líder de las empresas. En Europa tenemos directivas (1985, 2001), así como leyes y decretos en estados como España y sus comunidades autónomas. En este apartado comentaremos algunos de los principales problemas ambientales generados por la actividad humana que constituyen el marco de referencia en el que se desarrollará la actividad económica en las próximas décadas y también el reto que obliga a las administraciones, empresas y ciudadanos a proporcionar soluciones adecuadas.

1.1. El efecto invernadero y el cambio climático

El efecto invernadero es un proceso natural que eleva la temperatura de la superficie de la Tierra 30°C y sin el que no habría vida. El problema surge cuando aumenta mucho la concentración de algunos gases de efecto invernadero (dióxido de carbono, metano y óxido nitroso, entre otros), que modifican la composición y propiedades de la atmósfera; en consecuencia, el clima cambia rápida-

Cambio climático. Cambio en el clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante periodos de tiempo comparables.

Desarrollo sostenible. El desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias.

mente. También el adelgazamiento de la capa de ozono está relacionado con el cambio climático, dado que esta capa actúa como escudo protector absorbiendo las radiaciones ultravioletas procedentes del sol. En el siglo xx la temperatura de la tierra se incrementó 0,7°C, mientras que en los últimos treinta años ha subido 0,2°C por década, según indica el *Informe Stern*.

Este problema es tan grave que en el protocolo de Kioto 36 países industrializados se comprometieron a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero un 5,2% con respecto a las de 1990 entre los años 2008 y 2012. El *IV Informe del Panel Intergubernamental del Cambio Climático* (IPCC) en 2007 destaca que el desarrollo sostenible puede reducir la vulnerabilidad al cambio climático. También en la 14ª Conferencia de la ONU sobre el Cambio Climático (Bali, 2007) 188 países reconocen la urgencia de contener las emisiones según indica el citado informe del IPCC, que además pone de manifiesto que el calentamiento global es indudable. En este contexto Europa defiende que el nivel de reducción debe estar entre un 25% y un 40% para 2020.

1.2. La contaminación atmosférica, hídrica y acústica

Además de los problemas globales como el calentamiento de la Tierra y el adelgazamiento de la capa de ozono, la

atmósfera también sufre otros problemas más localizados. La contaminación exterior se debe a agentes tales como el dióxido de azufre procedente de la producción de energía, el monóxido de carbono, plomo, óxidos de nitrógeno y partículas que proceden de la circulación de vehículos y las emisiones de la producción industrial. Esta contaminación afecta a la salud de millones de personas y origina muchas muertes prematuras. Mientras la evolución de la calidad del aire es favorable en los países desarrollados, no ocurre lo mismo en los que están en vías de desarrollo, donde además puede existir contaminación del aire en el interior de la vivienda debido a la combustión de la madera, carbón vegetal u otro tipo de combustibles.

Contaminación. La presencia de propiedades minerales, químicas o físicas en niveles que superan los valores considerados a la hora de definir entre una calidad buena y aceptable y pobre o inaceptable, en función de un contaminante determinado.

Como el agua dulce es esencial para la vida, su desigual distribución y su contaminación originan problemas medioambientales de primer orden. La contaminación del agua provocada por la industria (metales pesados), la agricultura (fertilizantes nitrogenados), los núcleos urbanos (aguas residuales sin tratamiento) y la intrusión marina en acuíferos sobreexplotados tienen efectos negativos en la salud de las personas y los ecosistemas. Evidentemente, la contaminación del agua reduce la riqueza piscícola de los ríos, lagos, mares interiores y zonas costeras.

Por último, también debemos mencionar la contaminación acústica como problema ambiental importante que afecta a la salud de las personas. Los grandes núcleos de población están obligados a elaborar mapas de ruido y los estudios de impacto ambiental de las actividades económicas deben contemplar el impacto del ruido que generan y cumplir la legislación vigente para evitar esta fuente de contaminación.

1.3. La erosión, la deforestación y la desertificación

La *erosión* es el proceso natural de eliminación de tierra por parte del agua o del viento. Se convierte en problema medioambiental cuando se acelera el proceso por una gestión inadecuada del recurso, como la eliminación indiscriminada de bosques y pastos. También producen erosión actividades industriales como la minería cuando se practica sin las adecuadas medidas de conservación y

restauración. La pérdida de la capa fértil del suelo conlleva la pérdida de materia orgánica, nutrientes, biodiversidad y capacidad de almacenamiento de agua, y en consecuencia se reduce la producción. Además, la tierra erosionada se suele depositar donde no se requiere, originando costes colaterales, como daños en infraestructuras, sedimentación de embalses y la pérdida de generación de energía hidráulica.

En 1994 las Naciones Unidas aprobaron un convenio para la lucha contra la desertización, debido a las implicaciones ambientales de la pérdida de la función y estructura de los suelos. El problema se agrava con la deforestación y los incendios forestales. Los bosques, además de ser la base de industrias como la de la madera, la celulosa y la biotecnología, generan una amplia gama de servicios del ecosistema. Entre los servicios más relevantes se encuentran precisamente la prevención de la erosión y la fijación de carbono de la atmósfera como biomasa y carbono orgánico en la tierra. Además, los bosques protegen las cuencas de recepción de agua y moderan el cambio climático. Por el contrario, los incendios forestales no solo generan pérdidas de biodiversidad, sino que provocan importantes emisiones de dióxido de carbono. La *deforestación* tiene impactos negativos en la regulación natural del agua y del clima, con sus implicaciones en la salud y seguridad de las personas.

Desertificación. Es la degradación del terreno en áreas áridas, semiáridas y subhúmedas secas como resultado de varios factores, incluyendo las variaciones climáticas y las actividades humanas. Supone sobrepasar los límites a partir de los cuales el ecosistema de base no tiene capacidad de regeneración, siendo necesario un esfuerzo externo enorme para su recuperación.

El informe *GEO 4 (Global Environment Outlook, 2008)* sostiene que la degradación de la tierra es una de las principales amenazas para el hábitat, la economía y la sociedad, junto con el cambio climático y la pérdida de la biodiversidad. Actualmente se utiliza el término *desertificación* para describir la degradación del terreno en zonas áridas, semiáridas y subhúmedas secas resultado de varios factores, que incluyen las variaciones climáticas y las actividades humanas. La desertificación implica que hemos sobrepasado los límites a partir de los cuales el ecosistema base no tiene capacidad de regeneración, siendo necesario un esfuerzo externo enorme para su recuperación. En el futuro es previsible que se intensifiquen las demandas sobre los recursos de la tierra y, por tanto, los riesgos de sostenibilidad. Así, el crecimiento de la pobla-

ción y el desarrollo económico generarán más demandas de alimentos, agua, energía y materias primas. Por tanto, los expertos aconsejan desarrollar nuevas oportunidades económicas y mercados que no dependan de los cultivos y la ganadería, como la acuicultura, la energía solar y el turismo para aprovechar la abundancia de luz solar y espacio en las tierras secas.

1.4. La pérdida de diversidad biológica

La biodiversidad es la variedad de vida existente sobre la Tierra. Incluye la diversidad genética, así como la diversidad entre individuos dentro de una misma población o entre variedades de plantas, la diversidad de especies y la diversidad de los ecosistemas y los hábitats. Un ecosistema puede ser desde una comunidad de microbios en una gota de agua hasta todo el bosque lluvioso del Amazonas. Podemos hablar de diversidad desde el punto de vista cuantitativo (número de genes, individuos, poblaciones o hábitats en una localización particular) y del comportamiento con sus interacciones (especies polinizadoras y plantas, depredadores y presas).

Para comprender la importancia de la biodiversidad tenemos que recordar su papel en la producción de alimentos, tanto silvestres como cultivados. Solo el valor de la pesca a escala mundial alcanza muchos miles de millones de dólares. La sobreexplotación de los sistemas acuáticos pone en riesgo la sostenibilidad en el suministro de

alimentos. De hecho, ha provocado un descenso de capturas de peces, tanto de agua dulce como en el mar.

En la actualidad estudios científicos han identificado 16.000 especies amenazadas o en peligro de extinción. La pérdida de biodiversidad es tan grande que ya se habla de la sexta extinción y la primera cuyo origen se encuentra en las actividades humanas. Este problema surge por el fuerte incremento de las tasas de extinción de especies, la disminución de la variabilidad genética y los cambios en hábitats y paisajes.

Este problema ambiental está muy interrelacionado con los tratados en los epígrafes anteriores. Así, el cambio climático y la contaminación afectan de manera directa a la pérdida de la biodiversidad. En particular, el cambio climático está modificando la variedad y el comportamiento de las especies. La producción y el consumo de energía provocan pérdida de biodiversidad, sea cual sea su origen (combustibles fósiles, hidroeléctrica, nuclear, biomasa o fuentes de energía alternativa como la solar y la eólica).

En las próximas décadas los cambios negativos en la tendencia de la biodiversidad son inevitables. Sin embargo, su magnitud puede reducirse y mitigarse no solo a través de las políticas de las administraciones públicas, sino también a través de las actividades de responsabilidad social corporativa y las acciones de conservación. Ejemplos son las microrreservas de flora y de fauna, figuras legales de protección creadas en el ámbito autonómico en la Comunidad Valenciana y que se han extendido como



Figura 31.1 ● Microrreserva de flora en la playa de Almenara (Castellón).

El estrés hídrico se produce cuando la demanda de agua es más importante que la cantidad disponible durante un periodo determinado o cuando su uso se ve restringido por su baja calidad. El estrés hídrico provoca un deterioro de los recursos de agua dulce en términos de cantidad (acuíferos sobreexplotados, ríos secos, etc.) y de calidad (eutrofización, contaminación de la materia orgánica, intrusión salina, etc.).

herramienta útil para evitar la pérdida de biodiversidad a otros territorios nacionales y europeos.

En 2002 se firmó el Convenio de las Naciones Unidas para la Diversidad Biológica, en el que se incluyó el compromiso de reducir el ritmo actual de pérdida de biodiversidad para 2010. El informe del IPCC (2007) pone de manifiesto que los ecosistemas de tipo mediterráneo se encuentran entre los más vulnerables, debido al incremento de la temperatura y a que el estrés hídrico aumentará en el centro y el sur de Europa. Asimismo calcula que en este ámbito habrá que incrementar las áreas protegidas en más de un 40%. Actualmente el 12% de la superficie de la Tierra está protegida mediante alguna figura legal, pero solo lo está el 1% de los ecosistemas marinos del mundo.

1.5. La generación de residuos

Las actividades económicas y el consumo generan residuos, adicionales a los vistos en los epígrafes anteriores, que en la actualidad representan un problema medioambiental de primer orden. En síntesis, podemos hablar de metales pesados, contaminantes orgánicos persistentes y residuos radiactivos. Los metales pesados, como el plomo y el mercurio, tienen una gran persistencia y un efecto negativo en la salud de las personas, al igual que los contaminantes orgánicos persistentes. Estos son productos o elementos químicos que permanecen intactos en el medio durante largos períodos de tiempo, quedan ampliamente distribuidos, se acumulan en el tejido graso de los

Lixiviado. líquido procede principalmente de la degradación de la materia orgánica contenida en los residuos, a lo que se suman otros líquidos presentes en los residuos, envases con líquidos, agua de lluvia, etc. Su aspecto es negro, de olor fuerte y penetrante, fluido y, en zonas de acumulación y/o estancamiento, presenta una capa superficial de varios centímetros de espuma.

organismos vivos y son tóxicos para las personas y la vida salvaje. Los residuos radiactivos proceden fundamentalmente de las centrales nucleares de producción de energía eléctrica.

Por otra parte no debemos olvidar el consumo de recursos, terrenos y energía necesarios para tratar la creciente generación de basuras. El 60% de los residuos urbanos de Europa occidental y Estados Unidos se deposita en vertederos, que muchas veces terminan contaminando el aire, el suelo y los acuíferos por lixiviación, aunque los residuos no fueran inicialmente tóxicos o peligrosos. Tampoco la incineración de residuos urbanos está exenta de problemas ambientales si no se realiza en las condiciones adecuadas. En este caso, además de cenizas y escorias, se producen emisiones altamente tóxicas.

1.6. Problemas globales, regionales y locales

También podemos caracterizar los problemas medioambientales en función del ámbito al que afectan. Azqueta (2007) los clasifica como *globales, transnacionales o regionales, nacionales y locales*. Obviamente son problemas globales el cambio climático, la pérdida de la capa de ozono, la pérdida de la biodiversidad y el agotamiento y la contaminación de los recursos de los mares extracontinentales. Muchos países son responsables de haber generado estos problemas, pero todos sufrirán los efectos negativos de no resolverlos. El principal problema se encuentra en la carencia de marco institucional en el que los distintos países, muchas veces con intereses contrapuestos, se comprometan y elaboren un catálogo de derechos y deberes, y los mecanismos para definir, vigilar, controlar y sancionar su comportamiento. Esta es la principal dificultad de los múltiples acuerdos internacionales que se han ido firmando en las últimas décadas para dar respuesta a los problemas ambientales anteriormente citados.

Son problemas transnacionales o regionales aquellos que afectan a más de un país, sin alcanzar a la totalidad. Por ejemplo, la contaminación atmosférica (lluvia ácida), la contaminación hídrica que afecta a ríos, lagos o mares que bañan distintos estados y la deforestación de grandes áreas boscosas. En este caso también suele faltar un marco institucional supranacional; sin embargo, la búsqueda de soluciones es relativamente más fácil que en el caso anterior por ser menor el número de países involucrados, entre otros factores.

Para abordar los problemas nacionales y locales sí suelen existir un marco institucional e instrumentos legales definidos. Las autoridades deben identificar el problema y las actividades económicas que lo generan, así como tener la voluntad política, poder social y realizar las inversiones necesarias para hacer cumplir las directrices.

Sin embargo, no siempre los problemas tienen fácil solución debido a los intereses contrapuestos de los distintos agentes involucrados que suelen aparecer en los problemas ambientales. La contaminación de suelos y la contaminación acústica son ejemplos claros de problemas ambientales de carácter local.

Por último, debemos insistir en que la estrategia de la empresa puede contribuir positiva o negativamente, mitigando o agravando, los principales problemas medioambientales comentados anteriormente. En el segun-

do apartado veremos el posicionamiento ambiental de la empresa y su tipología en este aspecto. En el tercero, algunas herramientas de análisis con las que cuenta para garantizar que su actividad contribuya al desarrollo sostenible. Terminaremos el tema haciendo una sucinta referencia a las técnicas cuantitativas que le pueden permitir a la empresa optimizar sus procesos, minimizar el consumo de recursos y cumplir con la legislación medioambiental que le afecta.

2. POSICIONAMIENTO AMBIENTAL DE LA EMPRESA: VARIABLES Y TIPOLOGÍA

2.1. La hipótesis de Porter

Según Michael E. Porter, profesor de la Harvard Business School y gurú de la estrategia empresarial, la clave para lograr que las empresas adopten un planteamiento medioambiental competitivo es que las estrategias medioambientales se conviertan en un tema de interés principal para los órganos directivos. El objetivo debe dejar de ser el control de la contaminación a posteriori en pos de la maximización de la productividad de los recursos asumiendo la estrategia medioambiental desde el principio.

Para lograr este cambio de actitud, Porter (*Ser competitivo*, 1999) propone tres cuestiones para que el planteamiento medioambiental de las empresas sea más competitivo:

1. Conocer a fondo el impacto medioambiental de las actuaciones de la empresa, tanto directo como indirecto. *Medir para mantener bajo control.*
2. Cuantificar el coste de los recursos no utilizados, coste de oportunidad; lo que dejamos de contaminar debe considerarse también parte de la inversión. Los estudios de impacto medioambiental deben dejar de entenderse como un estudio aparte que se anexiona al proyecto e integrarse a los niveles económico, contable y productivo.
3. Innovar en soluciones medioambientales, embalajes, reciclaje, eliminación de residuos o nuevos materiales.

La reducción de la contaminación no puede estar sujeta únicamente al cumplimiento de la legislación al respecto, ya que esta no lleva directamente a la mejora de la productividad ni a la aparición de soluciones no contaminantes innovadoras, pero sí presenta una relación muy estrecha, como afirma este autor, «la forma en que un sector responde a los problemas medioambientales puede que sea uno de los primeros indicadores de su compe-

titividad». Es decir, una normativa ambiental exigente estimula la innovación y repercute positivamente en la competitividad y, para ilustrar esta afirmación, pensemos en el sector cerámico español, por ejemplo.

2.2. Tipología de empresas según su posicionamiento y su orientación medioambiental

Las empresas reaccionan de manera diferente a lo que la sociedad demanda en materia medioambiental. En la literatura especializada se pueden encontrar diferentes clasificaciones. En este tema se presentan dos tipologías de empresa, la descrita por la Fundación Entorno en su *Informe 2001 de la Gestión Ambiental en la Empresa Española* y la descrita por Banerjee en 2002.

Según la tipología establecida por la Fundación Entorno (www.fundacionentorno.org), las empresas se pueden clasificar en:

- *Líder*: identifican en el medio ambiente una oportunidad para innovar y mejorar, son empresas entusiastas y aplican sistemas de gestión y prevención medioambiental.
- *Proactiva*: integran los aspectos medioambientales en sus actuaciones y están muy atentas a las oportunidades que brinda el medioambiente para aprovecharlas.
- *Reactiva*: reaccionan ante las obligaciones medioambientales, toman decisiones para cumplir la normativa vigente.
- *Indiferente*: les cuesta mucho adoptar las medidas necesarias, no se sienten comprometidas.
- *Negativa*: ven la preocupación medioambiental como una amenaza que les dificulta el funcionamiento, se oponen a realizar desembolsos económicos, que ven como gastos innecesarios, y presentan resistencia.

Pamesa

Pamesa completa su apuesta ambiental con una planta para eliminar el boro

Pamesa Cerámica ha completado su apuesta por el medio ambiente con la puesta en funcionamiento de una planta para la eliminación del boro. La inversión, que ascendió a 240.000 euros, permite a la empresa fabricante de pavimentos y revestimientos gestionar sus aguas residuales de tal forma que, junto con la planta ya existente de depuración físico-química, se consigue una depuración óptima de la totalidad de los residuos líquidos en su proceso.

La planta instalada por Pamesa, según señala el director industrial de la compañía, Juan Luis López, permite el tratamiento de un caudal de 30 metros cúbicos a la hora y está formada por diversos equipos para acondicionar el agua. La primera etapa del proceso consiste en dos filtros para retener los oídos en suspensión y evitar que se col-maten las columnas. A continuación, se procede a eliminar el boro presente en las aguas residuales en la columna de resinas de intercambio iónico, "que eliminan el boro disuelto en las aguas cerámicas y las hacen aptas para la reutilización total".

La planta de eliminación de residuos está en funcionamiento las 24 horas del día, ya que está conformada, según explica López, "por dos plantas idénticas totalmente independientes con la misma capacidad de tratamiento y que funcionan en alternancia, permitiendo una adecuada regeneración de las resinas".

Asimismo, Pamesa también ha realizado una inversión de 875.000 euros en la construcción de una batería de balsas, con una capacidad de 220 metros cúbicos, para el almacenamiento y tratamiento de aguas con la finalidad de gestionar 1.500 metros cúbicos de aguas residuales industriales procedentes de diferentes compañías del sector y que son reutilizadas en el proceso de molturación y atomización de arcillas.

Según indica el director industrial de Pamesa, estas inversiones ponen de manifiesto "la importancia económica y social que tiene para nuestra empresa el desarrollo de políticas respetuosas con el medio ambiente".

Una nueva turbina para reducir el consumo de gas y cumplir con Kioto:

Las empresas del grupo Pamesa situadas en las localidades castellanenses de Almassora y Onda afectadas por el Protocolo de Kioto, a través de la Directiva Europea sobre comercio de emisiones, les han sido asignados el 100% de los derechos solicitados. Al objeto de reducir la emisión de gases de combustión a la atmósfera se ha realizado una inversión de 7 millones de euros en la adquisición de una nueva turbina de cogeneración con una potencia de 9.750 kwh que permite la reutilización de gases calientes para el secado de la arcilla de atomización, reduciéndose de un modo considerable las emisiones de CO₂ a la atmósfera al conseguir un ahorro en el consumo de gas a 165 millones de kwh al año. Además, hay que resaltar que Pamesa, anticipándose a la legislación vigente, ha pedido la correspondiente Autorización Ambiental Integrada, ahora en tramitación.

Fuente: <http://ediceram.com>

Banerjee (2002) realizó un estudio para identificar los factores que se debían tener en cuenta para realizar la clasificación y determinar cuáles eran los tipos de empresas según el compromiso medioambiental que las empresas adoptan, estableciendo la existencia de cuatro tipos:

- *Empresas con orientación medioambiental interna (OMI)*. Son empresas en las que las funciones medioambientales son relevantes dentro de la función principal de la empresa, se hacen esfuerzos importantes para que cada empleado entienda la importancia de la protección del medio ambiente, se trata de promover la preservación medioambiental como uno de los objetivos principales de la empresa a través de todos los departamentos, también el área productiva; la preservación ambiental constituye una actividad de prioridad alta y la conservación del medio ambiente es un valor corporativo capital.
- *Empresas con orientación medioambiental exterior (OME)*. La responsabilidad de la empresa hacia sus clientes, accionistas y empleados es más importante que la responsabilidad hacia la protección medioambiental, que es, en gran parte, una cuestión de mantener una buena imagen pública, aunque entiende que la empresa tiene la responsabilidad de conservar el medio ambiente.
- *Empresas con estrategia corporativa medioambiental (ECM)*. Integran las cuestiones medioambientales en el proceso de planificación estratégica, la calidad incluye reducir el impacto medioambiental de los productos y procesos, se esfuerzan por unir los objetivos medioambientales con los objetivos corporativos, la protección del medio ambiente es el objetivo que hay detrás de las estrategias de la empresa.
- *Empresas de marketing medioambiental (EMM)*. Hacen hincapié en los aspectos ambientales de sus productos y servicios en su publicidad, las estrategias de marketing están influidas por los intereses medioambientales, los intereses medioambientales siempre se tienen en cuenta en la toma de decisiones sobre mercado-producto.

2.3. Variables explicativas: legislación, imagen pública y otras

En el apartado anterior se han presentado dos clasificaciones diferentes de empresas en relación con su actitud frente al medio ambiente. Para definir las estrategias que marcarán las actuaciones que adopta cada organización se valoran distintas variables, entre las que destacamos:

- *La legislación vigente*. Es imprescindible cumplir la normativa no solo para no ser sancionados, sino porque los delitos medioambientales acarrearán una pérdida de prestigio de la marca y mala imagen.
- *Imagen pública*. Crear una imagen pública adecuada a sus actuaciones empresariales, en línea con las actuales demandas de la sociedad, fortalece la posición de la empresa ante la administración pública, sus clientes, sus proveedores, sus accionistas, sobre el capital humano de reconocido talento, así como ante las entidades financieras y aseguradoras.
- *El comportamiento directivo*. El apoyo y la determinación que la dirección adopte hacia la integración de la estrategia medioambiental en las líneas maestras de la empresa son determinantes. Sin apoyo directivo, aun poniendo recursos económicos y humanos, la empresa no alcanzará una posición de liderazgo medioambiental.
- *El tamaño*. Las empresas grandes disponen de más medios para desarrollar actuaciones medioambientales, publicitarias, de asunción de responsabilidades sociales corporativas, adopción de planes de gestión medioambiental, formación, inversiones, etc.
- *El sector al que pertenecen*. Hay sectores especialmente sensibles debido a los residuos que generan y que, por lo tanto, deben esforzarse más para cumplir con las actuales exigencias, como por ejemplo, las del sector químico. Por otra parte, determinados sectores son llamados a ser especialmente respetuosos por la sociedad, como por ejemplo, en todo lo relacionado con la infancia (ropa, accesorios, educación, trabajo infantil).

3. POLÍTICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

Las empresas están avanzando en sus prácticas medioambientales, desde la adopción en 1972 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) del *principio contaminador-pagador* (PCP) como instrumento de política medioambiental basado en que todo aquel que contamina debe pagar; se adoptaron una serie

de acuerdos para reconciliar el impacto de las actividades socioeconómicas humanas en el medio ambiente y viceversa en la *Cumbre para la Tierra*, en Río de Janeiro, en 1992, a través de una serie de acciones que exigían nuevas formas de invertir en nuestro futuro para poder alcanzar el desarrollo sostenible en el siglo XXI. El *Informe*

Anual (2008) del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) afirma que la economía ecológica emergente también está impulsando la invención, la innovación y la imaginación de los ingenieros en una escala que tal vez no se veía desde la revolución industrial, más de dos siglos atrás. Según el nuevo informe, cada vez más se percibe el combate contra el cambio climático como una oportunidad en vez de una carga, y un camino hacia un nuevo tipo de prosperidad en vez de un freno a las ganancias y el empleo. Con el respaldo de los organismos internacionales, la pregunta que nos debemos hacer es qué pueden hacer las empresas para llevar a cabo actuaciones concretas en gestión medioambiental.

Con este fin, en 1996 la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) lanzó la norma *ISO 14001. Sistemas de gestión medioambiental. Requisitos con orientación para su uso*, revisada posteriormente en 2004, como referente en cuestión de gestión medioambiental. La Norma ISO 14001, que es de carácter voluntario, se basa en el principio de mejora continua aplicada en una organización. Por otra parte, la Unión Europea en 1993 presentó el Programa Europeo de Ecogestión y Ecoauditorías (Emas, Environmental Management System), aún vigente.

3.1. Herramientas centradas en el proceso: la auditoría ambiental. ISO 19011:2002

La auditoría ambiental es un análisis del comportamiento con respecto al medio ambiente al que se somete una empresa de manera periódica y objetiva. La empresa que decide utilizar la auditoría medioambiental como sistema de gestión verá facilitada la toma de las decisiones que puedan tener efectos sobre el medio ambiente así como el posterior análisis de las actuaciones realizadas.

La realización de la auditoría ambiental lleva implícito el cumplimiento de la legislación que le afecta y facilita que la preocupación por las cuestiones medioambientales se integren en la cultura empresarial, ya que los emplea-

Auditoría ambiental. Proceso de verificación, sistemático y documentado que consiste en obtener y evaluar objetivamente la evidencia de auditoría, con el fin de determinar si las actividades, los incidentes, las condiciones y los sistemas de gestión ambiental especificados o la información sobre estos temas cumplen con los criterios especificados, y en comunicar los resultados de este proceso al cliente.

dos son parte activa, tanto por lo que se refiere a su formación y concienciación como a la participación en el logro de la certificación medioambiental. Por otra parte, mejora la imagen pública de la empresa, al tener reconocidas por una entidad certificadora sus prácticas respetuosas con el medio ambiente.

La Norma ISO 19011:2002. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental tiene como fin guiar a las organizaciones, a los auditores y a sus clientes en las ideas generales para la puesta en práctica de auditorías ambientales. Proporciona las definiciones de auditoría ambiental y de los términos relacionados, y establece los principios generales de aplicación.

3.2. Herramientas centradas en el producto

El análisis del ciclo de vida del producto. ISO 14040:2006

El análisis del ciclo de vida de los productos tiene como objetivo reducir el impacto ambiental desde el inicio de su diseño y fabricación hasta el final de su vida, incluyendo el reciclaje y reutilización, del que también es responsable el productor.

La norma *ISO 14040 (2006) de Gestión Ambiental. Análisis del ciclo de vida. Principios y estructura* establece el procedimiento para desarrollar el análisis de todos los impactos ambientales, reales o previsibles, desde la obtención de materias primas hasta el final de la vida del producto, y cuantifica tanto la energía consumida como las materias primas y los residuos generados con el fin de reducirlos y minimizarlos.

Sistemas de gestión medioambiental, (SGMA)

Aquella parte del sistema de gestión general que comprende la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos medioambientales.

La aplicación de la norma es voluntaria, así como la certificación de su seguimiento por organismos acreditados, pero cada vez son más las empresas que lo llevan a cabo. Compañías importantes como Coca Cola lo vienen desarrollando desde finales de los años sesenta y principios de los setenta para comparar qué envase producía menos desechos y utilizaba menos recursos.

NEGOCIO EN ACCIÓN 31.1

¿Qué es LCA?

La evaluación del ciclo de vida (LCA) es una herramienta que se usa para evaluar el impacto potencial sobre el medioambiente de

un producto, proceso o actividad a lo largo de todo su ciclo de vida mediante la cuantificación del uso de recursos («entradas» como energía, materias

primas, agua) y emisiones medioambientales («salidas» al aire, agua y suelo) asociados con el sistema que se está evaluando.



La evaluación del ciclo de vida de un producto típico tiene en cuenta el suministro de las materias primas necesarias para fabricarlo, la fabrica-

ción de intermedios y, por último, el propio producto, incluyendo envase, transporte de materias primas, intermedios y producto, la utilización del

producto y los residuos generados por su uso. ●

Fuente: www.scienceinthebox.com, Procter & Gamble

Entre las ventajas que puede suponer para la empresa la aplicación del análisis del ciclo de vida (ACV) encontramos un aumento de la eficiencia productiva, ya que se identifican mejoras al realizar el análisis de todas las etapas de fabricación.

La ecobrójula

Claude Fussler presentó en 1996, en la primera edición de su libro *Driving eco-Innovation*, un «instrumento para identificar y evaluar proyectos de mejora que contribuyan a un futuro más sostenible», con el que pretende facilitar

la tarea de identificar aquellas innovaciones que permitirán llevar a cabo un desarrollo sostenible. La ecobrójula tiene seis dimensiones, *la conservación de los recursos* (tipos de energía y materiales necesarios para la producción), *la salud y riesgos potenciales para la salud*, *la intensidad energética* (uso de energía), *la intensidad material* (utilización de recursos), *la revalorización* (reutilización, reciclaje) y *la extensión del servicio* (servicios ofrecidos a los clientes con la misma cantidad de recursos ambientales). Los datos de la ecobrójula se expresan en unidades funcionales (por ejemplo, consumo de 20 Tm de papel por persona, tres litros de agua por kilo de verdura lavada, etc.). La ecobrójula se puede utilizar



Fuente: Fussier, 1999, p. 169.

Figura 31.3 ● La ecobrújula

EcoBrújula. Herramienta desarrollada por C. Fussler en 1996 para identificar aquellas innovaciones que permitan llevar a cabo un desarrollo sostenible de la empresa.

para evaluar un producto y también para comparar entre sí productos ya existentes o diferentes proyectos. Es un instrumento de análisis muy visual que destaca las diferencias entre los productos o proyectos estudiados y permite su ponderación.

La ecoetiqueta

La ecoetiqueta es un sistema de calificación ambiental que se otorga a los productos y a algunos servicios que, cumpliendo determinadas especificaciones ecológicas en función de su categoría, lo solicitan. La ecoetiqueta surgió en 1992¹ como iniciativa de la Unión Europea para garantizar a los consumidores una correcta actuación medioambiental. Un producto con la etiqueta ecológica garantiza que ha cumplido unos criterios ambientales selectivos, transparentes y con suficiente información y base científica.

La ecoetiqueta la puede solicitar cualquier fabricante, importador y prestador de servicios. También la pueden

solicitar los comerciantes y detallistas siempre que los productos que introduzcan en el mercado lleven su propio nombre comercial. Se solicita ante la Unión Europea a través de las administraciones regionales y tiene un coste inicial fijo más un coste por uso anual y proporcional al volumen de ventas.

Desde el punto de vista del consumidor responsable hacia el medio ambiente, ante un producto con ecoetiqueta se puede estar seguro de que la calidad del producto está garantizada, es un producto científicamente probado, ya que se ha certificado por una organización indepen-

Ecoetiqueta. Sistema de calificación ambiental que se otorga a los productos y algunos servicios que cumplen las especificaciones ecológicas en función de su categoría. Un producto con la etiqueta ecológica garantiza que ha cumplido unos criterios ambientales selectivos, transparentes y con suficiente información y base científica.

¹ Reglamento (CE) núm. 180/2000 del Parlamento Europeo y del Consejo, de diecisiete de julio de 2000, relativo a un sistema comunitario revisado de concesión de la etiqueta ecológica (DOCE L 237, 21.9.2000).

NEGOCIO EN ACCIÓN 31.2



KH-7 Quitagrasas es una fórmula química revolucionaria de origen profesional que gracias a la tecnología más avanzada elimina a fondo la grasa más dura e incrustada con el mínimo esfuerzo, incluso en las manchas de ropa.

Lo puedes usar sin guantes, no irrita la piel y cuida la mayoría de superficies del hogar.

Además es el primer quitagrasa en Europa que ha conseguido la etiqueta ecológica, que garantiza el compromiso de la marca con el medio ambiente.

Fuente: www.lloreda.com

diente, está reconocido por las principales asociaciones de consumidores y tiene el apoyo de la administración pública.

Para el fabricante, puede suponer una serie de ventajas, como llegar a un público concienciado con los aspectos medioambientales, que demandan información más científica y fiable sobre los productos que compran. Tam-

bién supone un elemento diferenciador y representa un símbolo de excelencia ambiental ampliamente reconocido, mejora la imagen de la marca al representar un signo adicional de calidad para los productos y asegura que cumple con todos los aspectos ambientales relacionados con el producto, ya que se contemplan todos los problemas potenciales en cada etapa del ciclo de vida.

4. TÉCNICAS DE OPTIMIZACIÓN MULTIOBJETIVO Y TÉCNICAS DE DECISIÓN MULTICRITERIO APLICADAS A LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

4.1. Las técnicas de optimización en la gestión de operaciones

Una de las formas de mejorar la competitividad de la empresa consiste en aplicar técnicas para optimizar los procesos productivos. Sin duda, la técnica más conocida

desde hace décadas es la *programación lineal*, que se ha utilizado y se sigue utilizando con éxito en la asignación de recursos. En muchos casos no es imprescindible que las empresas dispongan de *software* específico de programación matemática, dado que las hojas de cálculo incluyen prestaciones en este sentido, como por ejemplo la

herramienta *Solver*. Además de optimizar la asignación de medios de producción, la programación lineal se emplea para resolver otros problemas, como la mezcla de materiales, problemas de distribución y transporte, localización de empresas, almacenes o servicios, y selección de inversiones entre otros muchos.

Para poder mejorar la competitividad de la empresa mediante técnicas de optimización en primer lugar debemos formular el problema. Problema que tendremos cuando los responsables de la toma de decisiones no estén satisfechos con la situación actual o bien tengan necesidades insatisfechas, como alcanzar algunos objetivos o metas. En síntesis, podemos decir que los cuatro elementos de un problema son el responsable de la decisión, los objetivos, la medida de la eficiencia para valorar el grado de logro de los objetivos y las *alternativas de acción o variables decisión* para alcanzar los objetivos.

Variable decisión. Algo que está bajo nuestro control y que puede tener impacto sobre la solución de un problema de toma de decisiones.

Una vez formulado el problema debemos expresarlo en términos cuantitativos construyendo un modelo matemático apropiado para la situación, que sea simple, completo, adaptable y fácil de preparar y actualizar. En los modelos de optimización tenemos variables decisión, función objetivo y restricciones. Ya hemos comentado que las *variables decisión* son las alternativas de acción o aspectos controlables del problema. La *función objetivo* cuantifica en qué grado se alcanzan los objetivos del responsable de la decisión y es función de las variables. En general tratamos de encontrar los valores de las variables que maximizan o minimizan la función objetivo. Las *restricciones* son las expresiones matemáticas que limitan el rango de valores que pueden asumir las variables decisión. Por último, los *parámetros o coeficientes* del modelo representan los aspectos no controlables del problema.

Un ejemplo sencillo de asignación de medios de producción sería aquel en que una empresa fabrica n productos utilizando m recursos. Conocemos la cantidad de cada recurso necesario para producir una unidad de cada uno de los productos, los beneficios unitarios y las disponibilidades de los recursos. Si el objetivo es maximizar el beneficio de la empresa el modelo es el siguiente:

Determinar los valores de las *variables decisión* que representan la cantidad de producto j a producir en cada período $X_j \geq 0$ para $j = 1, 2, \dots, n$ que haga máximo la *función objetivo* (beneficio de la empresa):

$$\text{MAX } \sum C_j X_j$$

Con la condición de utilizar como máximo la cantidad disponible de los medios de producción:

$$\sum a_{ij} X_j \leq b_i \quad i = 1, 2, \dots, m$$

Siendo C_j el beneficio unitario del producto j , a_{ij} la cantidad de recurso i requerido para producir una unidad de producto j y b_i la disponibilidad del recurso i , todos ellos son los coeficientes o parámetros del modelo. Las restricciones también pueden ser igualdades o desigualdades del tipo $=$, necesarias por ejemplo cuando tenemos recursos perecederos o bien cuando nuestro objetivo pretende minimizar el coste de producción y satisfacer la demanda de nuestros clientes.

Si las variables del modelo anterior pueden tomar cualquier valor no negativo, estamos ante un modelo de *programación lineal*, siempre que la función objetivo y las restricciones sean, como en el caso anterior, funciones lineales de las variables. Actualmente se pueden resolver sin dificultad modelos con miles de variables y restricciones. En el caso de que las variables tengan naturaleza discreta y su valor sea pequeño, la técnica de optimización adecuada es la *programación entera*. Mientras que tendremos un modelo de *programación no lineal* cuando alguna de las funciones del modelo no sea lineal. Se han documentado muchos ejemplos de programación matemática (lineal, entera y no lineal) que optimizan la toma de decisiones relacionadas con problemas ambientales. Así, empresas de fabricación de acero o plantas de energía termoeléctrica deben programar su producción teniendo en cuenta la cantidad de partículas y de óxidos de azufre que pueden emitir a la atmósfera, bien para cumplir la legislación medioambiental relativa a la emisión de estos agentes contaminantes o bien por la presión social. Sin embargo, en muchos problemas de toma de decisiones se deben contemplar varios objetivos, a veces contrapuestos. Y es entonces cuando debemos recurrir a las *técnicas de optimización multiobjetivo o multicriterio* que veremos en los epígrafes siguientes.

4.2. Programación multiobjetivo y programación por metas

En muchas situaciones reales es difícil la toma de decisiones optimizando un único objetivo. Por ejemplo, cuando tenemos que decidir entre rentabilidad y riesgo de las inversiones o coste y calidad de los servicios. Si además introducimos las consideraciones medioambientales, es bastante probable que el enfoque adecuado sea acudir a herramientas de optimización multicriterio.

Imaginemos los objetivos que deberíamos tener en cuenta en la construcción de un aeropuerto. Una posible lista es la siguiente:

- Minimización de los costes totales de construcción, mantenimiento y operación.
- Minimización del tiempo de acceso al aeropuerto.
- Maximización de la seguridad de operación.
- Minimización de la contaminación acústica debida al tránsito aéreo.
- Maximización de la capacidad del tránsito aéreo.

¿Cómo podemos tomar decisiones ante una situación de este tipo? Veamos en primer lugar los conceptos básicos de atributo, objetivo, nivel de aspiración y meta. Un *atributo* es una característica que puede medirse independientemente de los deseos de quien toma las decisiones. En general podemos expresar los atributos como funciones matemáticas de las variables decisión. Un atributo sería el coste. El *nivel de aspiración* es un nivel aceptable de logro para un atributo y la combinación de un atributo con un nivel de aspiración genera una *meta*. En síntesis, el coste es un atributo; minimizar el coste, un objetivo, y lograr que el coste del aeropuerto sea, como mucho, un determinado nivel de aspiración es una meta. El concepto de *criterio* engloba a los tres anteriores. En otras palabras, los criterios constituyen los atributos, objetivos o metas que se consideran relevantes en un problema de toma de decisiones.

El nivel de aspiración es un nivel aceptable de logro para un atributo, y la combinación de un atributo con un nivel de aspiración genera una meta.

¿Qué diferencia hay entre objetivos, metas y restricciones? La diferencia entre objetivo y meta es clara. Mientras que la meta establece un nivel aceptable del atributo, el objetivo lo optimiza (minimizando el coste o maximizando el beneficio). Sin embargo, la diferencia entre meta y restricción es mucho más sutil. Escrita en términos matemáticos la meta parece igual que una restricción, pero no lo es. El segundo miembro de una restricción siempre limita el valor de las variables decisión. Siempre se debe cumplir. Imaginemos que la restricción hace referencia a un recurso del que tenemos veinte unidades disponibles. El primer miembro de la restricción indicará la cantidad de recurso que consume la producción y será función de las unidades de producto fabricadas, mientras que el signo menor o igual siempre asegurará que no produzcamos más de lo que nos permite la disponibilidad del recurso. Por el contrario, si la expresión es una meta, el veinte indicará la cantidad de recurso que aspiramos a consumir, pero la solución óptima nos puede situar por encima o por debajo de ese nivel de aspiración.

Otro concepto muy importante en la toma de decisiones multicriterio es la *tasa de intercambio* o «*trade-off*» entre criterios. La tasa de intercambio entre dos criterios significa la cantidad de logro de un criterio que debe sacrificarse para conseguir a cambio un incremento unitario en el otro criterio. Las tasas de intercambio tienen un doble interés dentro de la metodología multicriterio. Por una parte, constituyen un buen índice para medir el coste de oportunidad de un criterio en términos de los otros criterios que estemos considerando. Por otra, el concepto de tasa de intercambio juega un papel crucial en el desarrollo de los métodos interactivos multicriterio. La interacción se traduce en una especie de diálogo en la que el que toma las decisiones transmite al analista sus preferencias medidas por las tasas de intercambio o *trade-off*.

La tasa de intercambio o 'trade-off' entre criterios

La tasa de intercambio entre dos criterios significa la cantidad de logro de un criterio que debe sacrificarse para conseguir a cambio un incremento unitario en el otro criterio.

La diferenciación conceptual entre atributos, objetivos y metas nos permite efectuar una primera aproximación metodológica a los diferentes enfoques multicriterio. Hablamos de programación multiobjetivo cuando la toma de decisiones se toma en un contexto de objetivos múltiples y de programación por metas cuando es de metas múltiples.

Cuando en la toma de decisiones incorporamos objetivos ambientales es habitual encontrarnos con objetivos en conflicto. En este caso, la solución ideal en la que todos los objetivos alcanzan su óptimo no existe. Por tanto, la resolución de un modelo multiobjetivo lo que hace es encontrar el conjunto de *soluciones eficientes*, que es el formado por aquellas que cumplen todas las restricciones y en las cuales no se puede mejorar ningún objetivo sin empeorar al menos otro. También se denominan *soluciones pareto óptimas*. Para obtener u aproximar el conjunto de soluciones eficientes existen varios métodos. Uno consiste en optimizar uno de los objetivos y tratar el resto como restricciones paramétricas. Otra técnica consiste en agregar todos los objetivos en una función donde a cada uno se le asigna un peso. Variando paramétricamente los pesos aproximamos también el conjunto de soluciones eficiente.

Un problema de toma de decisiones abordable mediante este enfoque es el que se plantea una administración pública que quiere desarrollar un programa de uso múlti-

ple del suelo en un parque natural o un amplio territorio protegido con otra figura legal. Los usos posibles son la gestión de la vida silvestre, la gestión de la cuenca, la ganadería y la minería (canteras). Unos usos son compatibles entre sí y otros no. Cada uso genera unos costes y unos ingresos. Por ejemplo, la gestión de la cuenca reduce la erosión y necesita fondos para reforestación. La administración de la vida silvestre produce cuotas por derechos de caza y pesca, etc.

Veamos un ejemplo más sencillo con dos objetivos para poder visualizar gráficamente las soluciones eficientes o pareto óptimas. El problema es el siguiente: una finca que se dedica a la caza se quiere transformar para dedicarla parcialmente a la ganadería con el fin de aumentar los beneficios que proporciona, sin renunciar totalmente a su valor recreativo y tratando de mantener en ambos casos un nivel de explotación que garantice el equilibrio ecológico.

Las variables decisión del modelo, X_1 y X_2 , representan las hectáreas dedicadas a pastoreo de ovejas y las reservadas para caza, respectivamente. Los dos objetivos que hay que maximizar son el beneficio y el valor recreativo (VR) de la finca. La función que representa este último se ha construido a partir de una escala relativa arbitraria de 0 a 4, dando el máximo cuando la superficie se explota solo para caza y el valor 1 cuando se introduce ganadería. Por diversas razones se considera que no se deben dedicar más de 1.500 ha al pastoreo ni más de 1.000 ha exclusivamente a la caza. La superficie total de la finca es de 2.000 ha.

$$\begin{aligned} \text{Max [Beneficio } Z_1 &= 30 X_1 + 5 X_2; \text{ VR } Z_2 = X_1 + 4X_2] \\ \text{Superficie finca: } X_1 + X_2 &\leq 2000 \\ X_1 &\leq 1500 \\ X_2 &\leq 1000 \\ X_1, X_2 &\geq 0 \end{aligned}$$

La figura 31.4 representa el conjunto de soluciones factibles y la solución óptima en el caso de maximizar solo un único objetivo. Si este es el beneficio, la solución óptima es el punto B, y si el objetivo es maximizar el valor recreativo, la solución óptima sería el punto C. Con los valores de ambas funciones objetivo en dichos óptimos construimos lo que se denomina matriz de pagos de la tabla 31.1. Así, cuando se maximiza el beneficio este es de 47.500 miles u.m. y el valor recreativo de 3.500, mientras que al maximizar este último criterio su valor es de 5.000 pero el beneficio es inferior al caso anterior, concretamente 35.000 miles u.m.

El punto (Z_1, Z_2) , formado por los elementos de la diagonal de la matriz de pagos, se llama punto ideal, donde los dos objetivos alcanzan su óptimo y es normalmente inalcanzable. Tanto este punto como el punto antiideal, que es aquel en que Z_1 es 35.000 y Z_2 vale 3.500, son

importantes en los métodos de resolución de problemas multiobjetivo. El punto antiideal es una *mala solución*, pero es útil, por ejemplo, para *normalizar* los objetivos medidos en diferentes unidades y con diferentes valores absolutos. Además, la diferencia entre los valores ideales y antiideales define un intervalo de valores para cada criterio que es necesario conocer en algunos métodos de resolución de este tipo problemas.

Tabla 31.1 ● Matriz de pagos

Maximización del	Beneficio	Valor recreativo
Beneficio	47.500	3.500
Valor recreativo	35.000	5.000

La tabla 31.2 recoge las coordenadas de los puntos extremos OABCD en el espacio de las variables decisión representadas en la figura 31.4, así como las de sus correspondientes objetivos que están representados gráficamente en la figura 31.5 por los puntos O', A', B', C' y D'.

Cuando hay objetivos en conflicto como en este caso, el punto ideal donde todos los objetivos alcanzan su óptimo no existe. Por tanto, la resolución de un modelo multiobjetivo lo que hace es encontrar el conjunto eficiente. Un punto pertenece al conjunto o frontera eficiente cuando cumple las restricciones y no hay otra solución posible que mejore alguno de los objetivos sin empeorar al menos otro. Observando la figura anterior es evidente que la frontera eficiente de nuestro problema es el segmento C'B'. Observar que el *conjunto eficiente* se puede definir en términos de puntos extremos eficientes (B' y C') o en términos de puntos extremos e interiores (el segmento B'C'). También es interesante resaltar que la pendiente del segmento B'C' nos proporciona la *tasa de intercambio entre los objetivos* y por tanto es una medida del coste de oportunidad de uno por otro. Obtenido el conjunto de puntos eficientes se puede optar por una solución atendiendo a otros criterios en problemas pequeños. Por otra parte, es obvio que se ha podido resolver gráficamente el problema anterior por ser un modelo con dos variables decisión y dos objetivos, y se ha hecho así por motivos pedagógicos.

La generación de soluciones eficientes en un problema multiobjetivo puede complicarse cuando aumenta el número de objetivos y restricciones. En este caso disponemos de un enfoque más pragmático como el de la *programación por metas*. La programación por metas se basa en establecer cuantitativamente un nivel aceptable de logro para cada uno de los objetivos y después buscar la

Tabla 31.2 ● Valores de las variables decisión y de los objetivos en los puntos extremos

Punto extremo	Variables decisión		Objetivos	
	X1 Ha pastoreo	X2 Ha caza	Z1 beneficio (miles u.m.)	Z2 V. recreativo
O	0	0	0	0
A	1.500	0	45.000	1.500
B	1.500	500	47.500	3.500
C	1.000	1.000	35.000	5.000
D	0	1.000	5.000	4.000

solución que haga mínima la suma ponderada de las desviaciones de cada objetivo frente al valor numérico fijado. Este enfoque está en la línea de los planteamientos de Herbert Simon (Nobel de Economía, 1978). Según Simon, el contexto decisional actual está definido por infor-

mación incompleta, recursos limitados, multiplicidad de objetivos, conflicto de intereses, etc. En este contexto muchas veces el que toma las decisiones intenta que una serie de metas relevantes se aproximen lo más posible a unos niveles de aspiración.

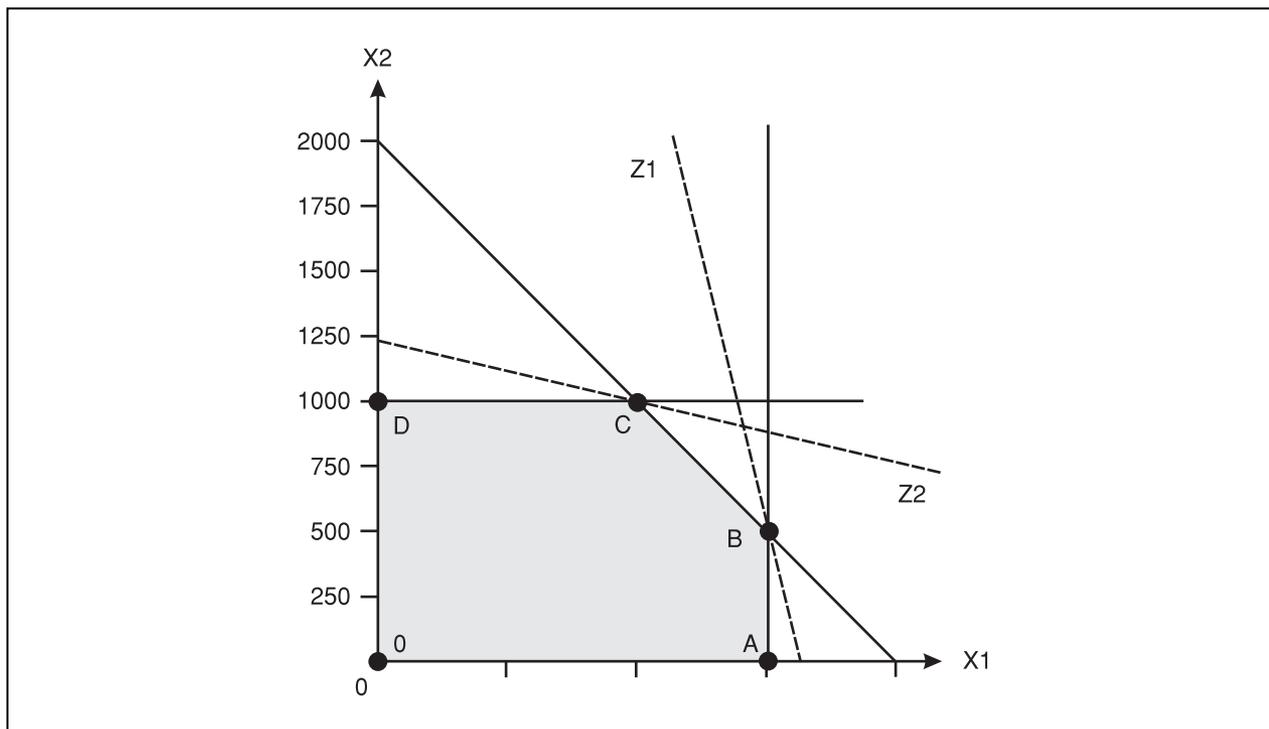


Figura 31.4 ● Conjunto factible y solución óptima con un único objetivo.

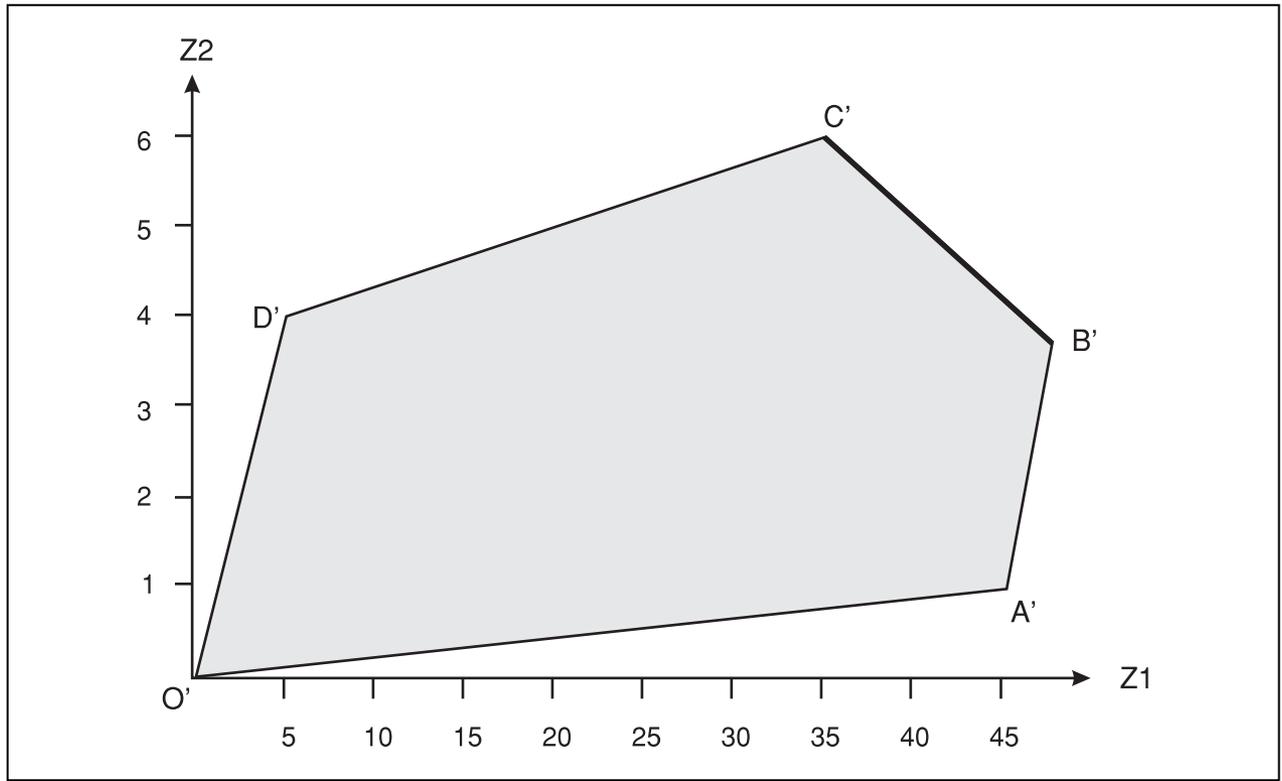


Figura 31.5 ● Conjunto eficiente en el espacio de los objetivos.

El primer paso en la formulación de un modelo de programación por metas consiste en fijar los atributos que se consideren relevantes para el problema. Una vez establecidos los atributos, determinamos el nivel de logro que deseamos alcanzar. Así, para cada atributo i -ésimo tendremos la siguiente meta: $f_i(x) + N_i - P_i = t_i$, donde $f_i(x)$ es la expresión matemática del atributo i -ésimo, t_i su nivel de aspiración, N_i la variable de desviación negativa y P_i la positiva. Las variables de desviación negativa cuantifican la falta de logro de una meta con respecto a su nivel de aspiración, mientras que las variables de desviación positiva cuantifican el exceso de logro de una meta con respecto a su nivel de aspiración. Dado que la meta representa el nivel que queremos alcanzar podremos situarnos por arriba o por debajo de ese nivel. Ahora bien, según el tipo que sea la meta tendremos que minimizar unas u otras variables desviación (véase *Tabla 31.3*). Como un nivel de aspiración no puede simultáneamente sobrepasarse y quedar a la vez por debajo de él, al menos una de las dos variables de desviación que definen cada meta debe ser cero. Las dos variables desviación tomarán el valor cero cuando la meta alcanza exactamente su nivel de aspiración. Por ejemplo, si la meta consiste en alcanzar un nivel de beneficio mínimo de veinte millones, la des-

viación que habría que minimizar sería la negativa, puesto que si alcanzamos más de ese nivel, mejor. Por el contrario, si deseamos que la inversión sea como mucho de cincuenta millones, la variable que habría que minimizar sería la positiva. En un modelo de programación por metas solo tendríamos que minimizar la suma de las dos variables desviación cuando queramos alcanzar exactamente un nivel, como, por ejemplo, mantener el nivel de mano de obra en la empresa.

Tabla 31.3 ● Formulación de las metas y variables desviación

Tipo de meta	Formulación de la meta	Variables desviación que hay que minimizar
$f_i(x) \leq t_i$	$f_i(x) + N_i - P_i = t_i$	P_i
$f_i(x) \geq t_i$	$f_i(x) + N_i - P_i = t_i$	N_i
$f_i(x) = t_i$	$f_i(x) + N_i - P_i = t_i$	$N_i + P_i$

Ilustremos los modelos de programación por metas con un ejemplo sencillo. Una industria papelera de propiedad pública fabrica dos tipos de productos, pulpa de celulosa obtenida por medios mecánicos y pulpa de celulosa obtenida por medios químicos. Las capacidades máximas de producción se estiman en trescientas y doscientas toneladas al día para cada uno de los dos tipos de pasta de celulosa. Por cada tonelada de pasta de celulosa requiere un trabajador. La empresa dispone de una plantilla de cuatrocientos trabajadores, no deseando contratar mano de obra eventual.

El margen bruto (ingresos menos costes variables) por tonelada de pasta de celulosa obtenida por medios mecánicos se calcula en 1.000 u.m. y en 3.000 u.m. la obtenida por medios químicos. Se espera que los costes fijos de la papelera sean de 300.000 u.m./día. Las preferencias de la empresa se concretan en la maximización del margen bruto (objetivo económico) y en la minimización del daño generado en el río en el que la papelera vierte sus residuos productivos (objetivo ambiental). Se calcula que los residuos producidos por cada tonelada de pasta de celulosa obtenida por medios mecánicos y por medios químicos generan unas demandas biológicas de oxígeno en las aguas del río de una y dos unidades.

Las metas de la empresa son las siguientes:

Demanda biológica de oxígeno: $X_1 + 2 X_2 + N_1 - P_1 = 300$

Margen bruto: $1000 X_1 + 3000 X_2 + N_2 - P_2 = 400.000$

Empleo: $X_1 + X_2 + N_3 - P_3 = 400$

Capacidad de producción X1: $X_1 + N_4 - P_4 = 300$

Capacidad de producción X2: $X_2 + N_5 - P_5 = 200$

Veamos cuáles son las variables de desviación no deseadas. Para la primera meta, la variable no deseada sería P_1 , ya que es preferible contaminar menos, es decir, menor demanda biológica de oxígeno. Para la meta segunda, el margen bruto, la variable que habrá que minimizar será N_2 , pues si alcanzamos un margen bruto mayor que el establecido, mejor. Para la meta del empleo donde se quiere mantener el nivel actual, debemos minimizar tanto la variable positiva como la negativa. Por último, no deseamos superar las capacidades de producción para no tener que recurrir a turnos extra, y, por tanto, las variables no deseadas son P_4 y P_5 .

Tras la formulación del modelo de programación por metas lo resolvemos minimizando la suma de las variables de desviación no deseadas. En nuestro caso tendríamos:

$$\text{MIN } P_1 + N_2 + N_3 + P_3 + P_4 + P_5 \quad (1)$$

Ahora bien, la expresión anterior no es homogénea, al representar una suma de variables medidas en distintas

unidades. Además, los valores absolutos de los niveles de aspiración son muy diferentes. Por tanto, podríamos tener soluciones sesgadas hacia las metas con niveles de aspiración elevados. Podemos evitar estos problemas si en vez de minimizar la suma de desviaciones absolutas, minimizamos la suma de desviaciones porcentuales. Así, (1) se convierte en:

$$\text{MIN } \frac{P_1}{300} + \frac{N_2}{400000} + \frac{N_3 + P_3}{400} + \frac{P_4}{300} + \frac{P_5}{300} \quad (2)$$

Como los porcentajes carecen de dimensión, la suma de la expresión anterior ya no presenta ningún problema de homogeneidad. Además, el procedimiento de normalización empleado elimina cualquier sesgo hacia el cumplimiento de metas con niveles de aspiración elevados. Sin embargo, en la expresión (2) se considera que damos igual importancia a todas las metas, lo que no tiene que ser cierto necesariamente. Este problema puede superarse sustituyendo la expresión (2) por la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{MIN } W_1 \frac{P_1}{300} + W_2 \frac{N_2}{400000} + W_3 \frac{N_3 + P_3}{400} + \\ + W_4 \frac{P_4}{300} + W_5 \frac{P_5}{500} \quad (3) \end{aligned}$$

En ella los coeficientes W_i ponderan la importancia relativa que queramos dar a la realización de cada meta. Este método consiste en minimizar la suma ponderada de las variables de desviación no deseadas, expresadas en términos porcentuales, y se conoce como programación por metas ponderadas. Para nuestro ejemplo, la formulación completa del modelo de metas ponderadas es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{MIN } W_1 \frac{P_1}{300} + W_2 \frac{N_2}{400000} + W_3 \frac{N_3 + P_3}{400} + \\ + W_4 \frac{P_4}{300} + W_5 \frac{P_5}{500} \quad (4) \end{aligned}$$

Sujeto a:

Demanda biológica de oxígeno: $X_1 + 2 X_2 + N_1 - P_1 = 300$

Margen bruto: $1000 X_1 + 3000 X_2 + N_2 - P_2 = 400.000$

Empleo: $X_1 + X_2 + N_3 - P_3 = 400$

Capacidad de producción X1: $X_1 + N_4 - P_4 = 300$

Capacidad de producción X2: $X_2 + N_5 - P_5 = 200$

El modelo anterior es un modelo de programación lineal tradicional y, por tanto, podemos resolverlo mediante el algoritmo del *simplex*. Para diferentes pesos se irán generando diferentes soluciones. Si damos igual importancia a todas las metas, haremos todos los W_i igual a 1.

Este problema podemos resolverlo, por ejemplo, con la herramienta *solver* de la hoja de cálculo Excel. La solución es la siguiente:

$$\begin{aligned} X1 &= 300 \\ X2 &= 33,33 \end{aligned}$$

Con esta solución conseguimos exactamente el margen establecido como meta (400.000 u.m.), sobrepasamos la meta de demanda biológica de oxígeno en 66,6 y obtenemos un nivel de empleo inferior a la meta. Asimismo, la producción de pulpa de celulosa obtenida por medios mecánicos alcanza completamente la meta establecida en cuanto a la capacidad de producción, mientras que solo se utiliza muy poca de la capacidad de producción de pulpa de celulosa por medios químicos.

Por último, es interesante comentar que en determinadas situaciones el centro decisor puede considerar que algunas metas son absolutamente prioritarias a otras. En este caso, tenemos que recurrir a la programación por metas con prioridades o programación por metas lexicográficas. Por tanto lo primero que tenemos que hacer es clasificar las metas en metas de primera prioridad, segunda prioridad, etc. Las metas situadas en la prioridad más alta se satisfacen en la medida de lo posible; solo entonces se considera la posible satisfacción de metas situadas en prioridades más bajas.

4.3. Técnicas de decisión multicriterio discretas

La programación multiobjetivo y la programación por metas son aplicables tanto a problemas continuos como a problemas discretos. En otras palabras, se pueden utilizar en la toma de decisiones cuando el número de alternativas es infinito y también cuando es un número finito y generalmente pequeño. Sin embargo, existen una serie de métodos especialmente diseñados para este último caso y

que se han aplicado a la toma de decisiones en numerosos problemas ambientales relacionados con suelos, clima, aguas, gestión forestal, costas, etc. Como ejemplo podemos citar la elección del trazado de una autopista entre varios alternativos, que debemos evaluar teniendo en cuenta una serie de atributos, como coste, impacto ambiental y tiempo de ejecución.

Entre los diversos métodos multicriterio discretos citaremos el desarrollado por Saaty, conocido como método de las jerarquías analíticas AHP (*analytic hierarchy process*) por el gran impacto que han tenido sus aplicaciones, tanto en problemas medioambientales como en otros ámbitos. En el ejemplo anterior de la autopista, supongamos que tenemos que decidir entre tres trazados posibles. Tendremos entonces tres alternativas y tres criterios. El método AHP se basa en considerar las preferencias del centro decisor a través de juicios de valor sobre la importancia relativa de las alternativas y los criterios tomados por parejas. Para aplicar este método no hace falta información cuantitativa sobre el resultado de cada alternativa en cada uno de los criterios considerados, sino tan solo los juicios de valor del centro decisor.

Por último, debemos hacer hincapié en que no existe ningún método multicriterio mejor que los demás para cualquier tipo de problema de toma de decisiones. En general, podemos afirmar que son las características del problema las que nos determinan o recomiendan un método determinado. Así, cuando tengamos un problema con muchos atributos y un número de variables y restricciones de más de cien la programación por metas podría ser una buena elección. Por el contrario, cuando tengamos solo dos o tres atributos y un conjunto de variables y restricciones no muy complejo, la información que nos proporciona el conjunto de soluciones eficiente nos decantaría por la programación multiobjetivo. Otra de las ventajas de la programación multiobjetivo consiste en que no necesita ninguna información sobre las preferencias del centro decisor como en el caso de la programación por metas (niveles de aspiración y pesos de las variables desviación) y el método AHP.

RESUMEN

La estrategia empresarial debe integrar la variable medioambiental en la toma de decisiones a todos los niveles. Su posicionamiento al respecto distingue a las empresas líderes y proactivas de las que solo reaccionan ante la legislación, se muestran indiferentes o tienen una visión negativa. Las empresas disponen de herramientas de gestión, tales como la auditoría ambiental, el análisis del ciclo de vida del producto, la ecobréjula y la ecoetiqueta, que contribuyen a aumentar la eficiencia productiva, me-

jorar la calidad e imagen de sus productos o servicios, y representan una ventaja competitiva. También las técnicas de optimización en un contexto multicriterio son herramientas de ayuda a la toma de decisiones, que permiten incorporar las variables y las oportunidades medioambientales a las que se enfrenta la empresa del futuro para contribuir a un desarrollo sostenible que no comprometa el bienestar de las generaciones futuras.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Señale la afirmación correcta:
 - a. El calentamiento global se debe a la variabilidad natural del clima.
 - b. El efecto invernadero es un problema ambiental importante.
 - c. El cambio climático se atribuye directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial.
 - d. Ninguna de las anteriores.
2. Los gases de efecto invernadero:
 - a. Son dióxido de carbono, metano, óxido nitroso, ozono, vapor de agua...
 - b. No originan problemas de salud.
 - c. No modifican las propiedades de la atmósfera.
 - d. Solo incrementan su concentración las actividades industriales contaminantes.
3. El desarrollo sostenible:
 - a. Es un concepto teórico de difícil aplicación en la práctica.
 - b. Puede mitigar los efectos negativos del cambio climático.
 - c. Siempre representa un coste adicional para la empresa.
 - d. Ninguna de las anteriores.
4. Entre las características de las empresas con estrategia corporativa medioambiental (ECM) se encuentra:
 - a. La preservación ambiental es un valor corporativo capital.
 - b. Integran las cuestiones medioambientales en el proceso de planificación estratégico.
 - c. Hacen hincapié en los aspectos ambientales de sus productos.
 - d. Ninguna de las anteriores.
5. Entre las características de las empresas de marketing ambiental (EMM) se encuentra:
 - a. La preservación ambiental es un valor corporativo capital.
 - b. Integran las cuestiones medioambientales en el proceso de planificación estratégico.
 - c. Hacen hincapié en los aspectos ambientales de sus productos.
 - d. Ninguna de las anteriores.
6. Las empresas reactivas con respecto a materia medioambiental:
 - a. No se sienten comprometidas y les cuesta mucho adoptar las medidas necesarias.
 - b. Toman decisiones para cumplir con la legislación.
 - c. Identifican en el medio ambiente una oportunidad para mejorar e innovar.
 - d. La a) y la b) son correctas.
7. Señale la afirmación correcta:
 - a. La ecobrójula es una herramienta que se usa para evaluar el impacto potencial sobre el medio ambiente de un producto a lo largo de su ciclo de vida.
 - b. Fussler fue, en 1996, el impulsor de la ecoetiqueta.
 - c. La auditoría ambiental garantiza que un producto cumple con los criterios ambientales, y, por tanto, puede llevar la ecoetiqueta.
 - d. La b y la c son falsas.
8. Señale la afirmación correcta:
 - a. Michael Porter afirma que una legislación estricta espolea la innovación.
 - b. Banerjee estableció la clasificación de las empresas como líderes, preactivas, reactivas, indiferentes y negativas.
 - c. Claude Fussler afirma que una legislación estricta espolea la innovación.
 - d. Ninguna de las anteriores.
9. La resolución de un modelo multiobjetivo:
 - a. Encuentra soluciones eficientes, que son aquellas en las cuales no se puede mejorar ningún objetivo, sin empeorar al menos otro.
 - b. También nos aporta información sobre las metas del responsable de la toma de decisiones.
 - c. Nos proporciona la solución óptima, que es aquella en la que se optimizan todos los objetivos.
 - d. La a y la c son correctas.
10. Señale la afirmación correcta:
 - a. En un contexto multicriterio, objetivo y meta representan el mismo concepto.
 - b. Una variable decisión representa algo que podemos controlar, con impacto en la solución de un problema de toma de decisiones.
 - c. En programación por metas siempre debemos minimizar la suma de todas las variables de desviación.
 - d. Ninguna de las anteriores.

TEMAS DE REFLEXIÓN Y DEBATE

Establezca un debate sobre el cambio climático. Si es necesario, busque información, últimas noticias, opiniones y datos objetivos. ¿Usted qué opina?

Actuaciones de respeto al medio ambiente desde el punto de vista del consumidor. ¿Qué hace y qué más podría hacer?

CASOS FINALES DEL TEMA

Adiós al tricloroetileno

Entre otros usos, el tricloroetileno se utiliza en los laboratorios de control de calidad del asfalto para determinar la cantidad de betún en mezclas bituminosas. Se trata de una sustancia muy peligrosa para la salud y el medio ambiente, por lo que es importante que no se sobrepasen los niveles de exposición, tal y como ocurría en un pequeño laboratorio de Valladolid. Pero es posible eliminar el uso del tricloroetileno si se cambia el proceso productivo.

El problema surgió a raíz de las quejas de los trabajadores que utilizaban tricloroetileno en el citado laboratorio de Valladolid, debido al fuerte olor de este disolvente que, según ellos, «apestaba en toda la nave». El servicio de prevención confirmó que los índices de exposición al tricloroetileno superaban los valores límite. Además, la analítica realizada a los trabajadores del laboratorio mostraba restos de derivados del tricloroetileno. El delegado de prevención de la empresa logró constituir un comité de seguridad y salud en la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León para debatir el grave riesgo existente por la exposición al tricloroetileno y su eliminación del laboratorio.

Aunque los responsables de la consejería argumentaban que el método del tricloroetileno era el único válido para realizar ese tipo de ensayos, esto es, la cantidad de betún que existe en una mezcla asfáltica, con ayuda de asesoramiento técnico, se presentó otro método de análisis, consiste en la utilización de un horno de incineración (según la norma NLT 384 del año 2000).

Alternativa viable

El horno mufla quema la mezcla asfáltica a entre 500°C y 600°C, temperatura a la que se evapora el betún. De esta forma, es posible calcular el porcentaje del mismo en la mezcla por la diferencia de peso. Se evita así la emisión de gases orgánicos volátiles de la combustión con un filtro de carbón activo, que es un sistema sencillo y reutilizable.

El éxito de la alternativa propuesta hizo que la Junta de Castilla y León se comprometiera a comprar un horno para cada provincia.

Actualmente el problema con el tricloroetileno se ha solucionado. Los hornos de incineración ya están en marcha y se han logrado una serie de mejoras, ya que al sustituir el proceso de análisis se ha evitado el uso de disolventes. Se elude así la exposición de los trabajadores a esta sustancia y, por tanto, todas las medidas de protección y vigilancia de la salud laboral y del medio ambiente que conllevan:

- Reducción del tiempo de ensayo de una hora a veinticinco minutos.
- Eliminación de costes de gestión de residuos.
- Supresión de necesidad de mascarillas y guantes.
- Mejora de la seguridad y salud de los trabajadores.
- Cumplimiento de la normativa.
- Reducción de costes ligados a riesgos.
- Mejora de la imagen de la empresa y relaciones laborales.

Fuente. revista *Daphnia*, número 42, primavera de 2007.

1. Clasifique la empresa según su posicionamiento ambiental.
2. Establezca un debate sobre las ventajas asociadas a la innovación medioambiental introducida en la empresa.

Un problema de planificación de la producción

Una industria papelera de propiedad pública fabrica dos tipos de productos, pulpa de celulosa obtenida por medios mecánicos y pulpa de celulosa obtenida por medios químicos. Las capacidades máximas de producción se estiman en trescientas y doscientas toneladas al día para cada uno de los dos tipos de pasta de celulosa. Por cada tonelada de pasta de celulosa se requiere un trabajador. La empresa dispone de una plantilla de cuatro-

cientos trabajadores, no deseando contratar mano de obra eventual.

El margen bruto (ingresos menos costes variables) por tonelada de pasta de celulosa obtenida por medios mecánicos se estima en 1.000 u.m. y en 3.000 u.m. la obtenida por medios químicos. Los costes fijos de la papelera se estiman en 300.000 u.m./día. La empresa desearía, al menos, cubrir los costes fijos.

Las preferencias de la empresa se concretan en la maximización del margen bruto (objetivo económico) y en la minimización del daño generado en el río en el que la papelera vierte sus residuos productivos (objetivo ambiental). Se estima que los residuos producidos por cada tonelada de pasta de celulosa obtenida por medios mecánicos y por medios químicos generan unas demandas biológicas de oxígeno en las aguas del río de una y dos unidades.

Se pide:

1. Formular un modelo que permita a la empresa decidir su producción teniendo en cuenta el objetivo de maximizar el margen bruto, como el de minimizar el daño ambiental que ocasiona.
2. Resolver gráficamente el modelo anterior, representando el conjunto factible en el espacio de las variables decisión y el conjunto eficiente en el espacio de los objetivos.
3. Calcular la tasa de intercambio entre los objetivos.

Scotch Brite

Los nuevos estropajos 3M están hechos de plástico reciclado y mejoran el rendimiento de los estropajos tradicionales. Han conseguido una cuota de mercado de un 15% solo tres años después de su lanzamiento.

El liderazgo ambiental de 3M

«Limpie su vajilla con plástico reciclado». Ese es el mensaje de los estropajos Scotch Brite de 3M. «Nunca se oxidan, nunca rayan». Su principal materia prima es el plástico de las botellas de PET. Las propiedades del mismo han permitido a 3M alcanzar entre un 10% y un 15% del mercado americano de estropajos en menos de tres años.

3M es y será siempre un líder ambiental. Su programa 3P (*pollution prevention pays*) es famoso en todo el mundo. 3M calcula que le ha permitido ahorrar unos seiscientos millones de dólares desde que se inició en los setenta. El consumo energético y las emisiones a la atmósfera por unidad producida se han reducido, respectivamente, en

un 5% y en un 33%. La empresa es también un líder en la ecoeficiencia y tiene de hecho un director del departamento de ecoeficiencia. Su cometido es identificar mejoras ambientales que también sean rentables desde el punto de vista financiero.

3M limpia con estropajos de plástico reciclados

El estropajo de tejido metálico (acero) ha sido un producto popular para limpiar cacerolas y ollas sucias desde la introducción de Brillo en 1917. Las ventas alcanzan hoy los cien millones de dólares anuales. Los consumidores perciben la eficacia de dicho estropajo, pero no están tan entusiasmados con la herrumbre y las astillas que suelta. En los años ochenta, 3M percibió una oportunidad para aplicar sus conocimientos sobre los abrasivos al producto. Añadiendo un estropajo a su gama de productos de limpieza se convertía en el único productor que podía ofrecer todas las categorías de productos.

El plástico supera a la lana de acero

Se trataba de conseguir un material base que pudiera impregnarse de jabón y que tuviera abrasivos ligados a él. Después de cuatro años de I+D descubrió la base adecuada: el PET de botellas de plástico recicladas. Estas pueden procesarse en un material fibroso y resistente que se parece a la lana de acero pero es bastante mejor que el mismo en varios sentidos: mantiene la forma, genera pocas astillas y, por lo tanto, es bueno para las manos y fácil de limpiar después de cada uso. Los exámenes realizados en función de la superficie limpiada muestran que el estropajo nunca se oxida y limpia tres veces más que el estropajo tradicional.

El estropajo Nunca se Oxida incorpora otras tecnologías radicales. Su capacidad de restregar la suciedad es consecuencia de la utilización de algunos de los más avanzados adhesivos y abrasivos de 3M. Un jabón especialmente formulado despiden espuma que acaba con los residuos grasos. Además, no contiene fosfatos. Finalmente, una fórmula superconcentrada genera más espuma y tiene una mayor capacidad de limpieza durante un mayor período de tiempo que los estropajos tradicionales.

La originalidad del trabajo de 3M es tal que tiene derechos de patente tanto con respecto al producto como con respecto al proceso de producción del mismo.

El director de la unidad de cuidado doméstico de 3M resume la experiencia con el nuevo estropajo: «No pretendemos que éste sea la respuesta a los problemas de residuos sólidos del país. Pero creemos que es importante tomar todos los pasos posibles para proteger el medio

ambiente. En este caso, desarrollamos un producto que funciona mejor, elimina el óxido y suministra un nuevo uso final para los plásticos reciclados. Ese es el tipo de innovación sobre el que 3M ha construido un negocio entero».

Nunca Raya es perfecto para los utensilios de cocina antiadherentes

En 1994, 3M añadió el estropajo Nunca Raya de Scotch Brite a su gama de productos. Está dirigido a los productos antiadherentes utilizados en la cocina (sartenes, ollas, cacerolas etc.), que representan ya el 73% de las ventas de utensilios de cocina hoy en día. Al faltar alternativas, la mitad de estos compradores han estado utilizando estropajos tradicionales para limpiar dichos productos, sabiendo que los estropajos rayarían la superficie antiadherente.

3M utiliza sus propias capacidades materiales

Los estropajos de plástico son un ejemplo de la utilización de las capacidades materiales fundamentales de la compra para responder a las necesidades de los consumidores y crear nuevos mercados. Por lo tanto, el principal impulso es de tipo comercial. La visión ambiental de 3M se centra en utilizar materiales reciclados en lugar de vírgenes.

Genera beneficios ambientales y gana cuota de mercado

La utilización de PET reciclado reduce la necesidad de materias primas vírgenes. La mayor durabilidad de los estropajos reduce las necesidades de energía y materiales, y el jabón utilizado en los estropajos es biodegradable y no contiene fosfatos.

En tres años, 3M ha ganado entre un 10% y un 15% del mercado total de los estropajos con jabón y es el

líder de mercado de los estropajos que no rayan. La demanda creciente de los clientes por los estropajos Nunca se Oxidan y Nunca Rayan da lugar a que la mayoría de minoristas los ofrezcan y, por lo tanto, exista mayor posibilidad de venta de otras líneas de productos Scotch Brite.

Los hábitos de los clientes cambian lentamente

El desafío inmediato para 3M es conseguir una mayor cuota de mercado a costa de los estropajos de lana de acero. El director de marketing de 3M admite la fuerza de las marcas competidoras tradicionales: «Han estado ahí durante ochenta años y los consumidores se han adaptado a los mismos. Así que debemos persuadir a la gente que no ha probado nuestros productos de que pueden limpiar casi tan bien y de que evitan el óxido y astillas de los estropajos tradicionales».

Uno de los aspectos más interesantes es la publicidad generada por la iniciativa de 3M: «Una de las cosas con las que no contábamos era la positiva cobertura informativa que obtengamos por utilizar materiales reciclados. La CNN, la CES, el *New York Times*, el *Washington Post*, la revista *Fortune*... la lista continúa. Demuestra que la gente presta atención a las empresas que demuestran una responsabilidad ambiental».

Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles de los principales problemas ambientales estudiados en la teoría puedes identificar en el texto?
2. ¿Clasifique la empresa según su posicionamiento ambiental?
3. ¿Identifique qué aspectos de la ecobréjula se reflejan en el texto?

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Azqueta, D. (2007), *Introducción a la economía ambiental*. McGraw-Hill-Interamericana de España, S.A.
- Durán, G. (2007), *Empresa y medio ambiente. Políticas de gestión ambiental*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Romero, C. (1993), *Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Alianza Universidad Textos.

Lecturas recomendadas

- Banerjee, S. B., (2002), «Corporate environmentalism. The construct and its measurement», *Journal of business research*, 55, pp. 177-191.
- Cotec, (2003), *Innovación y medio ambiente*. Fundación Cotec para la innovación tecnológica, Madrid
- Fussler, C. (1999), *Ecoinnovación. Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

- Porter, M. (1999), *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.
- Stern, N. (2006). *Stern review on the economics of climate change*. Disponible en Internet en la página www.sternreview.org.uk.
- Weintraub, A. y C. Romero (2006), «Operations research models and the management of agricultural and forestry resources: a review and comparison». *Interfaces*, 36, nº 5. pp 446-45.

Enlaces e instituciones

- www.fundacionentorno.org. Fundación Entorno.
- www.ipcc.ch. Intergovernmental Panel on Climate Change
- www.iso.org. International Organization for Standardization.
- www.pnuma.org. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Parte Octava

Gestión de otras áreas funcionales

Capítulo 32

Marketing

SUMARIO DEL TEMA

1. El marketing estratégico y la orientación al mercado.
 - 1.1. Concepto de marketing estratégico.
 - 1.2. Enfoques de la orientación al mercado.
2. La investigación de mercados.
 - 2.1. Sistemas de información de marketing.
 - 2.2. El proceso de investigación de mercados.
3. Análisis del mercado.
 - 3.1. Definición y delimitación del mercado objetivo.
 - 3.2. Comportamiento de compra de los consumidores finales y organizacionales.
4. Segmentación y posicionamiento.
5. Herramientas operativas del marketing.
 - 5.1. Planificación de la cartera de productos/servicios.
 - 5.2. Gestión de la marca.
 - 5.3. Dirección de la distribución y fijación de precios.
 - 5.4. Herramientas de comunicación de marketing.
6. El plan de marketing.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el alumno deberá ser capaz de:

1. Situar el marketing en el contexto de la dirección estratégica y explicar las interrelaciones con otras funciones de la empresa, así como explicar los fundamentos de la filosofía de orientación al mercado y sus implicaciones estratégicas.

2. Valorar la importancia de la información proporcionada por los sistemas de información de marketing y la aplicación de la investigación de mercados a la gestión empresarial.
3. Explicar las estrategias de cobertura del mercado de referencia y diferenciar el comportamiento del consumidor final del comportamiento de compra de las organizaciones, tanto en el proceso de decisión de compra como en los factores que influyen sobre él.
4. Describir el proceso de segmentación de mercados, enumerando criterios y métodos, y seleccionar un posicionamiento estratégico para cada segmento.
5. Identificar los aspectos más relevantes sobre el producto y los servicios, evaluar las implicaciones operativas de la variable precio, analizar y diagnosticar el canal de distribución de una empresa, y diferenciar las distintas herramientas comunicativas y su adecuado uso para cada situación.
6. Enumerar y describir los instrumentos del marketing de relaciones, así como conocer el proceso de desarrollo de programas de fidelidad a través de la confianza y el compromiso con la relación y el marketing de bases de datos.
7. Identificar las interrelaciones entre la elección estratégica y la ejecución del plan de marketing y detallar las formas organizativas de las actividades de marketing. Además, el alumno podrá describir cómo se llevarán a cabo la evaluación y el control de la actividad de marketing estratégico.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Imcasa: marketing para compradores organizacionales

Imcasa es una empresa especializada desde hace más de treinta años en la fabricación y comercialización de aparcamientos metálicos de superficie. La empresa es la sucesora de Altos Hornos de Vizcaya, S.A., fundada en 1975, que fabricaba y comercializaba dos divisiones de productos: invernaderos agrícolas y aparcamientos metálicos de superficie. En 1991 Altos Hornos de Vizcaya, S.A. cerró su fábrica de Castellón de la Plana; en ese momento los responsables del departamento de producción y del departamento comercial se asocian para seguir gestionando por su cuenta la división de aparcamientos metálicos de superficie.

Su mercado objetivo está constituido básicamente por empresas que necesitan cubrir una zona de aparcamiento de vehículos que se halla a la intemperie. Desde sus inicios Imcasa ha puesto todo su esfuerzo al servicio de dicho mercado, ofreciendo apoyo

técnico y experiencia, y tratando de aportar las mejores soluciones constructivas y de diseño. El premio a este esfuerzo ha sido convertirse en proveedora homologada de firmas como Aena, Lidl, Caprabo, Iberdrola, Enagás, Marina d'Or, FCC, Aumar, Telefónica, BP-Oil o Repsol-Butano, así como realizar diversos trabajos de envergadura para organismos oficiales (puertos, hospitales, ayuntamientos o ministerios). En la actualidad, la empresa está considerando abrirse a un nuevo público: las administraciones de fincas ubicadas en las zonas costeras. Las especiales características de humedad y salinidad de estas zonas constituyen una oportunidad de mercado para sus instalaciones y servicios de mantenimiento.

En estos mercados Imcasa quiere posicionarse como constructor de aparcamientos estéticamente diferenciados de los competidores, armonizando sus diseños con la

arquitectura del entorno de las ubicaciones. Para ello, la empresa sigue una política de continua evolución y mejora de su gama de productos, basada en el departamento de diseño e I+D+i. La cualificación del personal y la avanzada tecnología de las instalaciones garantizan la calidad de los productos prefabricados, así como una gestión y capacidad de producción dinámica y flexible para satisfacer todas las necesidades del mercado.

Los productos de Imcasa cumplen las normas, garantías y homologaciones necesarias de calidad y seguridad que se requieren en el mercado para este tipo de producto. Los productos están diseñados para aprovechar al máximo el espacio disponible en cada instalación y soportar la acción de fuertes vientos y nieve. La empresa cuenta con una variada gama de modelos en las ménsulas, con formas curvas y rectas, construi-

das con perfiles tipo *ipe* o tipo celosía, o los modelos más modernos tipo bóveda, rombo, ola marina, etc. Además, dispone de alturas y anchuras especiales a la medida de las necesidades del cliente que combinan tanto las configuraciones simples a una sola vertiente como dobles a dos vertientes. De esta manera logran aunar en el mismo producto la belleza, el diseño, la duración y la armonización con la ausencia de mantenimiento durante años, aun en ambientes extremos de agresividad del entorno como industrias químicas, zonas costeras o lugares con altos niveles de humedad o contaminación.

Todo ello gracias a que los productos están galvanizados en caliente. Este proceso industrial consiste en la inmersión total de las piezas de acero en zinc fundido a 450°C, produciéndose una reacción de difusión entre el zinc y el acero que tiene como resultado la formación de diferentes capas de aleaciones zinc-hierro y recubriéndose externamente por zinc puro. El resultado final es un recubrimiento de zinc unido metalúrgicamente al acero base mediante capas de aleaciones zinc-hierro en espesores medios de 70 µm a 85 µm, lo que asegura duraciones del producto superiores a los veinte años sin mantenimiento de ningún tipo. Esta resistencia del hierro galvanizado frente a la corrosión no se consigue con otros recubrimientos a base de pinturas de poliuretano, imprimaciones antioxidantes o pinturas plásticas.

La fabricación de las ménsulas mediante la utilización de perfiles laminados y su posterior galvanizado en caliente, una vez soldadas, supone una protección extra con respecto a la corrosión frente al modelo tradicional de ménsula de chapa plegada. De hecho, al estar esta última completamente cerrada, se producen en su interior condensaciones que provocan una oxidación prematura y una corrosión del acero que va desde el interior hacia el exterior de la misma, por lo que cuando el usuario advierte el mal estado de la estructura metálica todo el interior está ya oxidado y corroído, con el peligro que esto supone en cuanto a seguridad, resistencia y vulnerabilidad frente a agentes externos.

Imcasa también ha introducido novedades en las cubiertas con amplias combinaciones de formas (onduladas, rectas, rústicas...), colores y materiales tales como chapas perfiladas de acero galvanizadas por ambas caras, chapas de acero galvanizadas y prelacadas por una o ambas caras, paneles sándwich aislantes y estancos, recubrimientos superficiales con poliéster, policarbonato y acrílicos, recubrimientos especiales con resinas de cloruro de polivinilo PVC o de fluoruro de polivinilideno PVF.

Además, todos los productos pueden ser recuperados en su totalidad en caso de cambio de ubicación, dado que la instalación se realiza mediante atornillado. La reutilización, añadida a la reciclabilidad, hace que los productos Imcasa sean respetuosos con el medio ambiente.

Recientemente la empresa ha desarrollado un nuevo producto: el Kit Desmontable. Se trata de una marquesina que no necesita soldaduras, lo que hace que su montaje resulte muy sencillo. En un principio el producto surgió de la necesidad de reducir los costes de instalación en ubicaciones lejanas al centro de producción y su venta se realizaba directamente al consumidor final. Sin embargo, con el tiempo el producto ha llegado a distribuirse a través de grandes superficies de bricolaje y los numerosos aparcamientos instalados por los mismos clientes en villas, chálés, masías, casas particulares, etc. avalan la viabilidad del producto. Esta incursión en el mercado de consumo ha permitido a la empresa constatar que, a diferencia del comprador industrial, el consumidor no parece tan exigente en cuanto al precio del producto.

Por otra parte, Imcasa realiza instalaciones especiales y productos personalizados para aparcamientos de camiones, trailers, autobuses, avionetas o caravanas, así como aplicaciones de marquesinas para otros usos, como campos de fútbol, campos de golf, patios de colegios y universidades, ecoparques, zonas de paso peatonales en grandes superficies comerciales, aeropuertos, puentes, etc.

Desde su creación la comunicación de la empresa se ha basado en el contacto directo con el cliente a través del teléfono, la correspondencia y los comerciales de la antigua empresa. Estos han contado con la ayuda de material impreso que presenta gráficamente algunas de las instalaciones más destacadas y las principales características técnicas de los productos. Además, la empresa ha publicado anuncios en revistas especializadas del sector de la construcción como *Arte y Cemento* o *NAN*.

La aparición de competencia directa en la fabricación de aparcamientos de superficie ha provocado que la empresa se enfrente a nuevos retos en el futuro inmediato. Uno de los proyectos a corto plazo se centra en potenciar el principal valor heredado de Altos Hornos de Vizcaya S.A.: la marca Imcasa. Para ello, además de seguir una estrategia de marca corporativa, denominando a todos los productos con el nombre de la empresa, han apostado decididamente por la difusión de la misma a través de Internet (www.parkings-castello.com), principal canal de contacto para el 80% del mercado de clientes finales. A estas actividades se añadirá el desarrollo de una campaña de contactos con los clientes potenciales a través de correo tradicional y electrónico.

Este aumento de la competencia ha obligado a la empresa a realizar ajustes de precios con el fin de seguir siendo competitivos. En este sentido, la intención a medio plazo de Francisco Sales, fundador de la empresa, es aumentar la producción con el fin de conseguir economías de escala.

Por otro lado, se contempla la posibilidad de diferenciarse de la competencia mediante la instalación de *parkings* solares. Estos *parkings* incorporan placas solares a las marquesinas del aparcamiento. La empresa dispone de dos modalidades: láminas flexibles fotovoltaicas integradas e impermeabilizantes o estructura auxiliar para modificar inclinación-orientación. Imcasa ya ha instalado un *parking* de estas características en Huesca, pero ahora se plantea cómo comercializar este producto a escala nacional. ●



Solucione sus problemas de aparcamiento

[CALIDAD](#)
[PRODUCTOS](#)
[CLIENTES](#)
[NOTICIAS](#)
[CONTACTO](#)

PRODUCTOS

Parking Solar



© 2008 Parkings Castelló S.L. | Tel. 964 211 400 | email. info@parkings-castello.com
 Empresa | Productos | Clientes | Noticias | Contacto

1. EL MARKETING ESTRATÉGICO Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

El marketing se ha convertido en un elemento imprescindible de la gestión empresarial que requiere una planificación y ejecución minuciosas. Se trata de una orientación, una filosofía o un sistema de pensamiento de la dirección que sostiene que la clave para conseguir las metas de la organización reside en conocer las necesidades y deseos del mercado objetivo y en adaptarse para satisfacer más eficientemente que la competencia las necesidades de las personas y de la sociedad. En esta definición destacan un enfoque filosófico, centrado en una orientación; una dimensión de análisis, centrada en el conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, y una dimensión operativa, centrada en las acciones que hay que desarrollar para satisfacer dichas necesidades proporcionando un valor superior al de la competencia.

Este apartado se ocupará de las dos primeras dimensiones: la dimensión analítica, de la cual se ocupa el mar-

keting estratégico, y la dimensión filosófica, comúnmente conocida como orientación al mercado.

1.1. Concepto de marketing estratégico

El marketing estratégico es una metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a esta.

El análisis del marketing estratégico se compone del análisis y del diagnóstico estratégico del mercado. El análisis estratégico del mercado incluye determinar el mercado de referencia: grupos de consumidores, necesidades que hay que satisfacer y productos o respuestas tecnológicas a dichas necesidades. Este análisis requiere también

Marketing estratégico

- **Análisis del mercado: determinación del mercado de referencia.**
- **Diagnóstico de marketing: objetivos, matriz de la cartera de productos y modelos financieros.**

medir el atractivo económico del mercado, segmentarlo, posicionarse en cada segmento y analizar la competencia.

Por su parte el diagnóstico estratégico incluye la comparación de los objetivos estratégicos de marketing con las capacidades de la empresa, el análisis de la matriz de la cartera de productos y de los modelos financieros que permitan establecer una relación entre la rentabilidad de las ofertas y el riesgo.

El resultado del análisis del marketing estratégico es la elección de las estrategias de marketing en las que se basará el programa de actividades de marketing. La figura 32.1 resume gráficamente el proceso del marketing estratégico en la empresa.

El marketing estratégico constituye, por tanto, la parte más oculta del marketing, popularmente más conocido por las manifestaciones de la dimensión de acción, relacionadas con el producto, el precio, la distribución y la comunicación. En la *Caja de habilidades y herramientas*

del *directivo 32.1* pueden observarse las principales diferencias entre el marketing estratégico y el marketing operativo.

1.2. Enfoques de la orientación al mercado

La forma de concebir la actividad de intercambio ha pasado por orientaciones distintas en su evolución, hasta llegar al concepto actual de marketing. Kotler¹ distingue cinco etapas en la evolución histórica de la función del marketing en la empresa: orientación hacia la producción, hacia el producto, a la venta, al marketing y al marketing holístico.

Orientaciones de la empresa

- **A la producción.**
- **Al producto.**
- **A la venta.**
- **Al marketing.**
- **Al marketing holístico.**
- **Al mercado.**
 - **Procesamiento de la información.**
 - **Cultural.**

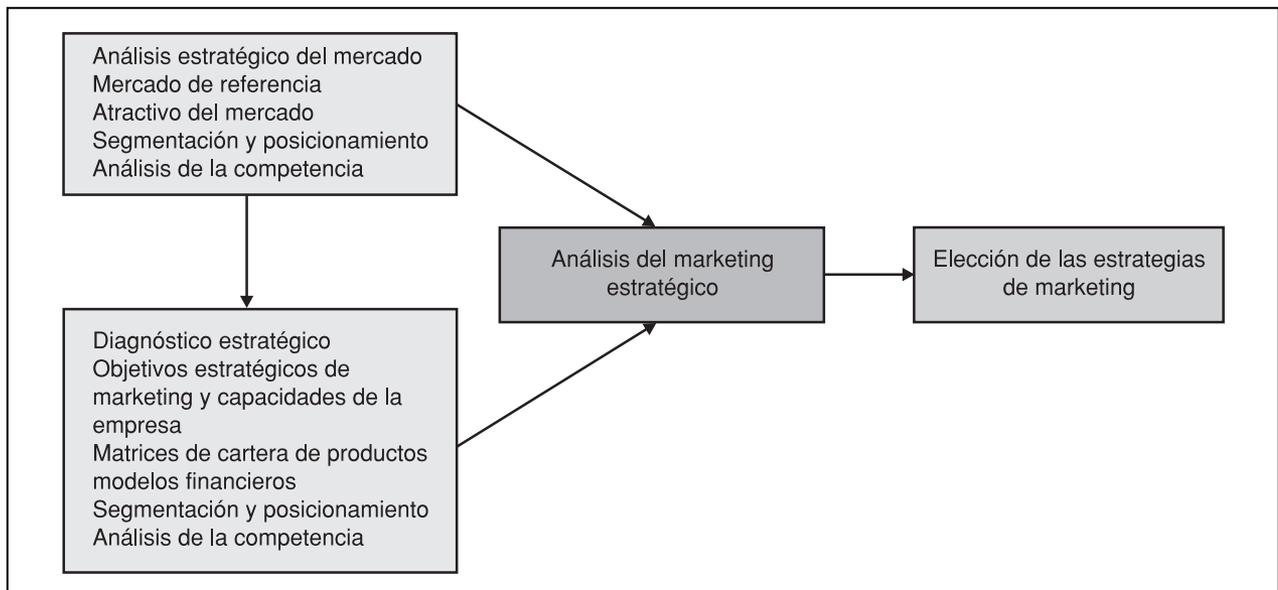


Figura 32.1 ● El marketing estratégico en la empresa.

¹ Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006), *Dirección de marketing*. Pearson-Prentice Hall, Madrid.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 32.1
PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING ESTRATÉGICO
Y EL MARKETING OPERATIVO

Variable	Marketing estratégico	Marketing operativo
1. Grado de importancia para el futuro de la empresa	Muy importante	Poco importante
2. Personal implicado	Dirección del departamento de marketing	Mandos intermedios del departamento de marketing
3. Nivel organizativo de trabajo	Producto-mercado	Funcional
4. Horizonte temporal	Largo plazo	Corto plazo
5. Regularidad	Decisiones irregulares	Decisiones regulares
6. Riesgo de las alternativas	Grande	Pequeño
7. Incertidumbre	Alta	Baja
8. Información utilizada	Más subjetiva y de forma continua	Más objetiva y para problemas concretos
9. Naturaleza del problema	No estructurado	Estructurado
10. Facilidad de evaluación	Difícil	Más fácil
11. Énfasis	Consumidor y competencia	Consumidor
12. Modelos medios y tareas	Auditoría de marketing Sistema de inteligencia Mapas de posicionamiento Modelos de difusión, modelos de cartera, etc.	Plan de marketing Sistema de información Análisis presupuestario Métodos para la optimización de las decisiones
13. Resultado	Eficiencia	Eficacia
14. Estilo de dirección	Proactivo	Reactivo
15. Actividades principales	Análisis y elección de alternativas estratégicas para obtener ventajas competitivas sostenibles	Planificación de las variables de marketing, ejecución y control de las alternativas elegidas

Fuente: Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (1998), *Marketing estratégico: teoría y casos*. Pirámide, Madrid p. 87.

La orientación a la producción es una etapa caracterizada por una escasa oferta frente a una gran demanda potencial y donde las necesidades del mercado son conocidas y estables. El departamento de producción es el predominante, mientras que el papel del departamento de marketing es pasivo y limitado prácticamente a la distribución. En las sociedades occidentales tuvo lugar una situación de este tipo a principios de siglo y tras la pos-

guerra, y actualmente se está produciendo en algunos países en vías de desarrollo.

La orientación al producto se basa en la idea de que los consumidores a la hora de elegir sus productos se fijan en la calidad, atributos y funcionamiento del producto, a través de una actividad de comparación. Esto conlleva que las empresas se preocupen por una continua mejora de sus productos, aplicando cuantas innovaciones sean nece-

NEGOCIOS EN ACCIÓN 32.1

¿En qué negocio estamos?

Gulf Oil, compañía multinacional cuya actividad principal era la extracción de petróleo y su distribución, en un momento dado empezó a preocuparse por el retroceso en la demanda de crudo, lo que provocaba una reducción de los precios y, por tanto, una erosión de los márgenes de beneficio. También el escenario a largo plazo de la industria del petróleo se vislumbraba poco halagüeño, al aparecer en el mercado formas alternativas de energía.

Los gestores de la compañía se preguntaron: «¿En qué negocio estamos?». La contestación fue concisa: «En el petróleo». La dirección analizó las sugerencias aportadas por los principales responsables de la gestión y se llegó a la conclusión de que aparte de vender gasolina, se encontraban en el negocio de «proporcionar servicios a las personas que viajan».

De estas conclusiones se determinó que la empresa debía diversificar su oferta de productos y servicios, y

razonaron que aunque el negocio del petróleo estaba cayendo, la gente seguía viajando cada día más y que la industria o negocios que rodean los viajes iban incrementándose.

Es más, pensaron acertadamente que el público que viaja siempre necesita un lugar donde hospedarse y decidieron comprar una pequeña cadena de hoteles canadienses llamada Holiday Inns. Lo acertado de esta decisión puede ser juzgado por el éxito del imperio Holiday Inns. ●

sarias para la consecución de este fin, sin analizar si con ello se atienden a necesidades concretas del mercado. La orientación al producto conduce a lo que se conoce como miopía del marketing, es decir, una concentración en el producto en lugar de en la necesidad.

Cuando los mercados se van ensanchando física, geográfica y psicológicamente, los sistemas de distribución se van perfeccionando y las políticas de marca se van generalizando, la empresa reorienta su actividad acentuando la importancia de la venta y del marketing operativo. En la orientación a la venta subyace implícitamente la hipótesis de que el mercado es capaz de absorberlo todo si se somete a una presión suficiente. El principal problema que presenta esta orientación está en la falta de una valoración previa de las necesidades a través de investigaciones de mercados, además de no tener presente la satisfacción del consumidor una vez efectuada la compra. La orientación a la venta se aplica más agresivamente a los bienes no buscados, es decir, aquellos bienes que los consumidores no piensan adquirir habitualmente, como seguros, enciclopedias, etc. La mayoría de las empresas practican la orientación a las ventas cuando tienen exceso de capacidad productiva.

La orientación al marketing se caracteriza por el estudio y análisis por parte de la empresa de las necesidades y deseos de los consumidores. Situación propiciada por la aceleración, generalización y sistematización del progreso tecnológico, la madurez y saturación de los mercados, la internacionalización de los mismos y el exceso de oferta existente. Este enfoque le supone a la empresa adoptar una nueva filosofía de acción según la cual la satisfacción

de las necesidades del consumidor constituye el objetivo fundamental de toda la actividad de la organización. Esta filosofía de dirección es la que hace surgir al marketing en toda su plenitud, diferenciándolo de lo que es la venta o la distribución.

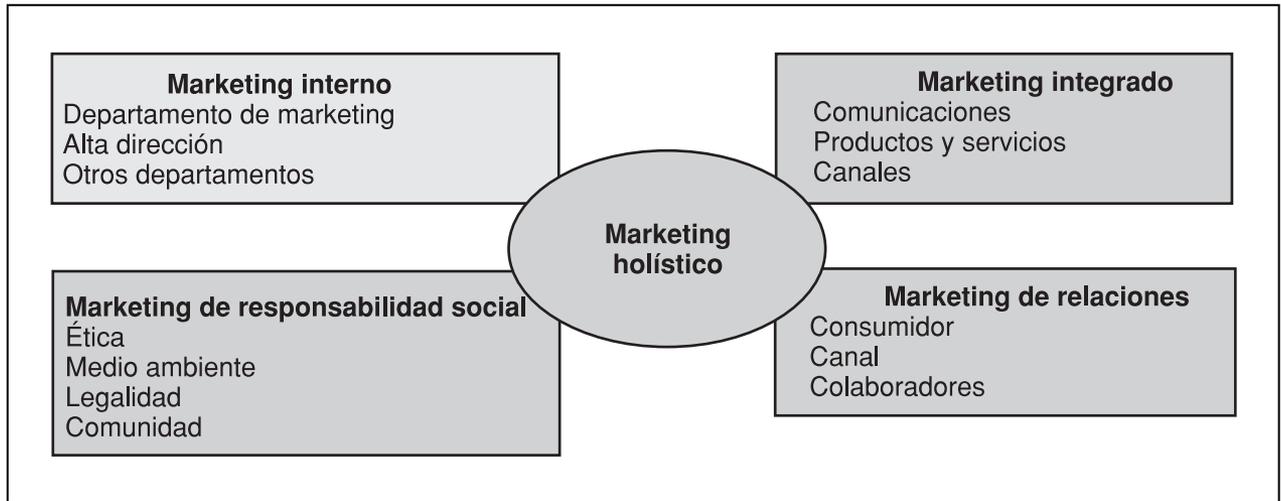
El marketing holístico se define como el diseño, desarrollo e implementación de procesos, programas y actividades de marketing que tiene en cuenta el alcance y la interdependencia de sus efectos, adoptando una perspectiva amplia e integrada. La figura 32.2 presenta de forma esquemática los cuatro elementos que componen una orientación holística del marketing: marketing integrado, marketing de relaciones, marketing de responsabilidad social y marketing interno.

El concepto de orientación al mercado sustituye al de orientación al marketing porque este último parece incidir excesivamente en la especialización funcional, mientras que el primero representa el desarrollo en su sentido más amplio del concepto de marketing.

A pesar de la existencia de múltiples aproximaciones, la literatura al respecto ha pivotado en torno a dos enfoques: el de Kohli y Jaworski², y el de Narver y Slater³, siendo esta la razón que justifica una mayor atención a la

² Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990), «Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications», *Journal of Marketing* vol. 54, n° 2, pp. 1-18.

³ Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, pp. 20-35.



Fuente: Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006), *Dirección de marketing*. Pearson-Prentice Hall, Madrid, p. 19.

Figura 32.2 ● Dimensiones del marketing holístico.

comparación entre ambas. El primero adopta una perspectiva basada en las actividades de procesamiento de la información del mercado. El segundo ve la orientación al mercado, fundamentalmente, como un fenómeno cultural y presta más atención a las normas y valores de la organización. Ambos modelos permiten aglutinar las diferentes aportaciones a la conceptualización de la orientación al mercado.

El modelo basado en el procesamiento de la información define la orientación al mercado como la generación por parte de la organización de información del mercado sobre necesidades actuales y futuras de los consumidores, la disseminación de la información entre los departamentos y la respuesta de toda la organización a ella. Las características clave de este modelo son la extensión del foco de atención en el mercado más allá de la información sobre el consumidor, el énfasis en una forma específica de coordinación interfuncional con respecto a la información del mercado y un interés centrado en las actividades relacionadas con procesar información más que en los efectos de estas actividades.

El modelo cultural considera la orientación al mercado un concepto unidimensional, compuesto por tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) y dos criterios de decisión (enfoque a largo plazo y rentabilidad). Narver y Slater³ añaden a sus dimensiones una perspectiva cultural sugiriendo que las actividades espe-

cíficas relacionadas con el proceso de información son un producto natural de la orientación al mercado más que la orientación per se.

A pesar de las diferencias existentes entre los dos enfoques, diversos autores han encontrado similitudes entre sus componentes. De hecho, han surgido diversas propuestas de integración. Recogiendo las similitudes encontradas en ambos modelos, se podría proponer un modelo ecléctico de la orientación al mercado que concilie las perspectivas mayoritariamente aceptadas en la literatura al respecto. En dicho modelo el consumidor, la competencia y el entorno ocupan el centro de atención de la organización orientada al mercado. Por un lado, son el motivo de atención en la búsqueda de información de la organización, así como el centro de generación de la información útil para la empresa. Por otro, son los receptores de la respuesta consecuente con esa información. La búsqueda y recogida de información, su disseminación y el diseño de la respuesta son actividades compartidas por los diferentes departamentos y funciones de la organización, de tal forma que la coordinación interfuncional abarca las tres. De igual manera, estas actividades serán desarrolladas por la organización de acuerdo con sus capacidades distintivas. Finalmente, la respuesta, dirigida al consumidor, la competencia y el entorno tienen como objetivo la consecución de la satisfacción del consumidor mediante la aportación de un valor superior (Figura 32.3).

Caja de habilidades y herramientas del directivo 32.2
ESCALA DE MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Escala Markor

Generación de información	<ul style="list-style-type: none"> • Nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para esbozar los productos y servicios que necesitarán en el futuro. • Hacemos investigaciones de mercado. • Detectamos rápidamente los cambios en las preferencias de nuestros consumidores. • Preguntamos, al menos una vez al año, sobre la calidad de nuestros productos y servicios. • Estamos a la expectativa en lo relativo a los cambios en la industria (competencia, tecnología, regulación...). • Revisamos periódicamente cómo afectan los cambios de nuestro entorno a los consumidores.
Diseminación de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenemos reuniones interdepartamentales para discutir las tendencias del mercado. • El personal de marketing dedica gran parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la empresa las posibles necesidades que tendrán en un futuro nuestros clientes. • La información más importante relativa a los clientes importantes es difundida regularmente por todos los niveles organizativos. • La información sobre satisfacción de los usuarios finales se distribuye a todos los niveles de nuestra empresa de forma sistemática. • Cuando una persona de la empresa dispone de información importante sobre nuestros competidores la transmite rápidamente a todos los niveles de la empresa.
Respuesta a la información	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones de respuesta a los cambios de precios de los competidores son consistentes con la situación. • No se ignoran los cambios en las necesidades de los consumidores. • Periódicamente revisamos nuestra cartera de productos para asegurarnos de que se ajusta a lo que los usuarios finales quieren. • La respuesta a los cambios en el entorno se planifica entre varios departamentos. • Se da una respuesta inmediata a las campañas de los competidores hacia nuestros consumidores. • Las actividades de los diferentes departamentos están bien coordinadas. • Se atienden las reclamaciones de los clientes. • Se ejecutan a tiempo los planes de marketing. • Cuando se detecta que los consumidores desean la modificación de un producto o servicio, los departamentos implicados hacen los esfuerzos oportunos.

Escala Mktor

Orientación al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de nuestra empresa están dirigidos a la satisfacción del consumidor. • Nuestra empresa cuida de que se cumpla el compromiso de servir al cliente. • Las estrategias están dirigidas a la creación de valor para el cliente. • La estrategia competitiva de nuestra empresa está basada en las necesidades del consumidor. • Medimos la satisfacción del consumidor de forma sistemática y frecuente. • Nuestra empresa presta especial atención al servicio posventa.
Orientación al competidor	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de información relativa a la competencia. • La empresa responde de forma rápida a las acciones de la competencia. • Los vendedores intercambian información sobre la competencia. • La alta dirección discute las fuerzas y debilidades de la competencia. • Los mercados objetivo son seleccionados para conseguir ventajas competitivas.
Coordinación interfuncional	<ul style="list-style-type: none"> • Los altos directivos de los departamentos tienen contacto regular con los clientes. • Compartimos recursos con otras unidades de negocio. • Los departamentos de la empresa están integrados para cubrir las necesidades del mercado objetivo. • Los departamentos o funciones comparten toda la información.

Fuentes: Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993), «Markor: A measure of market orientation», *Journal of Marketing Research*, vol. 30, nº 4, pp. 467-477, y Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 4, pp. 20-35.

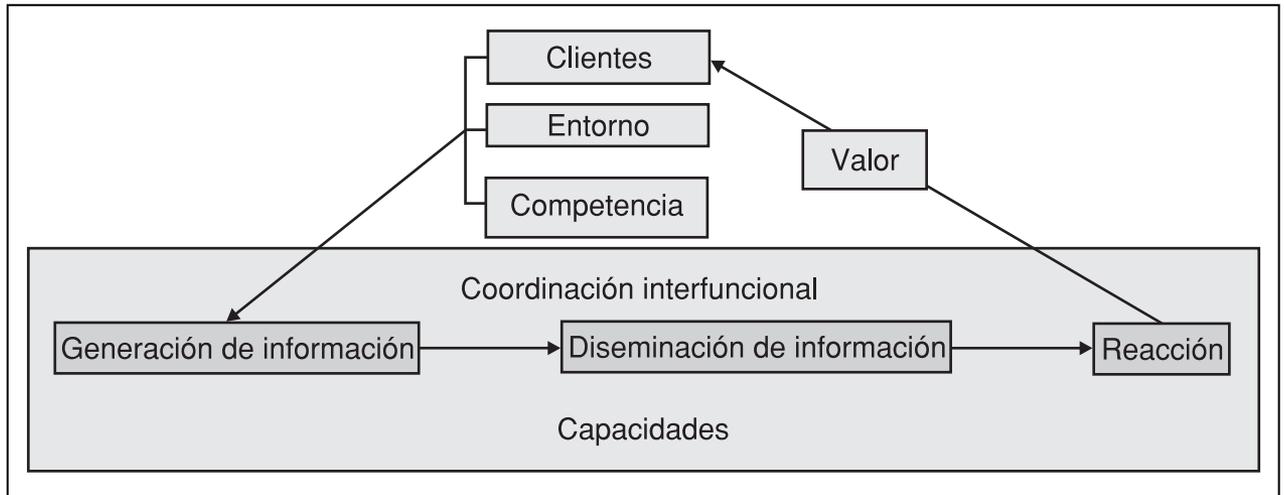


Figura 32.3 ● Modelo ecléctico de la orientación al mercado.

2. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

De lo expuesto hasta ahora puede deducirse que la información es una pieza fundamental en el desarrollo del marketing de la empresa. En efecto, la aceleración de la transferencia de información y conocimientos, la reducción del tiempo para tomar decisiones, la complejidad de las actividades empresariales y, en general, la permanente incertidumbre del entorno hacen imprescindible el uso eficiente de información procedente del mercado. De ello se ocupa la investigación de mercados, un procedimiento sistemático de recopilación, registro y análisis de todos los datos relacionados con los problemas en la comercialización de bienes y servicios. En tanto que sistemático, se trata de un proceso planificado en cada una de las fases cuyo objetivo es conseguir datos que ayuden a solucionar los problemas de la empresa y a aprovechar las oportunidades del mercado.

A continuación se explica cómo se sistematiza la recogida de información y se expondrá brevemente el proceso que se sigue para el desarrollo de una investigación de mercados.

Investigación de mercados

Sistema de información de marketing.

- Datos internos.
- Inteligencia de marketing.
- Investigación de marketing.
- Apoyo a las decisiones de marketing.

2.1. Sistemas de información de marketing

Los cambios continuos en los gustos, actitudes y motivos de compra de los consumidores provocan en la empresa una necesidad continua de información. El sistema de información de marketing es el encargado de suministrar esta información a la organización. Está formado por el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo toda la información necesaria para la dirección de marketing.

El sistema de información de marketing los constituye cuatro subsistemas: el subsistema de datos internos, el subsistema de inteligencia de marketing, el subsistema de investigación de marketing y el subsistema de apoyo a las decisiones de marketing. El subsistema de datos internos recopila información que se produce en el interior de la organización (tipos de clientes, ventas por representante, costes, etc.). Entre sus fuentes se encuentran los informes internos, la contabilidad financiera, etc. El subsistema de inteligencia de marketing recoge de forma continua y en el menor tiempo la información sobre el entorno. Para ello utiliza el personal propio de la empresa (vendedores, servicio técnico, etc.), agentes externos relacionados con la organización (mayoristas, minoristas, etc.) o fuentes especializadas (estudios Nielsen, etc.). El subsistema de investigación de marketing se ocupa del diseño, recogida y análisis de información para resolver problemas concretos de dirección de mar-

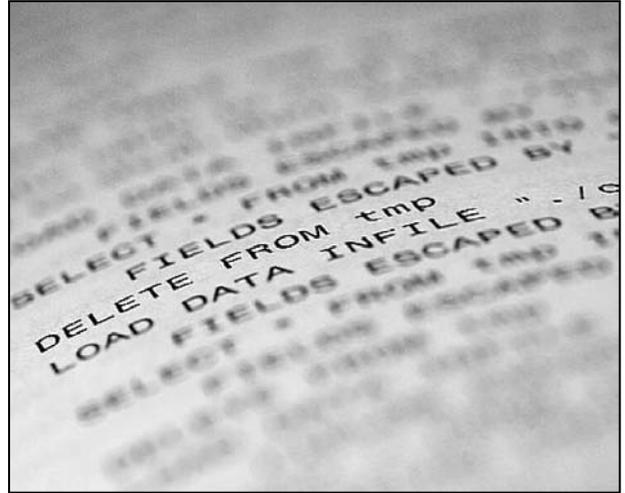
keting. Finalmente, el subsistema de apoyo a las decisiones de marketing reúne un conjunto de herramientas estadísticas, las cuales permiten simplificar y analizar la información, y modelos (ciclo de vida del producto, reacciones de la demanda ante cambios de precios, etc.) que permiten interpretar los datos facilitados por los otros subsistemas.

2.2. El proceso de investigación de mercados

El proceso de investigación de mercados se inicia con la definición de los objetivos de la investigación. Dicha definición ha de ser clara, de tal forma que se entiendan claramente los objetivos, se identifiquen las necesidades de información y se puedan definir las cuestiones que hay que investigar.

Definidos los objetivos de la investigación, el siguiente paso consiste en el diseño del plan de investigación. El plan debe explicar cómo se hará la investigación, qué tipo de datos se deberán reunir y dónde y cómo se obtendrán los datos.

A continuación se procederá a un análisis de la situación mediante un proceso informal de recogida de información sobre la compañía, sobre el entorno, etc. Este análisis permitirá enunciar hipótesis, esto es, suposiciones sobre una posible solución de un problema. En esta fase del proceso se evaluará, además, el coste en función de los beneficios que proporciona la información. De tal forma que si la información recogida es insuficiente y si



los beneficios de conseguir más información se calculan superiores al coste de esta, se procederá al desarrollo de la investigación.

Una vez recogidos los datos se realizará el análisis e interpretación de los datos. Para ellos se procederá a la codificación de las respuestas, asignando un código a cada una de ellas al tiempo que se elabora un libro con dichos códigos. Acto seguido se grabarán y depurarán los datos con el fin de evitar errores de transcripción. Después se efectuará a la tabulación, es decir, se agruparán las respuestas de manera homogénea, y se aplicarán las técnicas estadísticas que permitan convertir los datos en información útil para la toma de decisiones de marketing.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 32.3

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Memoria de ejecución

- Antecedentes.
- Objetivos.
- Descripción de procesos.
- Tipo de análisis realizados.
- Incidencias.
- Resultados del estudio.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

La información recogida por el sistema de información de marketing debe permitir a la empresa analizar a qué mercados dirigir sus esfuerzos y cómo se comportan los componentes de dichos mercados.

3.1. Definición y delimitación del mercado objetivo

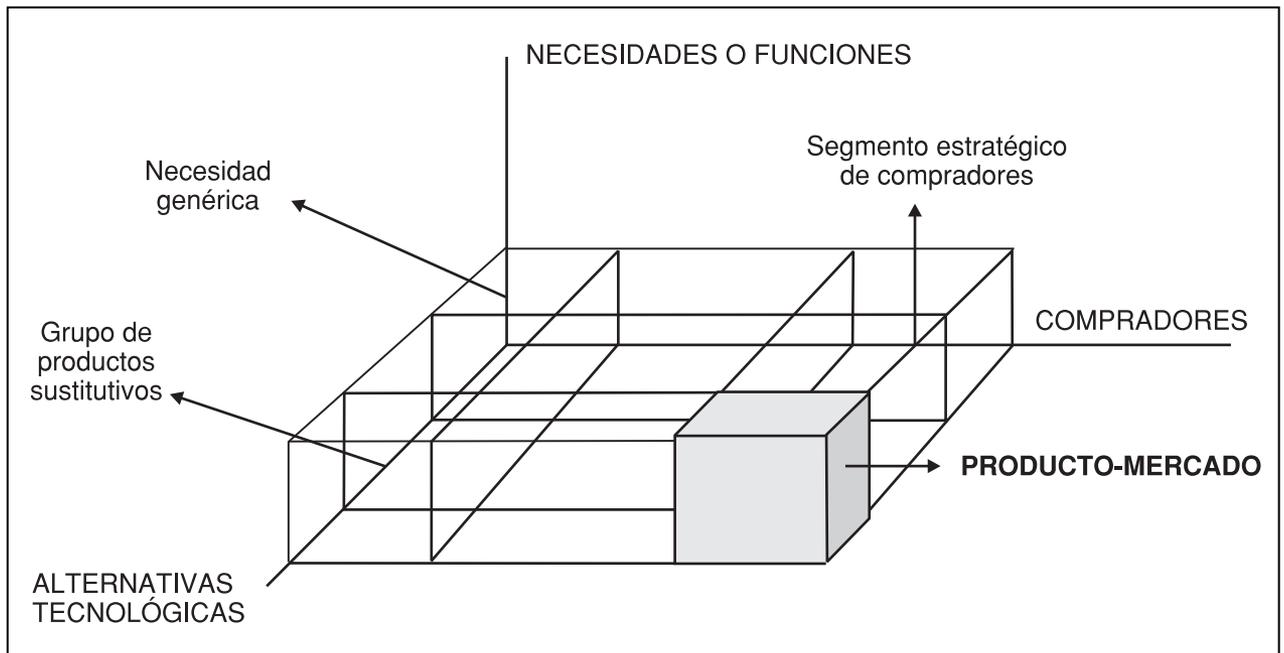
Tradicionalmente el mercado ha sido definido de acuerdo con dos dimensiones: el producto y los compradores. La dimensión producto hace referencia al conjunto de productos con cierta coherencia técnico-funcional. Este conjunto de productos presenta similitudes en el proceso de fabricación, distribución, materiales o apariencia. La dimensión compradores está formada por el conjunto de individuos que compran una misma clase de productos. La introducción de una tercera dimensión que recoja las necesidades o funciones del producto permiten la definición del mercado de referencia: conjunto de productos sustitutos que satisfacen una necesidad concreta del conjunto total de compradores potenciales. La confluencia de una alternativa tecnológica, dirigida a un segmento estratégico de com-

Análisis del mercado

- **Función – compradores – producto.**
- **Mercado de referencia.**
- **Producto-mercado.**
- **Estrategias de cobertura.**
- **Estímulos externos.**
- **Factores condicionantes.**
- **Proceso de decisión.**
- **Decisión de compra.**

pradores y que cubre una necesidad genérica de dicho segmento, configura un producto-mercado (*Figura 32.4*).

Pueden distinguirse cinco tipos de estrategias de cobertura en función del número de productos-mercados en los que la empresa compite: especialización basada en la tecnología, especialización basada en compradores, concentración, cobertura selectiva o cobertura completa. La estrategia de especialización basada en la tecnología se da cuando una empresa desarrolla productos, basados en una única tecnología, que cubren una misma función de los



Fuente: Munuera, J. L. y Rodríguez, A.I. (1998), *Marketing estratégico: teoría y casos*. Pirámide, Madrid, p. 111.

EL PENSAMIENTO EN MARKETING 32.1

Philip Kotler: Tercer principio del Nuevo Marketing

Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente

Una vez que tenemos claro a qué segmento nos dirigimos con nuestro producto, Kotler recomienda que nos centremos en la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes y que diseñemos una campaña de marketing orientada a comunicar esta propuesta de valor, no las características de nuestros producto que es lo que suele hacerse normalmente.

Para poder descubrir qué cosas consideran propuestas de valor nuestros clientes, Kotler aconseja lo siguiente:

1. Identificar las expectativas de nuestros clientes o potenciales clientes.
2. Decidir por cuáles de estos valores vamos a competir (por ejemplo, Nike compete por ganar, superar las masas, el esfuerzo extremo, el olor a sudor etc.; en cambio, New Balance, que compete en el mismo segmento, lo hace con los valores automejora, armonía interior, el olor a naturaleza, el desarrollo espiritual, etc.).
3. Analizar la habilidad de nuestra organización para dar esos valores a nuestros clientes.
4. El mensaje que debemos comunicar y vender es acerca del valor que transmitimos, no acerca de las características de nuestro producto.
5. Asegurarnos de que damos el valor prometido y de que con el tiempo vamos mejorando y ampliando este modelo de valor.

He aquí algunos ejemplos de mensajes de venta orientados a transmitir el valor que se ofrece al usuario, en lugar de orientarlo al producto:

- Producto que se vende: litros de pintura para pintar coches. Mensaje: hacemos realidad coches pintados.
- Producto: comida para animales. Mensaje: salud y aumento de peso para animales.
- Producto: motores diésel. Mensaje: potencia que no se interrumpe jamás.
- Producto: explosivos. Mensaje: ocas hechas migas.

Fuente: Montserrat Peñarroya, «Philip Kotler: los diez principios del nuevo marketing», *WebTaller.com*, www.webtaller.com/maletin/articulos/philip_kotler_los_10_principios_del_nuevo_marketing.php.

diferentes segmentos de compradores. La estrategia de especialización basada en compradores tiene lugar cuando la empresa ofrece productos, basados en diferentes tecnologías, que cubren una misma necesidad de un único segmento de compradores. La estrategia de concentración consiste en el desarrollo de productos, basados en una única tecnología, que cubren una única función y que van dirigidos a un único segmento de compradores. Las empresas que siguen una estrategia de cobertura selectiva desarrollan diversos productos, basados en diversas tecnologías, que cubren diferentes necesidades de distintos segmentos de compradores. Finalmente, la estrategia de cobertura completa requiere el desarrollo de productos en todas las tecnologías existentes y que cubran las necesidades de todos los segmentos de compradores.

3.2. Comportamiento de compra de los consumidores finales y organizacionales

Aun siendo fundamental, la delimitación del mercado objetivo no es suficiente para diseñar estrategias de mar-

keting. Para llegar a los compradores de dicho mercado, es necesario estudiar su comportamiento de compra. Estudiar el comportamiento de compra consiste en analizar de qué forma individuos, colectivos y empresas eligen, adquieren, usan y disponen de los productos y/o servicios. El modelo más comúnmente utilizado para explicar dicho comportamiento es el de estímulo-respuesta.

Según dicho modelo, el comprador recibe estímulos procedentes tanto del entorno como de las propias actividades de marketing que penetran en su conciencia, donde intervienen factores que van a condicionar el proceso de decisión de compra. Un resumen de dichos factores puede verse en la *Caja de habilidades y herramientas del directivo 32.4*.

Dicho proceso puede dividirse en cinco etapas, si bien no todos los consumidores atraviesan dichas etapas en sus compras, ya que este depende tanto del comprador como del tipo de compra realizado. En el caso de una compra compleja que tuviese una amplia implicación para un comprador altamente racional y ante la cual la diferencias entre marcas fuese significativa la primera fase de proceso consistiría en el reconocimiento del problema; es decir,

Caja de habilidades y herramientas del directivo 32.4
FACTORES CONDICIONANTES DE LA COMPRA

Consumidor final	Culturales	Cultura Subcultura Clase social
	Sociales	Grupos de referencia Familia Roles y estatus
	Personales	Edad y fase del ciclo de vida Ocupación Circunstancias económicas Estilos de vida Personalidad y autoconcepto
	Psicológicos	Motivación Percepción Aprendizaje Creencias y actitudes
Comprador organizacional	Individuales	Edad Ingresos Educación Posición laboral Personalidad Actitudes hacia el riesgo Cultura
	Interpersonales	Autoridad Estatus Empatía Persuasión
	Organizacionales	Objetivos Políticas Procedimientos Estructuras organizacionales Sistemas
	Ambientales	Nivel de demanda Perspectiva Económica Tasa de cambio tecnológico Desarrollos políticos y reguladores Desarrollo competitivo

de una necesidad no cubierta. Dicho reconocimiento llevaría a la búsqueda de información sobre las diferentes alternativas que pudiesen cubrir dichas necesidades. A continuación el comprador evaluaría las alternativas a su

alcance antes de tomar una decisión de compra. Dicha decisión implicaría elegir el producto, la marca, el establecimiento o proveedor, el momento y la cantidad de compra. El proceso de decisión de compra finaliza con la

evaluación postcompra, en la cual el comprador compara las expectativas que tenía antes de adquirir el producto con las prestaciones de este. El resultado de dicha com-

paración determinará la posibilidad de realizar compras de repetición en el futuro.

4. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Cuando el producto-mercado es tan amplio que no se pueden atender a todos los consumidores será necesaria la segmentación del mismo. La segmentación de mercados es el proceso encaminado a la identificación de consumidores con necesidades semejantes u homogéneas para establecer, para cada grupo, una oferta diferenciada orientada de manera específica hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen el grupo o segmento.

El proceso de segmentación permite identificar oportunidades de mercado, segmentos en crecimiento, establecer un orden de prioridad entre segmentos y una mejor adaptación a las necesidades de los consumidores.

Dicho proceso consta de tres fases: la identificación de segmentos, la selección del mercado objetivo y el posicionamiento del producto. La identificación de segmentos

requiere establecer cuáles van a ser los criterios o variables para fragmentar el mercado. La tabla 32.1 muestra sendos listados de variables aplicables a mercados de consumidores y a mercados industriales.

La selección del mercado objetivo implica la evaluación de los segmentos. Se considera que un segmento es

Segmentación y posicionamiento

- **Identificación de segmentos.**
- **Criterios de segmentación**
- **Selección del mercado objetivo.**
- **Evaluación de segmentos.**
- **Posicionamiento en el mercado objetivo.**

Tabla 32.1 ● Criterios de segmentación

Mercados de consumidores		
Beneficio buscado	Nutrición, durabilidad, economía, salud, servicio, prestigio/lujo, buen gusto, funcionalidad estilo...	
Comportamiento de compra y consumo	Marcas compradas, categoría de producto comprada, frecuencia de compra, respuesta a los elementos del marketing mix...	
Características del consumidor	Demográficas y socioeconómicas	Renta, edad, sexo, religión, profesión, tamaño de la familia, etapa del ciclo de vida familiar, nacionalidad, estado civil...
	Estilos de vida	Orientado al éxito, socialmente consciente, preocupado por la salud, orientado a la familia, aislado, aventurero, innovador, extravertido...
	Personalidad	Agresivo, sumiso, dominante, compulsivo, autoritario, ambicioso...
Mercados industriales		
Beneficio buscado	Funcionalidad del producto, durabilidad, economía, facilidad de uso, actividades de reparto y distribución, reputación e imagen, conveniencia y servicios ofrecidos...	
Comportamiento de compra y consumo	Productos comprados, frecuencia de compra, tipos de compra, criterios de compra, volumen de compras, utilización de producto, relación comprador-vendedor, organización centro de compras...	
Características del comprador	Localización geográfica, número de empleados, volumen ventas anuales, valor neto, años en el negocio, número de plantas de fabricación, códigos de clasificación industrial, tecnología, capacidad técnica y financiera...	



atractivo cuando es posible medir su tamaño, poder de compra y perfil; tiene probabilidades de crecer y atraer muchos consumidores en el futuro; es suficientemente grande para ofrecer los beneficios estimados; es accesible; responde de forma distinta a las acciones de marketing; y se pueden formular programas efectivos para atraer y servir a sus componentes.

Finalmente, el posicionamiento estratégico consiste en diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo. Dicho posicionamiento puede estar centrado en el consumidor o en la competencia. El posicionamiento centrado en el producto se preocupa por dotar el producto de los atributos más adecuados a las necesidades del segmento en que se quiere situarlo. El posicionamiento centrado en la competencia pone énfasis en las ventajas del producto respecto a los competidores directos para proporcionar un punto de referencia que permita diferenciar la marca.

5. HERRAMIENTAS OPERATIVAS DEL MARKETING

La dimensión operativa del marketing se ocupa de organizar, ejecutar y controlar las actividades de marketing. Tradicionalmente, dichas actividades se han agrupado entorno a cuatro herramientas conocidas como las cuatro *pes* por sus iniciales en inglés: el producto, la distribución, el precio y la comunicación.

5.1. Planificación de la cartera de productos/servicios

El producto es el eje en torno al cual se diseñarán el resto de acciones de marketing. Se trata del elemento más importante, en torno al cual el resto de herramientas de marketing supondrán elementos diferenciadores que permitirán a la empresa alcanzar el posicionamiento deseado en el segmento seleccionado.

En un sentido amplio del término, el producto se define como algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que sea adquirido, utilizado y consumido para satisfacer una necesidad. Desde este punto de vista un producto puede ser un bien físico, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, informaciones o ideas. De hecho, por norma general los productos van ligados a servicios. Un servicio puede ser definido como una actividad, beneficio o satisfacción susceptible de ser parte de un intercambio. Entre las decisiones que una empresa debe llevar a cabo

con respecto al producto se encuentra diseñar su cartera de productos. La cartera de productos es el conjunto de líneas de producto con características relativamente homogéneas que cubren una determinada necesidad, un mercado o que utilizan una misma tecnología. La cartera de productos se organiza en líneas de productos que son grupos de productos con una marca común que se ofrecen al mismo segmento de mercado.

En este sentido la empresa debe de decidir el conjunto de productos que ofrece (mix de producto). Esta decisión implica, a su vez, determinar la amplitud, longitud, profundidad y consistencia de su cartera. La amplitud hace referencia a las líneas de productos que vende la empresa. La longitud tiene que ver con el total de referencias. La profundidad supone decidir el número de versiones que se ofrecen de cada marca/producto en la línea. Finalmente, la consistencia tiene en cuenta en qué medida las diversas líneas están relacionadas según el uso final, requisitos de producción, canales de distribución, etc.

5.2. Gestión de la marca

Para la identificación de productos y servicios las empresas recurren a las marcas. Una marca es un nombre, signo, símbolo, diseño o combinación de estos que identifica los bienes y servicios de una empresa y los diferencia de sus competidores. La marca se compone de un nombre y

Herramientas operativas del marketing

- **Cartera de productos:** conjunto de líneas de productos con características relativamente homogéneas.
- **La marca:** nombre, signo, símbolo y/o diseño que identifica los bienes y servicios de una empresa.
- **Mayoristas y minoristas:** componentes del canal de distribución.
- **Publicidad:** técnica de comunicación masiva, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción.
- **Promoción de ventas:** incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** gestión de la comunicación entre una organización y su público clave para construir, administrar y mantener una imagen positiva.
- **Venta personal.**
- **Marketing directo:** sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo.
- **Marketing 'online':** proceso para construir y mantener relaciones con los clientes a través de actividades online que faciliten el intercambio de ideas, productos y servicios para satisfacer los objetivos de todas las partes.

de un logotipo. La importancia de la marca reside en que permite establecer diferentes estrategias de posicionamiento en diferentes segmentos y establecer distintas estrategias de precios en base a la asociación calidad-precio. Además, la marca facilita el procesamiento de pedidos y la atención de reclamaciones, proporciona protección legal, permite atraer consumidores fieles, ayuda a segmentar el mercado y construye imagen corporativa.

Por todo ello, entre las cualidades deseables con que debería contar una marca están el sugerir beneficios, que sea fácil de pronunciar, reconocer y recordar; que sea distintiva, fácil de traducir a otros idiomas y que se pueda registrar y proteger legalmente.

Existen diversas decisiones que la empresa debe tomar con respecto a la marca. Una opción es la de utilizar nombres individuales de marca; esto es, desarrollar una marca en cada categoría de producto. Por contra, una empresa puede optar también por una estrategia de marca corpora-

tiva; es decir, utilizar el nombre de la empresa para identificar todos los productos. Una tercera posibilidad es crear una marca para cada línea de productos. Finalmente, las empresas también pueden decidirse por una combinación de marcas individuales y corporativas.

5.3. Dirección de la distribución y fijación de precios

Los productos se hacen llegar hasta el consumidor a través de los canales de distribución: conjuntos de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o un servicio esté disponible para el uso o consumo. Los canales están formados por intermediarios y su elección influye en el efecto del resto de instrumentos del marketing.

Las decisiones relacionadas con los canales de distribución empiezan por el análisis del nivel de servicio deseado por los clientes. Este análisis conlleva conocer las dimensiones del lote de compra, el tiempo de espera para la recepción del pedido, la adaptación espacial del establecimiento, la variedad de productos y los servicios adicionales deseados por el comprador.



A continuación se establecerán los objetivos del canal en términos de nivel de servicio ofrecido, en función de las características del producto, las fortalezas y debilidades, y la necesaria adaptación al entorno.

Con esta información puede procederse a la selección de los miembros del canal. Para ello se tendrá en cuenta la antigüedad de los candidatos en la actividad, si trabajan con otras líneas de productos, su crecimiento y nivel de beneficios, su solvencia, el grado de cooperación que ofrecen y su reputación. Una vez seleccionados los intermediarios deberán contemplarse actividades de formación, motivación y evaluación de los mismos.

Por lo general, los productos y servicios son transferidos al comprador a cambio de una cantidad monetaria que representa el valor de los mismos: el precio. El precio es un poderoso instrumento competitivo a corto plazo, tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el comprador y, en muchas decisiones de compra, es la única información disponible. La fijación de precios requiere una estimación de la demanda y de los costes de la empresa, así como un análisis de los precios y ofertas de los competidores.

5.4. Herramientas de comunicación de marketing

La comercialización de los productos y servicios requiere la existencia de una comunicación eficiente entre la empresa y su público objetivo con el fin de dar a conocer la oferta de la primera. El diseño de una comunicación efectiva de marketing se inicia con el diseño del mensaje. La empresa deberá tener en cuenta el tipo de atractivo (racional, emocional o moral), la estructura, el formato y la fuente del mensaje.

En función de estos aspectos se seleccionarán las herramientas de comunicación. La combinación de dichas herramientas constituyen el mix de comunicación. Básicamente, las empresas pueden optar por una combinación de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo.

Una de las principales decisiones relacionadas con la publicidad es la elección de medios y soportes. La elección de los medios (periódicos, televisión, revistas, publicidad directa, radio, publicidad exterior) se realiza de acuerdo con el alcance (número de personas), frecuencia (número de veces que se desea que un individuo sea expuesto al mensaje) e impacto del anuncio (valor cualitativo de la exposición). Asimismo, se tienen en cuenta la tipología de la audiencia de cada medio y sus características. Una vez elegidos los medios, se decidirán los soportes dentro de cada medio.

La promoción de ventas es una parte del mix de comunicación de la empresa en la que existe una retroalimen-

tación directa e inmediata en forma de crecimiento de las ventas. La promoción de ventas se caracteriza por la eficacia en el desarrollo de las ventas. De hecho, la eficacia de la promoción de ventas puede medirse en función del ritmo de compra y de la rapidez en la respuesta. Así pues, la promoción de ventas es un instrumento a corto plazo que no necesita de inversiones fuertes y que permite una respuesta ágil frente a la competencia.

Tal y como muestra la tabla 32.2, las actividades de promoción pueden ir dirigidas tanto a la fuerza de ventas como a los intermediarios o a los consumidores finales.

Algunos de los objetivos que se pueden conseguir con el uso de relaciones públicas son despertar una conciencia, desarrollar credibilidad, estimular a la fuerza de ventas y a los vendedores y reducir los costes de promoción.

Las actividades de relaciones públicas disponen de una amplia gama de vehículos para su comunicación: materiales escritos y audiovisuales, materiales de identidad corporativa, actividades de servicio público, noticias, conferencias, acontecimientos especiales, etc.

La dirección de ventas es el proceso que implica la planificación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos del personal de venta. Dicho proceso requiere decidir el tamaño que tendrá la fuerza de ventas. Para ello la empresa puede optar por utilizar criterios de carga de trabajo o criterios relacionados con cambios del mercado, competencia, estrategias y proceso de venta.

El éxito de la fuerza de ventas se fundamenta en la calidad del personal. Por ello el sistema de reclutamiento debe funcionar de forma constante, investigar todas las fuentes, conseguir el mayor número de candidatos y proporcionar un flujo continuo mayor a las necesidades de la empresa.

Los candidatos seleccionados deberán seguir un proceso de formación que facilite información sobre la empresa, los productos, la política comercial, los consumidores y la competencia; les enseñe a organizar la actividad de venta (rutas, ficheros de clientes, organización del tiempo, etc.) y los forme en técnicas de venta.

Otro aspecto importante de la dirección de ventas es la remuneración de los vendedores. Un buen plan de remuneración debe ser simple y fácil de comprender para el vendedor, garantizar un salario que le dé seguridad y premiar los resultados excepcionales. Al mismo tiempo, dicho plan debe permitir establecer un clima sano de competencia, ser competitivo respecto al de otras empresas, sencillo y fácil de administrar, estimular la obtención de información y orientar la actuación de los vendedores a la consecución de los objetivos. Los componentes básicos del sistema de remuneración son el sueldo fijo, las comisiones y las primas.

Algunos de los canales utilizados por el marketing directo son la publicidad directa, el marketing de catálogo y el telemarketing; sin embargo, el gran desarrollo del

Tabla 32.2 ● Técnicas de promoción y de ventas

Destinatario	Técnica
Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Compensaciones económicas: primas. • Competiciones entre vendedores. • Distinciones honoríficas.
Intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos en tarifas o por volumen de compra: <ul style="list-style-type: none"> — Descuentos por unidad. — Descuentos anuales por volumen. — Entrega gratuita de cierta cantidad de producto. • Descuentos o concesiones por exhibición ostentosa del producto o por colaboración publicitaria. • Otras concesiones económicas: <ul style="list-style-type: none"> — Abonos por stocks anteriores a la campaña. — Descuentos por peticiones anticipadas del producto. — Concesiones por introducir un nuevo producto en el surtido del detallista. • Otras fórmulas no monetarias: <ul style="list-style-type: none"> — Reuniones, conferencias (nuevos productos). — Concursos de escaparates. — Animación y muestras en la tienda.
Consumidores finales	<ul style="list-style-type: none"> • Reducciones de precio con carácter inmediato: <ul style="list-style-type: none"> — El descuento inmediato: <ul style="list-style-type: none"> ■ Reducción inmediata en el precio. ■ Ventajas en los créditos (sin intereses o a interés reducido). ■ Pago pospuesto o dividido. ■ Recompra de bienes usados. ■ Lote de productos a un precio ventajoso. — El <i>ticket</i> de descuento: <ul style="list-style-type: none"> ■ Publicación en medios impresos. ■ Envío por correo. ■ Contacto personal (punto de venta, centros de trabajo, lugares públicos). ■ Inclusión en el propio producto. • Reducciones de precio con carácter diferido: <ul style="list-style-type: none"> — Vale de descuento en próximas compras. — Reembolsos (Satisfacción o devolución del dinero, reembolso de la primera compra) • Ofertas en especie: <ul style="list-style-type: none"> — Oferta de producto adicional. — Muestras. — Premio directo. — Prima diferida (regalo a cambio de diversas pruebas). — Concursos promocionales.

marketing directo se ha producido a partir de la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Dichas tecnologías han permitido que la empresa cuente con presencia electrónica en forma de sitio web así

como la posibilidad de realizar publicidad *online*, participar en foros, grupos de noticias, boletines, comunidades web o recurrir al correo electrónico para sus actividades de marketing.

6. EL PLAN DE MARKETING

La organización de las actividades y la ejecución y control de las estrategias de marketing quedan recogidas en el plan de marketing. El plan de marketing es un documento claro y manejable que ayuda eficazmente a la eje-

cución de decisiones de marketing y a la optimización de recursos económicos. Un plan de marketing suele iniciarse con un resumen ejecutivo en el que se recogen sintetizados los análisis, acciones y presupuestos que se van a

El plan de marketing

- **Resumen ejecutivo.**
- **Situación actual del marketing.**
- **Objetivos del plan.**
- **Mercado objetivo.**
- **Estrategias de marketing.**
- **Programas de acción.**
- **Planes financieros.**
- **Control.**

llevar a cabo. A continuación se describe con detalle la situación actual del marketing que consiste en un análisis de la empresa respecto a su producto-mercado. Este análisis debe proporcionar una definición de las principales

cuestiones que han de orientar todo el plan. A continuación se especifican los objetivos en términos de volumen de ventas, cuota de mercado, beneficios, rentabilidad, etc. y se especifica el mercado objetivo al cual se dirigirán las estrategias de marketing que se seguirán en el plan. Definidas las estrategias, se detallan los programas de acción para cada herramienta operativa de marketing. Seguidamente, se concretan los planes financieros, que contemplan los ingresos previstos por las acciones del plan y los gastos de implementación de este. Finalmente, el plan de marketing incorpora un apartado donde se especifican los controles que se seguirán y con qué frecuencia para asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están consiguiendo los objetivos previstos. Este control analiza además la rentabilidad del producto, de los clientes, de los canales de distribución y de las zonas de venta.

RESUMEN

El marketing es un sistema de pensamiento de la dirección que pretende conseguir las metas de la organización a través del conocimiento de las necesidades y deseos del mercado objetivo y de la adaptación de la oferta para satisfacer más eficientemente que la competencia dichas necesidades. El marketing estratégico consiste en el análisis de las necesidades y en la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a esta. Desde el punto de vista del marketing, el consumidor, la competencia y el entorno ocupan el centro de atención de una organización orientada al mercado. La empresa que adopta esta orientación buscará y recogerá información, la diseminará y diseñará una respuesta coordinada por todas las funciones de la organización a dicha información. Estas actividades serán desarrolladas de acuerdo con las capacidades distintivas de la organización y aportarán un valor superior al consumidor.

Así pues, la recogida de información del mercado es una actividad clave de la función de marketing. El sistema de información de marketing es el encargado de suministrar esta información a la organización. Este sistema está formado tanto por personas, equipos como procedimientos cuya misión es recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información necesaria para la dirección de marketing.

Una parte importante de la información recogida por el sistema de información de marketing está relacionada con el comportamiento de compra del consumidor y la posibilidad de agrupar a consumidores con necesidades semejantes u homogéneas para establecer, para cada grupo, una oferta diferenciada orientada de manera específica hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen el grupo o segmento. De esta forma la empresa puede diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo.

El principal componente de dicha oferta es el producto, servicio o una combinación de ambos que ofrece la empresa al mercado. Dicho producto/servicio será dotado de un nombre, signo, símbolo, diseño o combinación de estos que lo identificará y los diferenciará de sus competidores. Para que los compradores puedan acceder a la oferta, las organizaciones de los canales de distribución se involucrarán en el proceso de hacer que el producto/servicio esté disponible para el uso o consumo. La empresa combinará diversas herramientas de comunicación con el fin de dar a conocer su oferta a su mercado objetivo, el cual, como contrapartida por el servicio que la oferta le proporciona, pagará un precio monetario.

La empresa planifica todas estas actividades en un documento claro y manejable que especifica como se desarrollará la ejecución de las decisiones de marketing.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Clasifique las siguientes actividades en dos grupos según se traten de actividades propias del marketing estratégico o del marketing operativo: (1) selección del mercado de referencia, (2) desarrollo de nuevos servicios, (3) análisis del atractivo del mercado, (4) descuentos de precio, (5) posicionamiento, (6) elección de tipo de minoristas, (7) análisis de las capacidades de la empresa, (8) campaña de radio, (9) elección de la estrategia de marketing.
2. Enumere los subsistemas que forman el sistema de información de marketing.
3. Explique en qué consisten las cinco posibles estrategias de cobertura del mercado objetivo.
4. ¿Cuáles son las fases del proceso de segmentación de mercados?
5. Explique cuál es la importancia de la marca en la comercialización de un producto o servicio.
6. ¿Cuál es el contenido de un plan de marketing? Especifique los apartados con que debería contar.

DESARROLLO DE HABILIDADES

1. Una revisión de las comunicaciones de una organización puede proporcionar indicios sobre la filosofía de negocios adoptada por ésta. Busque en las comunicaciones y noticias de las empresas en Internet información que indique la orientación de distintas empresa. Encuentre, al menos, un ejemplo para cada orientación. Después, en grupo, exponga las razones que justifican la elección de cada ejemplo y comente los ejemplos encontrados por sus compañeros.

CASO DE GESTIÓN

Record Rent a Car: retos para un futuro desacelerado

Record Rent A Car es una empresa de alquiler de vehículos con una clara vocación de mejora orientada al cliente. Se adapta, en todo momento, a las necesidades del cliente y trata de colaborar en el desarrollo de su actividad. Todo esto a través de la gestión de la flota de vehículos por un equipo altamente cualificado. Record es hoy líder en España en el alquiler de vehículos a medio plazo y sus más de 4.000 clientes lo confirman con su confianza.

Record fue fundada en 1966 como una autoescuela. El espíritu emprendedor de su fundador le hizo darse cuenta de que muchos alumnos que obtenían el carné no podían pagar un coche. De ahí que decidiera adquirir dos coches *Seat seiscientos* de segunda mano con el fin de ofrecerlos en alquiler. En 1977, la empresa comenzó a desarrollar el área de alquiler, primero a escala local y después nacional. Desde entonces, Record no ha dejado crecer, creando su primera delegación en 1988 en Sevilla. En la actualidad cuenta con veinte delegaciones repartidas por todo el territorio nacional y más de 36.000 vehículos.

La empresa se mantiene en contacto con su mercado gracias a los informes internos que elabora la red comer-

cial; de tal forma que cada delegación proporciona la información suministrada por los clientes a la oficina central.

El principal mercado de Record lo constituyen las empresas con más de cincuenta trabajadores, un parque mínimo de diez vehículos, un volumen de ventas superior al millón de euros y una evolución contrastada de balances positivos. Dentro de este perfil se encuentran fundamentalmente empresas del sector de la construcción de obra civil, las cuales, por las características de su trabajo, requieren parques automovilísticos amplios. Este tipo de empresas suponen el mayor porcentaje de la facturación de Record. Un segmento emergente dentro del mercado empresarial es el dedicado al mantenimiento; al que hay que añadir la participación, de forma sistemática, en concursos públicos de administraciones locales, autonómicas o nacionales. Finalmente, una parte minoritaria de su público objetivo lo constituyen los particulares: personas de clase media, normalmente profesionales, que necesitan un vehículo de sustitución para un trayecto nacional.

Los motivos de compra difieren en función de que el cliente sea una empresa o un particular. Por lo general las empresas están más preocupadas por el beneficio fiscal que supone el *renting* frente a la adquisición de los vehículos. Además, este tipo de cliente valora la calidad del servicio



y las ventajas de un *renting* de alquiler frente a un *renting* bancario como la ausencia de limitación de kilometraje. Por su parte, el cliente particular de Record busca inmediatez, que el vehículo sea nuevo, que esté limpio y que el punto de recogida y entrega esté próximo, aspecto este último que la empresa reconoce que debe mejorar.

Record se posiciona en estos mercados como una empresa de *renting* de alquiler que presta un servicio de alta calidad y que proporciona confianza y tranquilidad al cliente; por lo que basa su estrategia frente al *renting* bancario, principal competidor junto a las empresas de alquiler de ámbito local, en la calidad y el servicio. Desde el año 2000 dispone del Certificado de Calidad y Servicio UNE-EN ISO 9001 y desde el año 2007 del Certificado de Medio Ambiente UNE-EN ISO 14001.

La empresa ofrece cinco modalidades de alquiler de vehículos desde un día hasta 36 meses: alquiler a corto plazo, alquiler a medio plazo, *renting* flexible, *rent back* y *fleet management*. El alquiler a corto plazo permite disponer de un gran turismo, furgón, derivado de turismo o un utilitario entre uno y veintinueve días, con entrega inmediata, 500 km al día y seguro a todo riesgo. El alquiler a medio plazo ofrece vehículos de todas las marcas y modelos hasta 3.500 kg desde uno a veinticuatro meses. El *renting* flexible consiste en el alquiler de vehículos a largo plazo, entre 36 y 48 meses, con la flexibilidad del alquiler a medio plazo. *Rent back* es un novedoso servicio dirigido a empresas con flota en propiedad. Record ofrece dos posibilidades: vender la flota de la empresa y poner a su disposición vehículos de alquiler con todos los servicios de garantía o asumir la adquisición de la flota del cliente y ofrecerle el posterior alquiler de la misma con todos los servicios. Finalmente el *fleet management* consiste en realizar la gestión integral de la flota del cliente, administrando la misma y poniendo a disposición del cliente todos los servicios del alquiler, sin que este pierda la propiedad.

Cada delegación de Record está dotada con un taller propio, además de tener el apoyo de una unidad móvil de taller que permite acercarse donde el cliente lo necesita. Para complementar este servicio cuentan con una amplia

red de talleres concertados que permite llegar a cualquier punto de la geografía nacional. A estos servicios hay que añadir el taller *in situ*: mecánicos asignados a un centro de trabajo del cliente.

Además del servicio de alquiler, Record dispone de una amplia gama de vehículos de ocasión de todas las marcas y modelos. Bajo la marca Record VO, más de 10.000 metros cuadrados de sus instalaciones se dedican al vehículo de ocasión y una red de talleres se encarga de la puesta a punto y la venta. Estos vehículos, dirigidos principalmente a profesionales, se ofrecen a precios muy competitivos que pueden variar en función del volumen y de la composición de la compra. La flota de vehículos de ocasión tiene una antigüedad comprendida entre veinticuatro y 36 meses y todos se encuentran revisados y preparados para ser entregados.

Su evolución ha sido tan favorable que hasta 2006 no consideraron necesaria la organización de sus actividades de marketing en torno a un plan formalizado. A partir de dicho momento la implantación de marca se convierte en uno de los objetivos del nuevo departamento de marketing con acciones de merchandising, unificación de la identidad corporativa de las delegaciones, rotulación de vehículos, creación de una página web (www.recordrent.com), nuevo impulso a su publicación *Mundo Record*, difusión en medios publicitarios y patrocinio de eventos. Las acciones previstas a corto plazo en este sentido están relacionadas con la publicidad exterior, estática o móvil (autobuses); la realización de *mailings* en polígonos y de buzoneos por zonas de interés; la revisión de señalizaciones de las delegaciones; la elaboración de material gráfico corporativo, como tarifas de mostrador, ofertas a corto plazo, catálogos corporativos, guías comerciales o cedés de presentación; y la unificación de formatos tanto internos como externos: memoria de concursos públicos, contratos marco, ofertas nacionales, comunicaciones internas, folletos y diagramas de apoyo.

Record cuenta con un departamento de ofertas cuya misión es calcular los precios de los servicios que ofrece la empresa. Su política de precios persigue ser competitivos evitando la confrontación. En comparación con el *renting* bancario sus precios son más elevados, pero sus servicios también son más amplios. Comparados con las empresas de alquiler, los precios de Record se sitúan en una posición media.

La principal herramienta de comunicación es la actividad del departamento comercial. En apoyo al trabajo de estos profesionales Record desarrolla campañas de *mailing* por sectores y se asegura su presencia en guías y directorios. Además, la empresa organiza eventos lúdicos con el fin de fidelizar a los clientes. A estos eventos se añaden las tarjetas *fidelity* y los obsequios de prestigio. Estas actividades de fidelización se verán reforzadas en los próximos ejercicios con el aumento de

la tirada de *Mundo Record*, el diseño de publicaciones nuevas y las tarjetas de descuento a clientes y a empleados de clientes.

Record está presente en diversas ferias de sectores donde se hallan clientes potenciales como InstalMAT, Logi-Trans, Construmat 09 o SIL2009, así como en los portales de Internet relacionados con estos sectores: Interalimentaria, Construnet, Intermobel, Intermoda, Logismarket, Buscaprof.

Su plan de medios publicitarios contempla los anuncios en prensa especializada y guías industriales y la inserción de artículos, entrevistas e informes en publicaciones como *Expansión*, *El País* o *La Razón*.

Todas estas actividades se organizan en un plan anual de marketing estructurado en cinco grandes secciones: identificación de necesidades, definición de objetivos, plan de actividades, realización de acciones y conclusiones. La identificación de necesidades presenta las conclusiones del análisis de situación realizado por la empresa y centra su atención en las debilidades de la misma. La definición de objetivos se divide en tres secciones: los objetivos de comunicación, los objetivos comerciales y los objetivos de la venta de ocasión. El plan de actividades recoge el tipo de acciones a desarrollar para conseguir cada uno de los objetivos propuestos. Estas acciones de detallan en la realización de acciones donde se especifican para cada objetivo qué actividades se realizarán y cuáles serán las acciones concretas que se llevarán a cabo (por ejemplo, en este apartado se especifica que, para mejorar la implantación de marca, se desarrollarán las siguientes actividades de merchandising: bolígrafos, balones de playa, calendarios y agendas). Finalmente, las conclusiones recogen el total de actividades de marketing que se llevarán a cabo, las actuaciones planificadas y el presupuesto de las mismas.

El análisis que Record Rent A Car ha realizado de la evolución a corto plazo de su negocio presenta algunos interrogantes sobre los que el estudiante, adoptando el rol

de director de marketing, debe reflexionar y proponer alternativas de acción:

- Los últimos años se ha apreciado un descenso de la venta de los vehículos de ocasión de la empresa. Esto ha provocado un elevado *stock* de coches usados. Se trata de una cuestión de suma importancia para Record dado que, por un lado, los ingresos por la venta de cada vehículo forman parte de la rentabilidad calculada para éste; por otro lado, el almacenaje de estas unidades supone costes añadidos para la empresa. A esto hay que añadir que una reducción de precios en los precios de venta de los vehículos nuevos en el periodo que va desde su compra hasta su paso a usados, ha disminuido el valor residual de éstos. Record se ha planteado aumentar la difusión de esta parte de su negocio mediante el apoyo al departamento comercial mediante folletos, cedés de presentación y mailings. En el último ejercicio 1.700 de estos vehículos se quedaron por vender. ¿Qué actividades adicionales o alternativas propondría usted? Justifique la elección de dichas acciones especificando los objetivos que pretende conseguir con las mismas.
- La dependencia de la empresa del sector de la construcción es muy elevada. Más del 50% de sus ingresos proceden de dicho sector. Record se ha planteado la búsqueda de nuevos sectores como instaladores, logística y mensajería, distribución de alimentos, química, laboratorios, *catering* o sector agrícola. Evalúe el atractivo de estos mercados. En caso de que fuese necesario identificar otros posibles mercados objetivo, ¿qué tipo de información necesitaría obtener la empresa? Justifique su respuesta.
- La empresa también tiene prevista en breve la introducción de nuevos vehículos como isotermos, vehículos con caja abierta, vehículos de alta gama como Mercedes-Benz, vehículos híbridos o modelos Smart biplaza. Esboce un plan de marketing anual para la introducción de estos vehículos.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Aunque la segmentación de mercados debe favorecer el desarrollo de tácticas de marketing más adecuadas a las preferencias y gustos de cada segmento, el proceso de segmentación obliga a la empresa a incurrir en costes relacionados con la investigación de mercados. Dichos costes podrían no justificar el esfuerzo de dividir el mer-

cado en el caso de productos de venta masivos (p.e., refrescos, chicles, etc.) y estas empresas podrían dirigir dichos recursos a desarrollar estrategias generalistas. Reflexione sobre esta cuestión y justifique su punto de vista a favor o en contra de la segmentación en el caso de mercados globales.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006), *Dirección de marketing*. Pearson-Prentice Hall, Madrid. El contenido y organización de este manual reflejan sistemáticamente los cambios en la teoría y la práctica del marketing.
- Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (1998), *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Pirámide, Madrid. Esta obra aborda los principales conceptos teóricos relativos al análisis del mercado, las estrategias de marketing, su planificación y ejecución.

Lecturas recomendadas

- Bigné, J. E. y Blesa, A. (2002), «Una concepción ecléctica de la orientación al mercado y su escala de medición». *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, vol. 6, nº 2, pp. 33-58. Este artículo recoge las principales aportaciones de la literatura relacionada con el concepto de orientación al mercado.
- Ibáñez, J. (2000), «Debate abierto: investigación de mercados: relación entre la empresa y la universidad», *Investigación y Marketing*, nº 68, pp. 53-70. Diferentes académicos y profesionales de la investigación reflexionan sobre las relaciones establecidas o que debieran establecerse entre las universidades y el entorno empresarial en el entorno de la investigación de mercados.
- Bravo, R., Fraj, E. y Martínez, E. (2006), «Factores determinantes de las influencias familiares en el comportamiento de compra. Un enfoque desde la perspectiva del joven adulto», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, nº 2, pp. 91-105. En este trabajo se analiza el efecto de la comunicación familiar, el tipo de consumo público o privado, y el grado de experiencia del individuo sobre la naturaleza y los efectos de las influencias familiares.

- Iniesta, M. A., Sáez, E. y Sánchez, M. (2001), «La confianza del consumidor como criterio de segmentación: aplicación en el contexto de las relaciones consumidor-minorista», *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 26-28 Septiembre, pp. 163-176. En este estudio se segmenta el mercado de consumidores atendiendo al nivel de compromiso que presentan hacia el minorista.
- Martínez, E.; Montaner, T. y Pina, J. M. (2003), «Efecto de las promociones en la imagen de marca según el tipo de producto. Un estudio exploratorio», *Investigación y Marketing*, nº 78, pp. 19-26. Este trabajo analiza si la utilización frecuente de promociones tiene un efecto negativo sobre la imagen de la marca promocionada.

Software y materiales interactivos

- Burk, M. (2004), *El plan de marketing: guía de referencia*. Pearson Educación, Madrid (incluye CD-rom).

Enlaces e instituciones de interés

- www.oup.com. Página de Oxford University Press que recoge recursos online de un amplio rango de títulos relacionados con el marketing y los negocios. La sección *Online Resource Centres* proporciona a los estudiantes materiales desarrollados específicamente para complementar sus textos.
- www.distribucionactualidad.com. Sitio web de la revista *Distribución Actualidad*, del grupo Ediciones y Estudios S.L., empresa editora perteneciente al grupo Lehar Friedman INC que lleva más de cuarenta años operando en el mundo de la comunicación profesional.
- www.mercasa.es. Sitio web de la empresa nacional Mercasa que promueve y gestiona junto a los ayuntamientos respectivos la red de Mercasa, grandes complejos de distribución mayorista y servicios logísticos, que cubren toda la geografía española.
- www.reimke.com. Sitio web de la *Revista Española de Investigación de Marketing Esic*, que recoge los últimos avances en el tema de marketing en nuestro país.

Capítulo 33

Finanzas

SUMARIO DEL TEMA

1. La función financiera en la empresa.
 - 1.1. Los objetivos financieros de la empresa.
 - 1.2. La función financiera.
2. El sistema financiero.
 - 2.1. Mercados financieros.
 - 2.2. Mediadores e intermediarios financieros bancarios.
 - 2.3. Activos financieros.
3. El valor del dinero en el tiempo.
 - 3.1. Operaciones financieras.
 - 3.2. Modalidades de operaciones financieras.
4. Proyectos de inversión.
 - 4.1. Tipos de proyectos de inversión.
 - 4.2. Metodologías para el análisis de proyectos de inversión.
 - 4.3. Criterios de evaluación.
 - 4.4. Comparación de rentabilidad entre proyectos.
5. Financiación en la empresa.
 - 5.1. Autofinanciación.
 - 5.2. Coste de los recursos financieros externos.
 - 5.3. Análisis de la financiación de proyectos de inversión.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de leer este capítulo, el lector deberá ser capaz de:

1. Especificar los objetivos y la función financiera de la empresa.

2. Conocer el entorno financiero donde va a desarrollar su actividad, en concreto el sistema financiero, los activos e instrumentos financieros básicos que ofrecen los diferentes mercados, así como los mediadores e intermediarios con que ellos operan.
3. Saber valorar el dinero en el tiempo, utilizando para ello las leyes financieras más habituales del mercado, y conocer para cada modalidad de operación financiera qué ley financiera de valoración se utiliza.
4. Conocer las técnicas de gestión financiera habitualmente utilizadas por las empresas, con especial énfasis en fuentes de financiación y análisis de inversiones.
5. Los presupuestos económico y financiero interaccionan entre sí; así, si las necesidades de fondos se derivan del presupuesto económico y este puede estar condicionado por las disponibilidades financieras, de ahí la importancia de la gestión financiera dentro de las estructuras de gestión empresarial y su interrelación con el resto de las áreas en el conjunto de la planificación financiera.

LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Conferencia de Jeremy Hope ‘El nuevo papel de los directores financieros’, organizada por HSM y ‘Expansión’

El fundador de Beyond Budgeting Roundtable y autor de reconocidas obras como *Beyond budgeting* y *Reinventing the CFO* transmitió cuál es su visión actual de la función financiera, basándose en su experiencia en compañías globales como Toyota, Handelsbanken, American Express, Sydney Waters, Southwest, Unilever, Statoil, General Electric y otras tantas que fueron citadas y que son calificadas como *best practices* en su sector de actividad. Todas ellas comparten características comunes en sus modelos de gestión como la transparencia, la revisión presupuestaria continua basada en objetivos relativos, la gestión basada en procesos y otros aspectos relevantes que forman parte del decálogo de las organizaciones del futuro.

Según Jeremy Hope, tres son los aspectos clave que hay que considerar en el día a día de los directores financieros. En primer lugar, el director financiero se convierte en un arquitecto de la gestión. El rendimiento se basa hoy en día en factores como la innovación, la respuesta rápida, la retención del conocimiento, la

autorregulación, la transparencia y la colaboración. El arma del director financiero para adaptar la organización a todos los cambios de su entorno y responder con rapidez reside en medir el rendimiento utilizando medidas relativas en lugar de objetivos negociados y comparando el rendimiento con *benchmarks* tanto externos como internos. En el caso de Unilever, siguiendo esta metodología se consiguió alcanzar hasta un 30% de mejora sobre los objetivos negociados anteriormente, cuando se utilizaba la práctica habitual de fijación y seguimiento presupuestario anual.

El caso de Handelsbanken es otro buen ejemplo. Allí la gestión del rendimiento se basa en tres niveles de comparación: del banco con otros bancos de su *peer group*, de cada región en la que este actúa con las restantes y de las oficinas del banco entre sí, utilizando únicamente dos medidas: el ratio de rentabilidad sobre recursos propios y la eficiencia. De esta forma, según Jeremy Hope, utilizando *rolling forecasts* adaptados a los ciclos de gestión de cada compañía se consigue favorecer la inno-

vación y la capacidad de adaptación, siendo el motor impulsor la motivación de los profesionales.

El segundo aspecto desarrollado fue el papel del director financiero frente al gasto, y se establecieron las principales líneas de acción llevadas a cabo en organizaciones reconocidas por su contención de costes en los últimos años. Sydney Waters erradicó el concepto de presupuestos fijos, distinguió entre costes básicos y opcionales y redujo más de cien millones de gastos básicos en cuatro años. Jeremy Hope indicó que el primer paso es identificar aquellas actividades que no generan valor de cara al cliente y después comenzar a eliminarlas, prescindiendo de burocracia, eliminando niveles redundantes de gestión, adoptando visiones más simplificadas siempre orientadas al cliente y por último alineando los recursos de acuerdo con las iniciativas más prioritarias.

Concluyó destacando la importancia del director financiero como principal defensor del cambio, utilizando como referencia el caso de American Express, que aglutinó sus tareas más transaccionales en 46 centros de da-

tos y dos centros de servicios compartidos, con lo que consiguió ahorrar más de doscientos millones de dólares al año. American Express basó su éxito en generar aptitudes organizando un equipo de alto rendimiento, realizando actividades de alto valor para

los clientes y convirtiendo el departamento financiero en un socio comercial de confianza. Como ejemplo, sirva el siguiente: American Express emplea dos días de trabajo para calcular unas previsiones de todo el grupo. No parece un mal objetivo para la

próxima revisión presupuestaria en nuestras compañías. ●

Fuente: adaptado de *La Revista de la Gestión del Rendimiento (GdR)*, www.gestiondelrendimiento.com, nº 5. Artículo de Benigno Prieto.

1. LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA

1.1. Los objetivos financieros de la empresa

Se suele decir que los objetivos financieros de la empresa son los que más se acercan a los objetivos económicos de la empresa. Al igual que con el resto de áreas, en la financiera se producen conflictos entre los posibles objetivos. Es difícil formular los objetivos del proceso de dirección financiera, ya que aunque son la base de la toma de decisiones, no hay acuerdo sobre cuáles deben de ser estos.

Tradicionalmente se presentan como objetivos empresariales bien la maximización del beneficio, bien la maximización del valor de la empresa. En la actualidad se reformulan los modelos clásicos de gestión empresarial incorporando variables de carácter socioambiental que permitan gestionar de forma correcta la relación de la empresa con los diferentes grupos de interés con los que interacciona (accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad local, administraciones públicas...) y, de esta forma, gestionar riesgos y garantizar una viabilidad de la empresa sostenible en el tiempo.

La maximización del beneficio

En la teoría clásica se supone que la empresa tiene como objetivo básico la maximización del beneficio económico. Este objetivo pudo considerarse coherente mientras se identificaba la figura de empresario-propietario-gerente, de forma que este dirige la empresa tratando de que el excedente sea lo mayor posible.

En un contexto de certidumbre total, es posible establecer como objetivo maximizar el beneficio, pero la realidad no se caracteriza por la existencia de información total, y aunque esta existiera, la racionalidad del decisor sería relativa. Más que maximizar el beneficio, los empresarios buscan un nivel satisfactorio de este, a partir del cual se pueden plantear otros objetivos, como la maximización del nivel de ventas o del tamaño de la empresa.

La maximización del valor de la empresa

El valor de la empresa se puede tomar como valor a largo plazo, por ello no debemos fijarnos en los beneficios a corto plazo, ejercicio a ejercicio, sino en la optimización del valor de las acciones mediante la consecución de una cadena de beneficios aceptables a lo largo del tiempo. De esta forma, los diferentes objetivos que la empresa se pudiera plantear, a lo largo del tiempo pueden ser compatibilizados y conjuntamente ampliar el valor de la empresa.

Desde la perspectiva de la propiedad, los mayores accionistas pueden estar más interesados que los pequeños en el crecimiento de la empresa, en vez de que el diviendo por acción sea mayor, o están más interesados en la autofinanciación frente a la financiación ajena. La dirección de la empresa puede tener diferentes objetivos según se identifique más o menos con alguna de las posiciones antes mencionadas, e intentar que se produzca un consenso que asegure la continuidad de la empresa y que satisfaga lo más posible todas las posiciones.

El director financiero de una empresa ha de procurar aunar los deseos tanto de la dirección como de los accio-



nistas, teniendo en cuenta una correcta gestión de riesgos. Los objetivos financieros más importantes para los ejecutivos de países desarrollados son:

- Crecimiento del beneficio: fijar un nivel de beneficio e intentar conseguir una tasa de crecimiento de este a lo largo de un horizonte temporal determinado.
- Disponibilidad de fondos: medir la disponibilidad de fondos a través de algún ratio conocido, como es el ratio de liquidez, que se calcula como el cociente entre el activo circulante (*AC*) y el pasivo a corto plazo (*Pcp*). Esta medida es estática, resultando más aconsejable un seguimiento a lo largo del tiempo de todos los ingresos y desembolsos previstos, y planificar el remanente.

$$RL = \frac{AC}{Pcp}$$

- Rentabilidad financiera: la rentabilidad financiera es el cociente entre el beneficio neto después de impuestos (*Bneto*) y los recursos propios (*R.P.*). Esta es una forma de medir el valor de la empresa, aunque a lo largo del tema veremos otro tipo de aproximaciones a este concepto.

$$RF = \frac{Bneto}{R.P.}$$

- Maximización del margen sobre ventas: el margen sobre ventas se refiere al cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos (*BAIL*) y el valor de las ventas (*Ventas*). Este ratio tiene ventajas pero también inconvenientes, ya que no mide la utilización eficaz de los recursos financieros.

$$MV = \frac{BAIL}{Ventas}$$

- Maximización del valor de la empresa: el valor de la empresa es otro de los objetivos financieros, como sustituto de la maximización del beneficio.

Por tanto, dependiendo de la información financiera utilizada podemos hablar de medidas que evalúan beneficios, utilización de activos, crecimiento, liquidez, rentabilidad-riesgo o niveles de inversión-actividad.

Los indicadores financieros que mayor aceptación tienen en el mundo empresarial son los recogidos en la pirámide de ratios de Dupont, que se muestran en la figura 33.1.

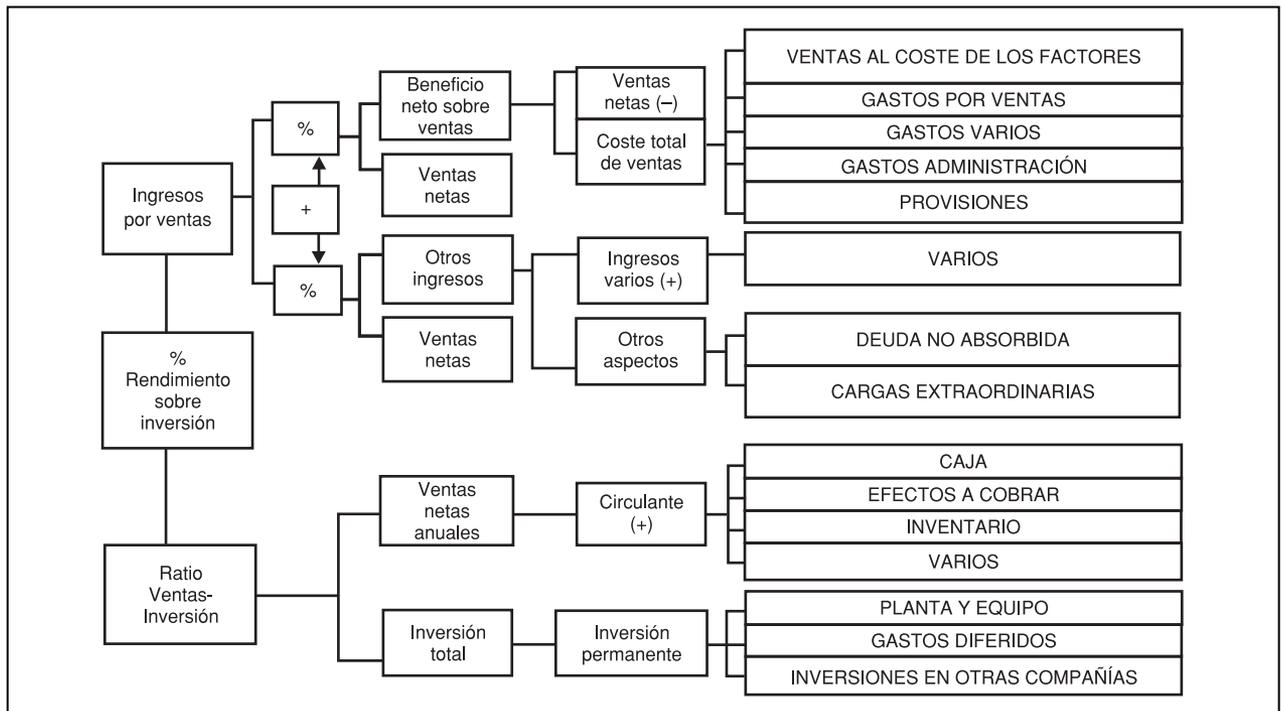


Figura 33.1 ● Pirámide de ratios de Dupont.

1.2. La función financiera

La función financiera de la empresa en su origen tenía un objetivo meramente contable, pues nace asociada al registro monetario de las actividades de la empresa. Sin embargo, en la actualidad se entiende que la función financiera está extendida a todo el ámbito de la organización. La actividad financiera no puede limitarse a las funciones tradicionales, como la captación de fondos y devolución a su

vencimiento, el control de los fondos y registro de todas las operaciones financieras de la empresa a través de un sistema de información contable, y la gestión de tesorería (recursos necesarios para la operación diaria de la empresa).

Además, ha de estar presente en casi todas las decisiones que tome la empresa, aunque aparentemente estas no sean financieras (políticas de precios, condiciones de crédito a clientes, volumen de producción...).

En resumen, las áreas asignadas a la función financiera son:

- 1. Perfilar la dimensión que ha de tener la compañía y cuál ha de ser su modelo de crecimiento.**
- 2. Determinar en qué activos debe invertir sus fondos.**
- 3. Formular cuál ha de ser la composición de su financiación.**
- 4. Analizar la financiación según la estructura de flujos que presente el proyecto de inversión.**

2. EL SISTEMA FINANCIERO

En la actualidad, es imprescindible que el director financiero de una empresa conozca el sistema financiero en su conjunto, los diferentes activos financieros e instrumentos financieros, los mercados financieros donde estos se negocian y los mediadores e intermediarios que operan en ellos. El conocimiento de estos aspectos permitirá ajustar



y elegir la estructura financiera de la empresa, considerando los activos que emite para financiarse, ajustándola de acuerdo a criterios de minimización del coste de estas fuentes o de riesgos, o los activos que compra para obtener rentabilidad adicional, optimizando su rendimiento.

El objetivo que se persigue en este epígrafe es presentar una visión muy esquemática del sistema financiero español. Para ello se sintetizan las características de los principales mercados financieros, los agentes que intervienen, así como los diferentes activos que en ellos se negocian.

2.1. Mercados financieros

Un mercado financiero puede definirse como el lugar, mecanismo o sistema a través del cual se produce un intercambio de activos financieros y se determina su precio. Los mercados financieros constituyen la base de cualquier sistema financiero.

Un sistema financiero está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es el canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit hacia las unidades de gasto con déficit. El sistema financiero cumple una función fundamental en una economía de mercado, como es la de captar el excedente de los ahorradores y canalizarlo hacia la inversión productiva. Esto es así por dos razones básicas: la primera es que, en general, los ahorradores e inversores son distintos, y la segunda es la diferencia entre las preferencias de ambos.

Un mercado es más *amplio* cuanto mayor es el volumen de activos que en él se negocian. La *transparencia* viene dada por el nivel de información que pueden obtener sin coste los operadores del mercado. La *libertad* implica la ausencia de restricciones a la entrada y salida del mercado. La *profundidad* se refiere a la existencia de órdenes de compra y venta por encima y debajo del precio al que se negocia un activo en cada momento, y la *flexibilidad* refleja la facilidad de reacción por parte de los agentes ante la llegada de nueva información relevante al mercado y de la rápida incorporación de estos a los precios que en él se negocian.

Los mercados financieros deben cumplir una serie de funciones:

- Poner en contacto a los diferentes agentes que intervienen en el mercado.
- Ser el mecanismo apropiado para la formación de los precios.
- Proporcionar liquidez a los activos; cuanto más desarrollado sea un mercado financiero, más fácil será la posibilidad de encontrar contrapartida y, por lo tanto, convertirlo en dinero.
- Reducir los plazos y los costes de intermediación, de forma que se facilite el rápido contacto entre los agentes que participan en el mercado.

Estas funciones se cumplirán en mayor medida cuanto más amplio, transparente, libre, profundo y flexible sea un mercado.

El mercado de capitales normalmente se suele dividir en:

- **Mercado de crédito.** El mercado de crédito es un mercado no organizado de búsqueda directa, por lo que las empresas, para obtener recursos a medio y largo plazo, deben acudir a las entidades financieras y negociar directamente con ellas las características de sus préstamos.
- **Mercado de valores.** Tiene dos componentes: el mercado primario o de emisión, donde los activos que se negocian son de nueva creación, y el mercado secundario, donde se negocian activos ya emitidos.

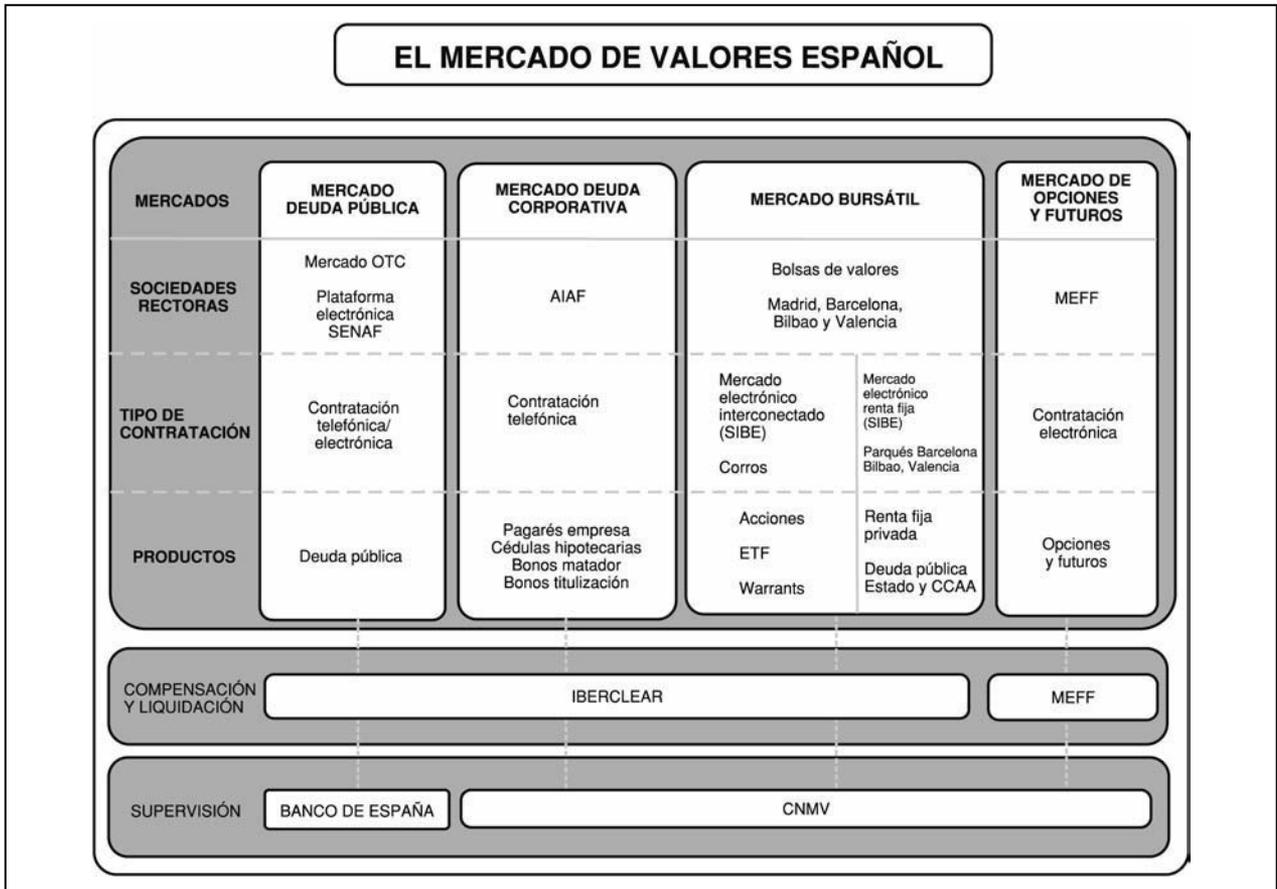
Mercados secundarios de renta fija

En España existen diversos mercados organizados cuyo objetivo fundamental ha sido el desarrollo de un mercado secundario muy institucionalizado y con una gran liquidez, apostando por la especialización en algún instrumento. Desde el punto de vista de la negociación por parte de la empresa de *activos de renta fija* podemos destacar los siguientes:

- **Mercado bursátil de renta fija.** Se trata del mercado organizado de renta fija con más tradición histórica. Es un mercado centralizado de tipo minorista en el que las órdenes de compra y venta se dirigen directamente al mercado de deuda pública anotada, que requiere la mediación de una entidad gestora. La mayoría de las obligaciones emitidas a negociación son simples u ordinarias, pues solo cuentan con la garantía de la sociedad emisora.
- **Mercado de deuda pública de anotaciones en cuenta.** Se creó en 1987 y es el mercado de renta fija por excelencia, dado que se negocian en él los títulos emitidos por el estado y por las diversas comunidades autónomas. El Banco de España es una entidad de derecho público, con personalidad jurídica propia que actúa con autonomía con respecto a la administración del estado. Tiene la consideración de organismo rector del mercado de deuda pública de anotaciones.
- **Mercados de renta fija AIAF.** En el mercado AIAF (Asociación de Intermediarios de Activos Financieros) se negocian valores de renta fija emitidos por entidades privadas. Cotizan en este mercado los títulos de renta fija privada que no son convertibles, tales como bonos y obligaciones, bonos de titularización, cédulas hipotecarias, participaciones preferentes y pagarés de empresa, así como títulos emitidos en otras divisas, como los bonos matador. Es un mercado secundario oficial organizado, cuya sociedad rectora es AIAF de Renta Fija S.A. El número de miembros de este mercado es de 94, entre los que se encuentran los principales bancos, cajas de Ahorros, sociedades y agencias de valores de nuestro sistema financiero.

Mercado secundario de renta variable: la bolsa de valores

La bolsa de valores es el mercado secundario donde se realizan las transacciones de las acciones con posterioridad a su emisión. La existencia de mercados secundarios potentes, que proporcione liquidez y facilidad de negociación a los títulos que en él se negocian, favorece la colocación y emisión de títulos en el mercado primario.



Fuente: Bolsas y Mercados españoles (www.bmex.es).

Figura 33.2 ● Mercado de valores en España.

Las bolsas de valores deben cumplir una serie de funciones económicas:

- Fomentar la liquidez de la inversión.
- Canaliza el ahorro hacia al inversión contribuyendo al desarrollo económico.
- Debe cumplir la función de valoración. El precio de mercado que se establece en cada momento constituye el valor de los títulos negociados.
- Permite a los ahorradores participar en la gestión del desarrollo económico.
- La bolsa facilita la circulación y movilidad de la riqueza mobiliaria.
- La bolsa, es utilizada como barómetro económico y social.

Actualmente en España existen cuatro bolsas: Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia. En ellas se negocian las

acciones y los valores convertibles, así como los derechos que posibiliten su adquisición. Estas cuatro bolsas están interconexiónadas entre sí mediante un sistema de negociación único y propio, el *Sistema de Interconexión Bursátil Español* (SIBE). Las sociedades rectoras de las cuatro bolsas de valores constituyen en partes iguales la *Sociedad de Bolsas*, que es la encargada de gestionar qué es el SIBE.

Todas las operaciones en la bolsa deben realizarse con la intervención de un agente especialista miembro de la bolsa de valores. Estos son:

- Las sociedades y agencias de valores.
- Entidades de crédito españolas.
- Empresas de servicios de inversión y entidades de crédito autorizadas en estados de la UE.

2.2. Mediadores e intermediarios financieros bancarios

La transferencia de recursos entre ambas unidades de gasto se realizará en algún mercado financiero y, de forma general, con la intervención de agentes especialistas o intermediarios financieros.

Podemos diferenciar básicamente dos tipos de agentes especialistas, dependiendo de la responsabilidad que asumen y de las funciones que cumplen dentro del mercado:

Brokers o comisionistas: son especialistas que solo actúan por cuenta a terceros. Actúan como mediadores entre comprador y un vendedor, cobrando por ello una comisión sin mantener ninguna posición de riesgo en los mercados.

Dealers: son especialistas que actúan tanto por su cuenta como por cuenta de terceros. Toman posiciones propias de contrapartida en los mercados asumiendo el riesgo que ello conlleva. Compran activos financieros que mantienen en cartera y posteriormente venden a otros inversores.

Los intermediarios financieros bancarios son el Banco Central, la banca privada, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito. Se caracterizan porque algunos de sus pasivos son pasivos monetarios aceptados generalmente por el público como medios de pago (billetes y depósitos a la vista) y, por tanto, tienen capacidad para financiar recursos financieros (crean dinero). Estos intermediarios ofrecen dichos fondos a las empresas en forma de recursos a más largo plazo y por una cuantía superior a la recibida por un solo agente con superávit. De esa forma genera ventajas a los oferentes, pues ofrecen nuevos activos financieros a unos costes inferiores a los que se tendrían que asumir acudiendo directamente al mercado. Esta intermediación también beneficia a los prestatarios últimos, pues facilita la movilización de fondos de financiación y la reducción de los costes asociados a ella.

2.3. Activos financieros

Los activos financieros cumplen dos funciones fundamentales en una economía monetaria:

- Ser instrumentos de transferencias de fondos entre agentes económicos: cualquier transmisión de activos origina una transferencia de fondos desde la unidad que los adquiere hasta la unidad que los emite, lo que posibilitará canalizar el ahorro generado por las unidades con superávit a las que presentan déficit.
- Ser un instrumento de transferencia de riesgos: la unidad con superávit que adquiere el título emitido pasa a

tener derechos sobre los recursos del emisor. Como estos recursos no son constantes y dependerán de cómo evolucione su negocio, el tenedor del activo está asumiendo, en parte, el riesgo de esta actividad.

Las principales características de un activo financiero son tres:

- Rentabilidad. La rentabilidad de un activo financiero se refiere a su capacidad de poder producir intereses u otros rendimientos a su poseedor.
- Liquidez. Se mide por la facilidad y certeza en la transformación del activo financiero en dinero.
- Riesgo. El riesgo de un activo depende de la probabilidad de que, a su vencimiento, el emisor cumpla sin dificultades las cláusulas de amortización. El riesgo depende de la solvencia del emisor y de las garantías incorporadas al título.

La clasificación tradicional de los activos financieros es la diferenciación entre activos de renta variable y activos de renta fija. Esta clasificación no es exclusiva, pues existen activos mixtos que comparten características de ambos, como las obligaciones convertibles. Además, la ingeniería financiera ha desarrollado actualmente otro tipo de activos, como los productos, derivados, titulación hipotecaria, productos estructurados, etc., a los que generalmente se denomina *nuevos productos financieros*.

Títulos de renta variable: las acciones

Las acciones son títulos valor representativos de una parte alícuota del capital social de una sociedad anónima. Estas acciones pueden venir representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta.

Reciben el nombre de renta variable, dado que la rentabilidad ofrecida por los mismos no es constante y no se conoce de antemano.

Dicha rentabilidad puede venir generada por la posible plusvalía que se obtenga en el momento de venta del título, que depende de la evolución de los precios de las acciones de la empresa en un futuro; del reparto de dividendos que realice; y de la utilización o venta de los derechos inherentes a la acción, como son los derechos de suscripción preferente del accionista en una ampliación de capital.

Títulos de renta fija: las obligaciones

Un título de renta fija es aquel cuyo rendimiento interno, si éste se mantiene hasta el momento de vencimiento, está definido en el momento de su emisión. Su denominación



de «fijo» se debe al carácter fijo de todos los pagos futuros que se percibirán y que son: el nominal invertido a su vencimiento y los intereses periódicos generados durante toda la vida del título

Las obligaciones son títulos de renta fija que representan partes alícuotas de un crédito emitido por la empresa. La propiedad de la obligación le otorga al poseedor el papel de acreedor de la empresa.

La renta fija es una de las fórmulas tradicionales de inversión, debido principalmente a su seguridad, esto es, una vez adquirido el activo tenemos la *absoluta* seguridad (obviando el riesgo de crédito) de que a vencimiento se percibirá el nominal del título.

Así, podemos encontrar distintos emisores, como grandes empresas de comunicaciones, autopistas, eléctricas, etc., así como las más diversas administraciones públicas, el Tesoro Público, organismos públicos, comunidades autónomas, etc.

3. EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

Las empresas operan en los mercados financieros, ya sea como demandante de dinero para hacer frente a sus proyectos de inversión, ya sea como unidades económicas que generan excedentes monetarios que pretenden rentabilizar mediante el proceso de inversión. En todos estos casos las empresas se encuentran inmersas en el mundo de las operaciones financieras, en el que impera la denominada lógica financiera, cuyo principal exponente es la preferencia por la liquidez.

Capital financiero

Medida de un bien económico referida al momento de su disponibilidad.

Las magnitudes fundamentales del capital financiero son la cuantía y el vencimiento.

Este aprecio de la liquidez es subjetivo, pero el mercado del dinero le asigna un valor objetivo, fijando un precio al mismo que se denomina *interés*. El interés se puede definir como la retribución por el aplazamiento en el tiempo del consumo.

El interés se puede definir como la retribución por el aplazamiento en el tiempo del consumo.

Esta compensación económica se exige, entre otras, por tres razones básicas:

- Por el riesgo que se asume.
- Por la falta de disponibilidad del dinero por el tiempo aplazado.



El principio básico de la preferencia de liquidez establece que a igualdad de cantidad los bienes más cercanos en el tiempo son preferibles a los disponibles en momentos más lejanos.

- Por la depreciación del valor del dinero en el tiempo como consecuencia de la inflación.

Por lo tanto, el tiempo es una variable fundamental para valorar el dinero.

Entonces, será apropiado definir el término capital financiero (C, t) como una cuantía C de unidades monetarias asociada a un determinado momento del tiempo t o vencimiento, en el que es disponible.

3.1. Operaciones financieras

Una operación financiera es toda acción que intercambian o sustituyen capitales financieros por otros de distinto vencimiento, o lo que es lo mismo, un cambio de capitales que no sean simultáneos.

Operar financieramente

Toda operación financiera implica la existencia de una equivalencia financiera de las sumas de capitales respectivas de la prestación y la contraprestación de acuerdo con una ley financiera previamente establecida.

El origen de la operación coincide con el vencimiento del primer capital y el final con el vencimiento del último.

La duración de la operación financiera es el tiempo transcurrido entre el origen y el final.

La persona que entrega el primer capital es el prestamista (acreedor) y el conjunto de todas las entregas es la prestación. La persona que recibe el primer capital es el prestatario (deudor) y su compromiso total es la contraprestación.

Toda operación financiera implica un equilibrio financiero entre la prestación y la contraprestación, de forma que ambas sean equivalentes. Para realizar un intercambio financiero de capitales con distintos vencimientos, el deudor y el acreedor deben elegir una ley financiera con la cual puedan valorar, en un determinado momento del tiempo, los capitales intercambiados, así como los intereses que estos generan. Como se observa en la figura 33.3, las cuantías de los capitales financieros están asociadas a diferentes momentos de disponibilidad y la operación financiera garantiza que la suma de la prestación es equivalente a la contraprestación.

Valoración de capitales

Cuando los decisores económicos necesitan comparar capitales financieros, ya sea para elegir la opción mejor o para realizar intercambios de capitales, se hace necesario establecer criterios objetivos de comparación para poder efectuar dichos intercambios o elecciones, para lo que deberemos utilizar una comparación indirecta, refiriendo ambos capitales a un mismo momento del tiempo, lo que conseguimos utilizando una ley financiera.

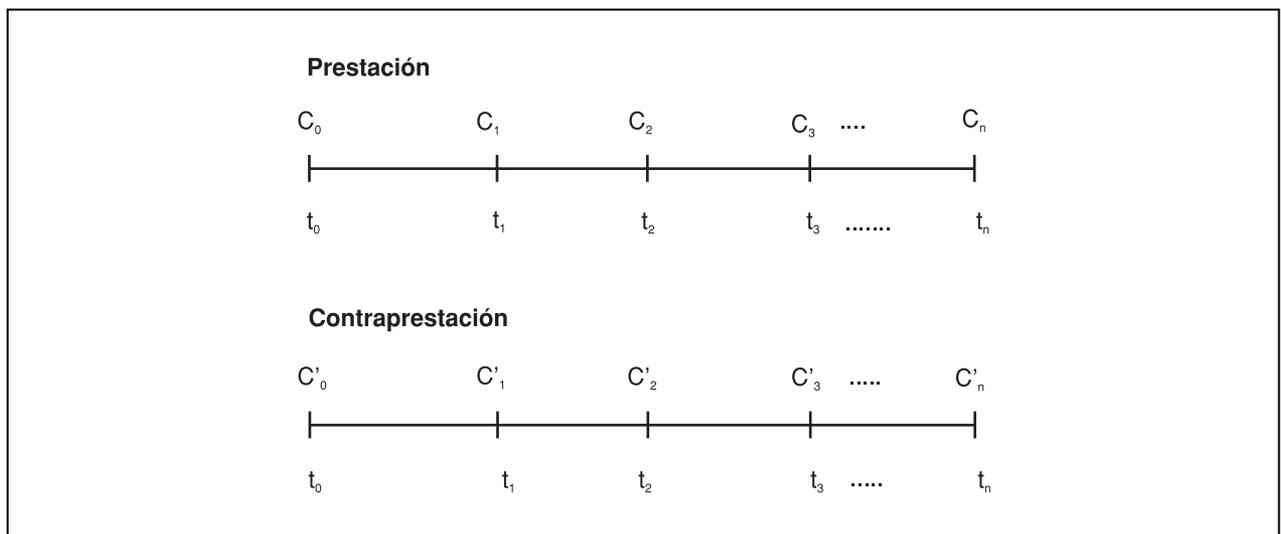


Figura 33.3 ● Distribución de capitales financieros en una operación.

Leyes financieras

La ley financiera es la expresión matemática del criterio de sustitución del decisor financiero. A través de ella, los decisores económicos serán capaces de establecer el orden de preferencias y tomar decisiones en cuanto a qué capitales son intercambiables o preferibles entre sí. Aunque hay muchas expresiones matemáticas que pueden ser leyes financieras, el mercado actualmente utiliza casi en exclusiva tres: ley de capitalización simple, ley de capitalización compuesta y ley de descuento simple.

Ley de capitalización simple

Se caracteriza por que los intereses de un período son proporcionales a la cuantía del capital y a la amplitud de un período. La duración de la valoración es de n días, y el tipo de interés i es anual.

$$L(0; n) = 1 + i \left(\frac{n}{365} \right)$$

Ley de capitalización compuesta

Se caracteriza por que los intereses de un período se acumulan al capital y contribuyen a la generación de intereses en el intervalo siguiente. El tipo de interés i es anual, por lo que si trabajamos en unidades distintas del año, debemos tenerlo en cuenta (por ejemplo n , días es equivalente a $n/365$ de año).

$$L(t0; n) = (1 + i)^n$$

Ley de descuento simple comercial

Esta ley sirve para adelantar en el tiempo la disponibilidad de capitales que vencen en un momento futuro n . Similar a las leyes de capitalización, el descuento aplicado se calcula mediante el tipo anual de descuento d , y n , que se expresa en días, utilizándose el año comercial de 360 días.

$$A(0; n) = 1 - d \left(\frac{n}{360} \right)$$

3.2. Modalidades de operaciones financieras

En este apartado vamos a analizar las operaciones financieras más comunes, con las que nos podemos encontrar durante nuestro trabajo como gestores financieros de una empresa haciendo hincapié en las leyes de valoración que el mercado utiliza para su negociación.

No obstante, en el mercado diariamente están apareciendo nuevas operaciones financieras, por lo que es necesario estar al día en lo que a esto se refiere. En cada una de las operaciones que vamos a analizar, además de la operación pura comentaremos el cálculo de su coste o su rendimiento efectivo.

Coste y rendimiento de una operación

En los epígrafes anteriores hemos supuesto que tanto para determinar las masas monetarias equivalentes como la equivalencia entre prestación y contraprestación la frecuencia de vencimiento de los diferentes capitales es normalmente anual. Dicho de otra forma, n siempre venía expresado en años.

Sin embargo, son comunes las operaciones de carácter financiero de duración anual o superior donde el vencimiento de los distintos capitales que en ella intervienen es de frecuencia inferior al año. En estos casos surge la diferencia entre tanto nominal y tanto efectivo.

El *tanto nominal* ($j(m)$) mide la cantidad obtenida al final del año si no se reinvierte. Al utilizar un tanto nominal debe especificarse la frecuencia (fracción del año). De esta forma hablaremos de tanto nominal mensual, semestral, trimestral, etc..

El *tanto efectivo* (i) mide la cantidad anual que se podría obtener si los intereses obtenidos al final de cada período se reinvirtieran en las mismas condiciones. El tanto efectivo es aquel que, utilizando la ley de capitalización compuesta, va a establecer la equivalencia entre los capitales de la prestación y los de la contraprestación.

En la siguiente tabla puede verse la relación entre los tantos anuales nominales y efectivos:

$$1 + i = (1 + j^{(m)})^m = \left(1 + \frac{j}{m}\right)^m; j^{(m)} = \frac{j}{m}$$

Ejemplo: el tipo de interés nominal anual que aplica un banco a sus clientes es del 9%. Calcular los tipos de interés efectivos correspondientes para pagos de frecuencia:

- Semestral, $i = 9,2025\%$
- Trimestral, $i = 9,3083\%$
- Diaria, $i = 9,4162\%$

Además, cuando trabajemos en operaciones financieras, en las cuales además de los capitales propios de la operación pura, aparecerán otros adicionales debidos a la realización de la operación en los mercados financieros, donde existen operadores e intermediarios que cobran por realizar su trabajo. Por ello se observa la necesidad de calcular costes efectivos o rendimientos efectivos de las operaciones teniendo en cuenta el pago y/o cobro de todos esos capitales adicionales.

Aspectos clave del análisis de coste/rendimiento

- Necesidad de establecer un índice para homogeneizar las distintas alternativas (productos financieros) que oferta el mercado; este índice va a ser el rédito o tanto efectivo.
- Cuando todas las características comerciales son bilaterales (lo que es coste para una parte es beneficio para la otra, bonificaciones, descuentos, comisiones etc.), el tanto efectivo para el prestamista (tanto efectivo de rendimiento) es el mismo que para el prestatario (tanto efectivo de coste).
- Cuando existen condiciones unilaterales en la operación (impuestos, tasas, gastos notariales, publicitarios etc), el tanto efectivo de rendimiento no coincide con el tanto efectivo de coste.
- El TAE es el tanto efectivo procedente de la ley de capitalización compuesta, que iguala la prestación a la contraprestación, recogiendo en ellas aquellas características comerciales que plantea la circular.

Dichos pagos adicionales se denominan *características comerciales*, y pueden repercutir en ambas partes de la operación, aunque con signo contrario (características comerciales bilaterales: comisiones...), o solo en una de ellas (características comerciales unilaterales: notaría, registros, subvenciones, avales, impuestos...). La existencia de dichas características comerciales puede provocar que el coste no coincida con el rendimiento, y además, que estos no coincidan con el tanto efectivo.

Dado que la existencia de las características comerciales provoca que el coste o rendimiento de una operación financiera no coincida con el tipo de interés nominal pactado, para facilitar la comparación, por parte de los clientes, del coste o rentabilidad ofrecidos por cualquier entidad financiera, el Banco de España ha establecido un criterio uniforme de valoración de estos dos aspectos. Este criterio es conocido como TAE (tanto anual equivalente). Esto facilitará la comparación de distintas alternativas de inversión, ya que junto a los tipos de interés nominales es de obligado cumplimiento presentar el TAE.

Para el cálculo del TAE se utiliza la ley de capitalización compuesta, planteando la equivalencia financiera en el origen de la operación. Además, es importante destacar que en la circular 8/1990 del Banco de España se recoge la forma de cálculo de este concepto y se especifica que únicamente deben considerarse las características comerciales de carácter bilateral.

El TAE \Rightarrow (tanto o tasa anual equivalente) se calcula según la Circular 8/1.990 del Banco de España sobre transparencia de las operaciones, en la cual se recoge la expresión para el cálculo de la equivalencia entre los valores actuales de las disposiciones (D) y los reembolsos (R) de una operación financiera, utilizando para ello una ley de capitalización compuesta.

$$\sum_{n=1}^n D_n (1 + i_k)^{-tn} = \sum_{m=1}^m R_m (1 + i_k)^{-tm} \rightarrow i = (1 + i_k)^k - 1$$

$$i = \text{TAE}$$

Ley de descuento simple comercial: el descuento comercial

En la práctica de los negocios es frecuente realizar operaciones comerciales con el pago aplazado. Así, se vende una mercancía a un cliente, efectuándose el pago de esta en otro momento del tiempo. Para formalizar la operación de pago por parte del cliente se suelen utilizar la *letra de cambio*. Estas no son otra cosa que un compromiso de realización del pago en un momento futuro.

Puede darse el caso de que una empresa tenga necesidad de liquidez y posea letras liberadas por otras empresas en

El **coste** de una operación tiene en cuenta aquellas características comerciales que le afectan, tanto las bilaterales entre la entidad financiera y su cliente, como las unilaterales que soporta la parte a la que se le está calculando el coste real de la operación. El **rendimiento** efectivo de una operación descuenta o tiene en cuenta todos aquellos gastos y comisiones que soporta o cobros adicionales que percibe.

las que se comprometen a pagarle cierta cantidad de dinero en un momento dado. Para obtener el dinero que necesita la empresa en ese momento, dicha empresa acude a una entidad financiera y realiza el descuento de las letras que tiene en su poder. Por *el descuento de letras* la empresa obtiene un crédito del banco avalado por dichas letras; el banco le concede el dinero con la esperanza de que al cobrarse la letra la empresa puede hacer frente a sus deudas con él.

Aunque lo normal en el descuento comercial es descontar letras de cambio, también pueden descontarse otros títulos de crédito, como pagarés, cheques, certificaciones de obra, etc.

En la operación de descuento de letras, la entidad financiera entrega a la empresa el valor actual de un capital futuro de cuantía igual a la letra de cambio. Normalmente el banco se ocupa de la gestión del cobro de la letra, pero si el librador de la letra no se hace cargo de ella a su vencimiento, el banco reclama el pago a su cliente, el que realizó el descuento de la letra.

En el descuento comercial se utiliza la ley de descuento simple comercial: la cantidad C_1 obtenida en t_1 es el efectivo de la Letra, y la cantidad C_2 del momento t_2 es el nominal de la letra, que coincide con el importe de la letra descontada. La diferencia entre el nominal y el efectivo de la letra se denomina descuento ($D = N - E$).

$$E = N * \left(1 - \frac{d}{100} * \frac{n}{360} \right)$$

E = efectivo; N = nominal; D = descuento
 d = tanto anual de descuento en tanto por cien
 n = duración de la operación en días.

Hasta ahora hemos visto cómo se descuenta un efecto sin tener en cuenta las características comerciales que lo acompañan; en el caso del descuento de efectos, las características comerciales más comunes son: *comisión por negociación*, que es un porcentaje sobre el nominal; *timbre*, que es un impuesto sobre actos jurídicos y documentados, que debe pagar el cliente y que varía según la cuantía del nominal del efecto y el plazo de vencimiento; *la comisión por gestión de cobro*, que suele ser un porcentaje sobre el nominal. El descuento de efectos está exento del pago del impuesto sobre el valor añadido (IVA), pero no así los servicios prestados por la entidad financiera cuando esta se encarga del cobro del efecto.

Así, el banco ingresará a su cliente el *efectivo neto*:

$$En = E - N * g - T$$

En ella g es comisión y T es timbre.

Cuando en lugar de descontar una letra, lo que se descuenta, como es habitual, es un conjunto de ellas, se habla del *descuento de una remesa de efectos*.

El *tanto efectivo del coste* es el tipo de interés real, expresado en período anual, que paga el cliente, teniendo en cuenta tanto las características comerciales bilaterales como las unilaterales.

El *tanto efectivo de rendimiento* es el tipo de interés real, expresado en período anual, que percibe el banco, y se tiene en cuenta únicamente las características comerciales bilaterales.

Ley de capitalización simple con año comercial: activos financieros a corto plazo

En este grupo de operaciones financieras podemos incluir tanto los pagarés de empresa y de instituciones como las Letras del Tesoro. Vamos a incidir en el funcionamiento de las Letras del Tesoro, dado que son las que se negocian en mayor medida y porque el resto de activos presenta características similares en cuanto a su funcionamiento financiero.

En cuanto a los activos emitidos a largo plazo, la operatoria financiera se rige por leyes de capitalización compuesta y su análisis y valoración financiera se realiza o bien mediante un proyecto de inversión (caso de las acciones) o con operatoria de amortización (es el caso de un préstamo americano para bonos y obligaciones).

Las Letras del Tesoro son títulos de deuda pública a corto plazo (no superior a dieciocho meses), emitidos como bonos cupón cero y con un nominal de 1.000 €. Estos títulos se representan mediante anotaciones en cuenta en la Central de Anotaciones en Cuenta, gestionada por el Banco de España.

Las Letras del Tesoro se emiten por el procedimiento de subasta, donde cualquier persona puede presentar una petición directa, si bien lo normal es que los particulares operen por medio de una entidad gestora del mercado (bancos, cajas de ahorro, etc.). Las peticiones pueden ser de dos tipos: *peticiones competitivas*, donde el ofertante indica el precio P que está dispuesto a pagar por las letras solicitadas, y *peticiones no competitivas*, en las que no se expresa precio P a pagar.

Para la adjudicación de la subasta el Tesoro ordena las peticiones competitivas de mayor a menor precio, fijando cuál es el precio mínimo al cual se aceptan ofertas. Todas las ofertas por debajo de ese precio mínimo quedan fuera de la adjudicación. Después se calcula el precio medio ponderado de todas las ofertas admitidas. Por último se determina el precio a pagar por cada oferta. Lógicamente, las peticiones no competitivas se adjudican todas directamente a este precio medio ponderado, mientras que las peticiones competitivas aceptadas se adjudican al precio que cada una solicitó.

Con este sistema de adjudicación de la subasta por precio ofertado se fija la cuantía P a pagar en t_1 (prestación) y el nominal (1.000 €) a devolver en t_2 , sin hacerse referencia explícita al rendimiento de la operación. Para el cálculo del *tipo de interés* de la operación se utiliza una ley de capitalización, y esta es distinta según la duración de la operación. Para las Letras con una duración inferior a un año se utiliza la ley de capitalización simple, y en las de mayor duración, la ley de capitalización compuesta.

$$P \left(1 + i^* \frac{n}{360} \right) = N = 1.000$$

n menor o igual a 365 días: capitalización simple

$$P (1 + i)^{\frac{n}{360}} = 1.000$$

n mayor que 365 días: capitalización compuesta

El Tesoro en la emisión de Letras no cobra ninguna comisión, por lo que no existen características comerciales bilaterales. Sin embargo, las adquisiciones a través de un intermediario financiero soportan al menos una comisión de mantenimiento y una comisión de amortización (a pagar en la fecha de vencimiento), ambas expresadas como un porcentaje sobre el nominal. Dichas comisiones influirán en el cálculo del rendimiento efectivo del inversor.

Ley de capitalización simple con año natural: cuentas corrientes

Una cuenta corriente es una operación financiera que consiste en el intercambio entre dos personas, físicas o jurídicas, de dos conjuntos de capitales con vencimientos distintos y que se salda con una fecha pactada llamada *fecha de cierre* de acuerdo con una ley financiera preestablecida.

En una cuenta corriente no se conocen al principio de la operación cuáles han de ser las cuantías, ni el número de los capitales que forman la prestación y la contraprestación ni sus fechas de vencimiento. El comienzo de la operación se denomina *fecha de apertura* y el final de la operación, *fecha de cierre*; esta última se pacta al comienzo de la operación y también se pacta la ley financiera que se utilizará para calcular la cuantía que salda la cuenta en la fecha de cierre y establece la equivalencia financiera.

Las cuentas corrientes pueden ser *comerciales* si son contratos entre dos empresas, las cuales en su actividad comercial se conceden crédito recíproco o *cuentas corrientes bancarias* en las cuales una de las partes es una entidad de crédito.

A lo largo de la operación se puede cambiar el sentido crediticio, es decir, una de las partes, que empezó como acreedor, puede pasar a ser deudor o al revés. En cuanto a los tipos de interés aplicados al saldo de la cuenta, es diferente según sea deudor o acreedor, siendo más elevado el de los saldos deudores.

Existen diversos métodos de liquidación de los intereses generados en las cuentas corrientes, siendo los principales *el método directo* y *el método hamburgués*. Ambos métodos de liquidación utilizan una ley financiera de capitalización simple. En el método directo se trasladan todos los capitales desde su fecha de vencimiento hasta la fecha de liquidación, calculándose el rédito correspondiente. El método hamburgués se conoce también como método escalar: se calculan los saldos parciales después de cada movimiento de la cuenta.

Si nos referimos a las *cuentas corrientes bancarias*, podemos dividir las en *cuentas corrientes de depósito* y *cuentas corrientes de crédito*.

En las *cuentas corrientes de depósito* el cliente le entrega al banco un dinero para que se lo custodie y le proporcione una rentabilidad, por lo que normalmente su saldo es *acreedor*. En estas cuentas, tanto los capitales acreedores como los deudores se valoran al mismo tipo de interés, pero los saldos deudores se gravan a un tipo de interés mucho más alto que la remuneración de los saldos acreedores.

Las *cuentas corrientes de crédito* son aquellas operaciones en las cuales el cliente de la operación financiera obtiene una financiación por parte de la entidad bancaria. El banco pone a disposición del cliente una cantidad de dinero hasta un límite máximo, retirando el cliente el dinero según lo va necesitando. El saldo deudor se denomina *crédito dispuesto* y el contrato entre las partes se denomina *póliza de crédito*.

La rentabilidad efectiva real de las cuentas corrientes no se puede conocer a priori, siendo esta una operación postdeterminada. Lo mismo ocurre con el cálculo del coste real de una póliza de crédito. En ambos casos los rendimientos y costes dependen de las comisiones aplicadas a lo largo de la vida de la cuenta corriente.

Ley de capitalización compuesta: operaciones de amortización

Las operaciones de amortización se conocen también como operaciones de préstamo. El objetivo principal de una operación de amortización es devolver un capital que previamente se ha prestado en el momento t_0 , inicio de la operación. El capital prestado puede ser devuelto en un momento futuro en un solo pago, junto con los intereses acumulados, o puede devolverse mediante una renta que cubra el capital más los intereses durante el tiempo que dure la operación.

En ambos casos, y como en todas las operaciones financieras, la suma de los capitales que forman la contraprestación, valorados en un momento de terminado, debe ser igual a la suma de los capitales de la prestación valorados en ese mismo momento utilizando una ley financiera pactada; en estas operaciones se utiliza la ley de capitalización compuesta.

Las operaciones de amortización son operaciones financieras de prestación única y contraprestación múltiple. El prestamista entrega al prestatario un capital al inicio de la operación y después el prestatario le irá devolviendo ese capital más los intereses devengados a lo largo del tiempo que dure la operación.

El capital de la prestación se llama *principal* y vence en el momento t_0 ; los capitales de la contraprestación se llaman *términos amortizativos* y vencen en distintos momentos de tiempo entre t_0 y t_n ; el final de la operación t_n coincide con el vencimiento del último término amortizativo. La duración de la operación se divide en n períodos, en cada uno de los cuales vence un término amortizativo; normalmente el capital vence al final del período. Los períodos suelen tener una amplitud uniforme.

El método más común de amortización de capitales se denomina método francés, que consiste en devolver el capital (C_0) prestado y los intereses generados por el mismo mediante términos amortizativos constantes (a). Para

hallar la cuantía de estos términos, si el tanto de valoración permanece constante a lo largo de la vida de la operación (i) y la duración de la operación es de (n) períodos, aplicaríamos la siguiente relación:

$$a = \frac{C_0}{\left(\frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}\right)}$$

La estructura de amortización del método francés es la recogida en la figura 33.4.

Otro método de amortización también muy utilizado por las empresas es el denominado método de amortización americano. La característica principal es que la amortización del capital solicitado es única y se produce en el último período de la operación de préstamo. Durante la vida de la operación se hace frente al pago de intereses, que pueden permanecer constantes siempre que permanezca constante el tipo de interés. La estructura de amortización del método americano se recoge en la figura 33.5.

$$\begin{aligned} a_s &= C_0 * i_s \\ a_n &= C_0 * (1 + i) \end{aligned}$$

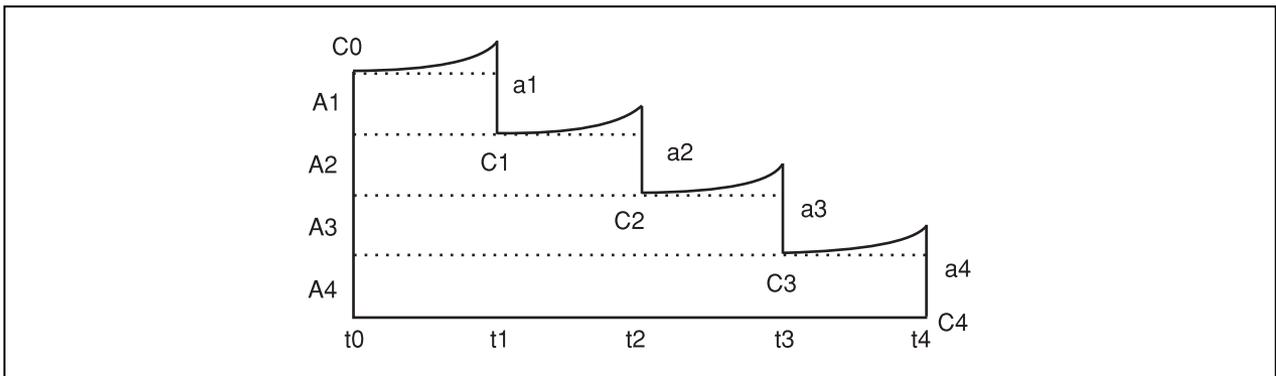


Figura 33.4 ● Préstamo francés.

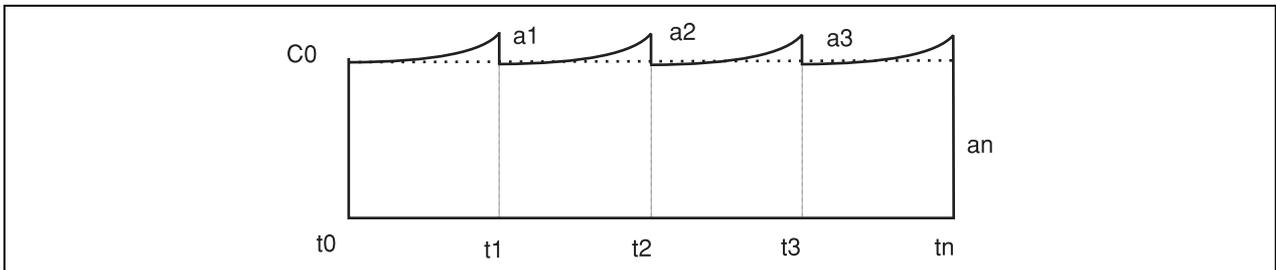


Figura 33.5 ● Préstamo americano.

NEGOCIOS EN ACCIÓN 33.1

Financiación de una operación

Como director financiero de una empresa debo tomar decisiones de financiación de manera constante. En este momento mi empresa, que pertenece al sector de la construcción, está analizando posibilidades de financiación para hacer frente a una promoción de viviendas. Tras una visita a la entidad financiera con la que trabajamos, estos son los productos que nos ofrecen para hacer frente a cada una de las etapas de esta actividad. Nos ofrecen un producto específico para la financiación de la adquisición de suelo, para la urbanización de ese mismo suelo y para la construcción de viviendas.

Además, si trabajamos con esta entidad dispondremos de una línea de avales que facilitan la venta de las viviendas antes de su finalización, mediante la subrogación al comprador de la carga hipotecaria. También nos ofrecen diferentes seguros que responden ante posibles defectos en la construcción.

Algunos ejemplos de operaciones:

Préstamo hipotecario para adquisición de suelo

Financiación de hasta el 70% u 80% del valor de tasación del suelo que se vaya a urbanizar. El préstamo puede ser asumido por los futuros propietarios de las viviendas que posteriormente se construyan sobre ese suelo.

Este préstamo se podrá ampliar, convirtiéndolo en un préstamo promotor, con lo que se consigue un importante ahorro de costes.



Requisitos. Acreditar previamente la opción de compra de suelo. Suscribir el compromiso de iniciar, dentro del plazo máximo de un año, el desarrollo de las obras de construcción. Adjuntar una memoria de viabilidad técnica-financiera y urbanística del proyecto, en la que se especificará la aptitud del suelo, la programación temporal de la urbanización y edificación, y el desarrollo financiero de la operación.

Características. Carencia: hasta tres años. Liquidación trimestral de intereses sobre cantidades dispuestas. Plaza de amortización: hasta veinte años. Tipos de interés: variable conforme a índice de referencia oficial.

Préstamo hipotecario para urbanización de suelo

Financiación de los costes de la urbanización según su proyecto y su presupuesto, a través de un préstamo hipotecario a largo plazo. Los compradores de las viviendas que se construyan en ese suelo se harán cargo posteriormente del préstamo.

Requisitos. Acreditar previamente la propiedad del suelo. Suscribir compromiso de iniciar, dentro del plazo máximo de tres años, la construcción

de viviendas. Adjuntar memoria técnica-financiera y urbanística del proyecto, en la que se especificará la aptitud del suelo, costes de la actuación, programación temporal de la urbanización y edificación, precio de venta de las viviendas y desarrollo financiero de la operación.

Características. Carencia: hasta tres años. Liquidación trimestral de intereses sobre cantidades dispuestas. Plazo de amortización: hasta dos años. Tipos de interés: variable conforme a índice de referencia oficial.

Préstamo hipotecario para construcción de viviendas

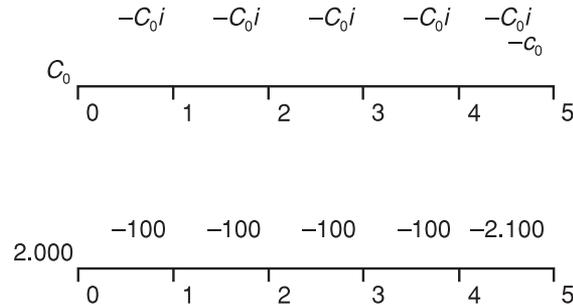
Financiación del proyecto de edificación hasta el 80% de su valor de tasación. Cabe la posibilidad de que el comprador de la vivienda se haga cargo de ese préstamo cuando adquiera la casa.

Requisitos. Acreditar la propiedad del suelo, proyecto de construcción y licencia de obra. Adjuntar memoria de viabilidad financiera del proyecto, en la que se especificarán costes de la edificación, programación temporal de la ejecución, precio de venta de las viviendas y desarrollo financiero de la operación. Acreditar la contratación de póliza de seguro decenal de daños a la edificación.

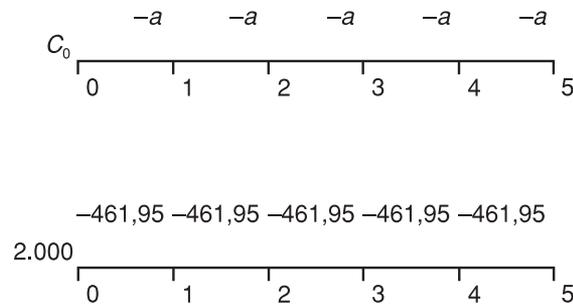
Características. Carencia: hasta tres años. Liquidación trimestral de intereses sobre cantidades dispuestas. Plaza de amortización: hasta veinte años. Condiciones según préstamos hipotecarios adquisición de vivienda. Tipos de interés: variable conforme a índice de referencia oficial. ●

La estructura financiera de una operación de amortización difiere según el método de amortización utilizado y ésta puede condicionar la viabilidad del proyecto de inversión.

Como ejemplo, para un préstamo de cuantía 2.000 €, un tipo de interés del 5% y una duración de cinco años, la estructura de una financiación mediante un préstamo de tipo americano sería:



Un préstamo de las mismas condiciones en cuantía, tipo de interés y duración si se amortizara por el método francés, mostraría la siguiente estructura financiera:



Como es habitual, representamos los cobros con signo positivo y los pagos con signo negativo.

4. PROYECTOS DE INVERSIÓN

La inversión es un acto mediante el cual se produce el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte. Por tanto la inversión es un acto únicamente realizable por una persona física o jurídica. La inversión puede ser analizada desde diversos puntos de vista, el jurídico, donde la inversión se produce cuando una persona incorpora un determinado bien a su patrimonio; el económico, donde la inversión sería un gasto efectuado por la empresa o persona para la adquisición de elementos, ya sean del activo fijo o del circulante, necesarias para la correcta realización de la inversión principal.

Una inversión viene definida por una serie de características financieras que son la medida de las corrientes de cobros y pagos que origina en la empresa. De acuerdo con

esto, podemos decir que las características financieras de todo proyecto de inversión son cuatro:

- El coste de adquisición que representa el pago efectuado por la adquisición de los elementos del activo fijo que constituyen el soporte de la inversión principal, más los pagos de todos aquellos elementos del activo circulante que son necesarios para el buen fin de la inversión principal.
- La duración temporal o vida económica de la inversión, que será el período de tiempo en el cual se están produciendo movimientos de capitales en la empresa como consecuencia de la inversión.
- Los cobros o entradas de dinero, que se producen a lo largo de cada uno de los n -subperíodos en los que

La vida de la inversión se puede medir como la vida física, o duración de los elementos materiales que constituyen el hecho de la inversión; la vida comercial, que dependerá del período durante el cual se demande la producción procedente de la inversión y la vida tecnológica, durante la cual los elementos de la inversión son tecnológicamente competitivos. La vida económica será equivalente a la menor de las tres vidas anteriores.

se encuentra dividido el horizonte temporal de la inversión.

- Los pagos o salidas de capital soportados por la empresa durante cada uno de los subperíodos como consecuencia de la gestión o desarrollo del proyecto .

Podemos sustituir la corriente de entradas y salidas de dinero a lo largo del tiempo por un flujo neto de caja, cuyo signo dependerá en cada momento del volumen de los cobros y los pagos (véase *Figura 33.6*).

4.1. Tipos de proyectos de inversión

Existen diversas clasificaciones de los proyectos de inversión; estas clasificaciones atienden a aspectos diferentes como en qué se va a invertir, para qué invertimos o la duración del proyecto. Así, podemos hablar de estructuras de inversión como las recogidas en la *Caja de habilidades y herramientas del directivo 33.1*.

4.2. Metodologías para el análisis de proyectos de inversión

La información necesaria para completar el formato que determina el flujo de caja operativo del proyecto es diversa y su fiabilidad depende, en gran medida, de la correcta evaluación del proyecto. Esta información, que en su mayor parte proviene de previsiones sobre ventas, de costes y de precios de adquisición, resulta de un conjunto de estudios cuya responsabilidad puede no ser directa del analista financiero pero que es necesario relacionar, interpretar y analizar correctamente.

Partiendo de que el proyecto parece correcto, dado los estudios antes señalados, las fases de análisis serían las siguientes:

Análisis del mercado: estudio del mercado donde ha de venderse el producto o servicio que proporciona el proyecto, y su evolución proporcionará información sobre los niveles de ventas y los costes asociados a estas.

Hay que darse cuenta de que estamos hablando de cobros y pagos, no de ingresos y costes. El ingreso es el derecho de la empresa a percibir una determinada cantidad de dinero y el cobro es la materialización efectiva de todo o de parte de ese derecho, produciéndose una entrada de efectivo a la caja de la empresa. Lo mismo ocurre con el coste y el pago, el primero es la obligación monetaria contraída por la empresa y el segundo es la salida efectiva de dinero.

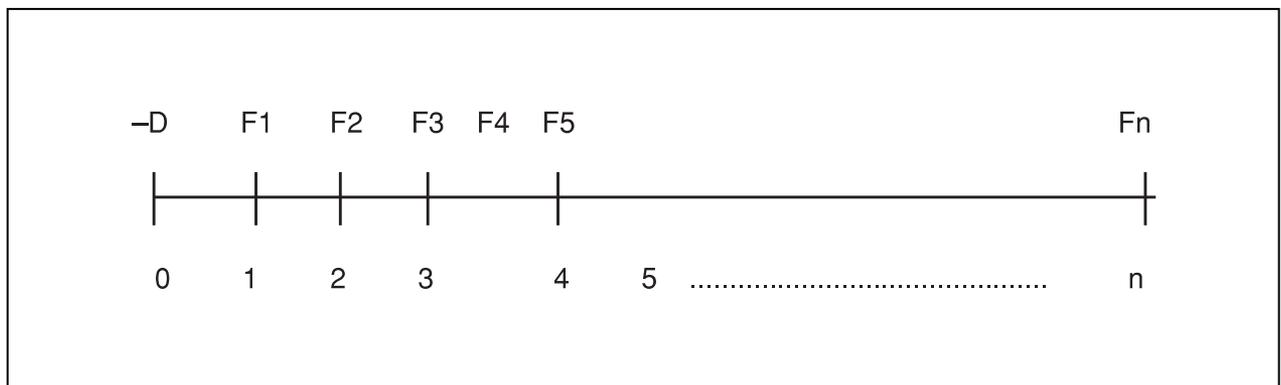


Figura 33.6 ● Estructura financiera de la inversión.

Caja de habilidades y herramientas del directivo 33.1

TIPOLOGÍA DE LA INVERSIÓN

Según el soporte físico de la inversión:

- Inversiones físicas: el soporte es un activo material, bienes de equipo, inmuebles...
- Inversiones inmateriales: cuyo soporte no es un bien físico, una patente, una marca... Son de difícil evaluación.
- Inversiones financieras: su soporte son activos financieros, acciones, obligaciones, depósitos bancarios...

Según la función de la inversión en la empresa:

- Inversiones de renovación: su función es sustituir equipos antiguos por nuevos.
- Inversiones de expansión: mejorar la capacidad productiva de la empresa para atender mayor demanda del mercado.
- Inversiones en la línea de productos: mejora de los productos que actualmente fabrica la empresa.
- Inversiones estratégicas: tanto para minimizar el riesgo que soporta la empresa debido al progreso técnico, como para mejorar el ambiente de trabajo de la empresa y aumentar la productividad.

Según la relación entre inversiones:

- Inversiones complementarias: dos inversiones son complementarias cuando la realización de una de ellas facilita la de la otra. Si la relación de la puesta en marcha de una de ellas obliga a la realización de la otra, se denominan inversiones acopladas.
- Inversiones sustitutivas: dos o más inversiones se consideran sustitutivas cuando la realización de una de ellas dificulta la realización de las restantes.
- Inversiones independientes: dos o más inversiones son independientes si la realización de una de ellas no condiciona de forma alguna la realización de las restantes.

Según el período de permanencia de la inversión en la empresa:

- Inversiones a corto plazo: vinculadas a la empresa durante un período de tiempo inferior a un año.
- Inversiones a largo plazo: vinculadas a la empresa durante períodos superiores al año.

Según los signos de los flujos netos de caja:

- Inversiones simples: todos los flujos netos de caja presentan el mismo signo a lo largo de la inversión.
- Inversiones no simples: son aquellas que al menos presentan un flujo neto de caja con signo negativo no consecutivo con el desembolso inicial.

Este análisis constaría de una descripción del mercado, un análisis de la demanda, un análisis de la oferta, predicciones futuras sobre demanda y posibles competidores, y un calendario donde se recojan los resultados de los anteriores análisis.

Análisis de la ingeniería y organización de la producción: en este apartado querríamos conocer las características del producto y de la tecnología necesaria para su producción, estableciendo si el producto es o no técnicamente factible. Por ejemplo, características fisicoquímicas del producto, tecnología necesaria, dimensionamiento de la planta de producción, plantilla necesaria para la producción, estimación de los costes de producción.

Análisis económico financiero: En este apartado evaluaríamos económicamente el proyecto y diseñaríamos un plan de financiación que lo hiciera posible. Este análisis se verá en posteriores epígrafes.

4.3. Criterios de evaluación

Una empresa ha de evaluar todas las alternativas de inversión que se le presenten para a elegir aquella o aquellas que mejor logren la consecución de los objetivos de la empresa a largo plazo. Esto es debido a las limitaciones técnicas de incompatibilidad o de exclusión entre proyectos y a la existencia de restricciones financieras que imposibiliten la realización de todos los proyectos valorados como rentables. Nosotros no vamos a considerar esta última posibilidad, y supondremos recursos financieros ilimitados.

Los factores que tendremos en cuenta a la hora de la valoración de proyectos son:

- El desembolso inicial (D).
- Los flujos netos de caja en cada período (F_j).
- La vida económica de la inversión (n).

- La tasa de actualización de los flujos de netos de caja a lo largo de la vida del proyecto (k).

Una forma de medir la bondad de un proyecto de inversión es medir la rentabilidad que este ofrece a la empresa que lo quiere poner en marcha.

Tendríamos dos grupos de modelos de valoración:

- Modelos estáticos, donde el valor de las unidades monetarias generadas en cualquier período de tiempo dentro de la vida de la inversión son iguales: igual se valora una unidad monetaria de hoy que una de dentro de cinco años. Entre estos modelos cabe destacar *el plazo de recuperación*.
- Modelos dinámicos: en estos modelos se tiene en cuenta a la hora de valorar el proyecto el momento concreto de tiempo en el que se obtienen cada una de las unidades monetarias que conforman los flujos netos de caja que lo definen.

Entre los criterios dinámicos de valoración de proyectos destacan los modelos de *valor actual neto (VAN)* y del tanto o *tasa interna de rendimiento (TIR)*.

Las hipótesis de partida son:

- Se suponen conocidas con total certeza las corrientes de cobros y pagos que definen un proyecto de inversión.
- El mercado de capitales es perfecto, el mercado ofrece un tipo de interés al cual las empresas pueden invertir o financiarse sin limitación alguna.
- Los proyectos de inversión no mantienen entre sí dependencia alguna.
- Los proyectos de inversión son totalmente divisibles, pudiendo realizarse todo o una parte de ellos.
- No se consideran oportunidades de inversión las que puedan darse en momentos futuros.
- No se considera existencia de inversión.

Criterio del plazo de recuperación

En este criterio la rentabilidad de la inversión no es el factor influyente, sino la potencialidad para generar fondos con que cubrir el capital invertido. Este criterio es el más extendido para medir la liquidez de un proyecto de inversión.

Considerando un proyecto de inversión genérico (Figura 33.6), el plazo de recuperación mide el período de tiempo que transcurre hasta que los flujos netos de caja permiten recuperar el coste de la inversión y amortizar, en su caso, flujos de caja netos negativos.

El plazo de recuperación se calcula acumulando período a período los flujos netos de caja hasta que se recupera el coste de la inversión.

Si los flujos netos son constantes, $PR = D/F$, donde PR viene expresado en unidades de tiempo.

Según este criterio, son preferibles las inversiones con menor plazo de recuperación. Si nos fijamos, este criterio no actualiza los flujos netos de caja. Una posible solución sería utilizar el *plazo de recuperación descontado*, que iguala el desembolso inicial con la actualización de la corriente de flujos netos de caja.

$$D = F \frac{1 - (1 + k)^{-t}}{k}$$

$$D = F * a_{t \cdot k}$$

El criterio del valor actual neto (VAN)

Considerando un proyecto de inversión genérico (Figura 33.6), definimos el *valor actual neto* o valor capital de la inversión como la suma de todos los flujos netos de caja actualizados al momento inicial, utilizando para ello una tasa de actualización k_j . Es decir, es la diferencia entre el valor actualizado de la corriente de cobros y el valor actualizado de la corriente de pagos.

Si la tasa de actualización fuera independiente del tiempo, es decir, k constante:

$$VAN = -D + \sum_{j=1}^m F_j (1 + k)^{-j}$$

Si todos los flujos netos de caja son iguales:

$$VAN = -D + F a_{n \cdot k}$$

Si consideramos infinitos períodos, es decir duración ilimitada de la inversión:

La utilización del plazo de recuperación descontado supone un avance frente a la formulación inicial, aunque presenta limitaciones de orden práctico. Se han de comparar proyectos homogéneos y definir un plazo de recuperación ideal para cada proyecto.

$$VAN = -D + F/K$$

Si el VAN es positivo, significa que la realización del proyecto permitirá recuperar el capital invertido y satisfacer todas las obligaciones de pago originadas por él, y obtener además un beneficio neto en términos absolutos expresada por el valor del VAN. Un proyecto que presente un VAN negativo no deberá llevarse a cabo, ya que la empresa verá reducida su riqueza. Un VAN nulo indica un proyecto indiferente.

El criterio del tanto o tasa Interna de rendimiento (TIR)

El tanto o tasa interna de rendimiento se define como aquella tasa de actualización r que hace cero la rentabilidad absoluta neta de la inversión, es decir, aquella tasa que iguale el valor actual de la corriente de cobros con el valor actual de la corriente de pagos, por tanto la TIR se calcula como el VAN igualado a cero y como incógnita el valor de r .

Cuando la corriente de flujos netos de caja es constante:

$$TIR(r) : 0 = -D + F \partial_n^{-r}$$

Desde un punto de vista financiero, la TIR proporciona una medida de la rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto; es bruta porque falta descontar el coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto (K).

4.4. Comparación de rentabilidad entre proyectos

Una empresa en muchas ocasiones se enfrenta con varios proyectos de inversión simultáneos y ha de establecer un

orden o jerarquía para elegir entre ellos. En este caso podemos encontrarnos en situaciones diferentes:

- Proyectos con igual desembolso inicial e idénticas duraciones temporales.
- Proyectos con igual desembolso inicial y diferentes duraciones temporales.
- Proyectos con igual duración temporal pero desembolsos iniciales distintos.
- Proyectos con diferentes desembolsos iniciales y diferentes duraciones temporales.

En el primero de los casos estamos ante lo que se denomina inversiones homogéneas, y en los tres restantes ante la comparación de inversiones no homogéneas.

Nosotros solo vamos a plantear la comparación de proyectos homogéneos y excluyentes. Dos proyectos pueden ser excluyentes, bien porque existan recursos limitados, bien porque la consecución de cualquiera de ellos conduce al mismo fin.

En este caso dada la problemática que presenta el cálculo de la TIR, y para simplificar utilizaremos como criterio de decisión el del VAN, y en caso de igualdad de este criterio analizaremos el plazo de recuperación de ambos proyectos.

La regla de decisión será: $VAN_A > 0 \quad VAN_B > 0$

$VAN_A > VAN_B$	Elegimos proyecto A
$PR_A > PR_B$	Elegimos proyecto A
$VAN_A = VAN_B$ $PR_A < PR_B$ $PR_A = PR_B$	Elegimos proyecto B Indiferente A de B
$VAN_A < VAN_B$	Elegimos proyecto B

La TIR presenta más inconvenientes que ventajas. Dentro de estas últimas se encuentran que, al igual que el VAN, este es un criterio dinámico y proporciona una visualización más directa de la rentabilidad asociada al proyecto de inversión. El mayor inconveniente de este criterio estriba en las dificultades de su cálculo y la inconsistencia de los resultados, ya que nos encontramos con una ecuación de n -ésimo grado, con n soluciones posibles; además, al igual que el criterio del VAN, se produce una falta de realismo en la hipótesis de reinversión de los flujos intermedios de caja en la reinversión.

Como ventajas del VAN se encuentran la sencillez del cálculo, y la homogeneización de los flujos netos de caja al llevarlos a un mismo momento del tiempo.

Como inconvenientes nos encontramos la dificultad de explicitar una adecuada tasa de actualización para actualizar los flujos netos de caja de la inversión, ya que en cada momento el mercado de capitales está ofreciendo al inversor múltiples tipos de interés diferentes para cada inversión. En segundo lugar está la falta de realismo en cuanto a la tasa de reinversión de los flujos netos de caja del proyecto, ya que en las empresas no debe haber ningún recurso ocioso, los flujos netos de caja positivos se deberán de reinvertir.

5. FINANCIACIÓN EN LA EMPRESA

La empresa *necesita recursos financieros para poder llevar a cabo su actividad de producción y distribución*; necesita recursos para poder financiar las inversiones necesarias para realizar su actividad productiva, así como para hacer frente al pago de los gastos corrientes originados por la misma.

Financiar significa dotar de los fondos adecuados a la empresa, con el fin de que esta pueda disponer de los recursos económicos necesarios para sus necesidades de inversión en el momento adecuado y al menor coste posible.

El coste medio del capital para una empresa es la media ponderada del coste de las diferentes fuentes de financiación de la empresa, ya sean internas o externas. Además, será interesante conocer la medida del riesgo que comporta para la empresa el financiarse vía recursos externos, que conllevan un pago regular de los intereses y del principal, o vía recursos internos, donde no existe la obligación contractual de reparto de dividendos entre sus accionistas, en el caso de que la empresa tenga dificultades financieras en un determinado ejercicio.

El coste medio del capital de una empresa es el coste medio de la financiación de la empresa, financiándose la empresa a través de una serie de recursos monetarios que integran su pasivo: créditos, obligaciones, capital social, reservas, etc.; no debemos confundir el capital de la

empresa, que es el conjunto de toda su financiación, con el capital social de la empresa, que es solo una de las partidas que lo componen.

El coste del capital es en general un coste de oportunidad, ya que al utilizarlo se renuncia a otras posibles aplicaciones de los fondos.

Dado que la financiación tiene un coste, el objetivo primario de toda empresa consistirá en minimizarlo, para lo cual deberá proveerse de aquellos fondos que le resulten más baratos. De esta manera, *el coste del capital de una empresa es la medida de la eficacia con la que gestiona la estructura de su financiación.*

Además, el rendimiento de las inversiones no debe ser nunca inferior al coste del capital empleado para la financiación en la empresa. De aquí se deriva la definición de que *el coste de capital equivale a la tasa mínima de rentabilidad necesaria para justificar el uso de los fondos.*

El coste de una fuente financiación se calcula, genéricamente, como la tasa de descuento que iguala el valor actual de los fondos netos recibidos por la empresa con los desembolsos que originará la operación financiera.

5.1. Autofinanciación

Normalmente se identifica la autofinanciación con el término de financiación interna, definiéndola como el conjunto de recursos financieros que son generados en el interior de la empresa.

Se podría definir la autofinanciación como la financiación que no procede de nuevas aportaciones ni de un

El coste medio del capital para una empresa es la media ponderada del coste de las diferentes fuentes de financiación de la empresa.

El coste medio del capital de una empresa es el coste medio de la financiación de la empresa.

El coste del capital es en general un coste de oportunidad.

El coste del capital de una empresa es la medida de la eficacia con la que gestiona la estructura de su financiación.

El coste de capital equivale a la tasa mínima de rentabilidad necesaria para justificar el uso de los fondos.

aumento de las posiciones deudoras en una empresa. De acuerdo con esta definición incluiríamos dentro de la autofinanciación los recursos obtenidos de la retención de beneficios, amortización, liquidación de equipo obsoleto y no funcional, ampliación de capital con prima de emisión, conversión de obligaciones con prima de conversión positiva, etc.

Podemos hablar de dos estructuras de autofinanciación, la de expansión de expansión (retención de beneficios) y la de mantenimiento o reposición (amortización).

La amortización se ha considerado tradicionalmente autofinanciación de mantenimiento, ya que intenta incorporar la depreciación del activo fijo a los costes de producción del producto final, formando un fondo de amortización que permita reponer este equipo productivo cuando deje de ser funcional, y de esta forma mantener intacta su capacidad productiva.

La autofinanciación por enriquecimiento, está formada por los beneficios retenidos; esto es, por las reservas que suponen un aumento del neto patrimonial de la empresa. Señalar que un aumento de las reservas, o lo que es equivalente, de la autofinanciación por enriquecimiento, significará que la empresa realiza un reparto de dividendos más bajos, o en todo caso, que el porcentaje del beneficio que reparte es más pequeño. Por lo tanto, en la determinación de cuál es la parte del beneficio que la empresa retiene también está fijando su política de dividendos.

Las reservas no pueden considerarse fondos gratuitos, ya que la empresa incurre en un coste de oportunidad al no distribuirlos o invertirlos en otra empresa.

$$K_r = K_e (1 - t)$$

En ella t son los impuestos sobre capital.

Al existir impuestos sobre el capital, el coste del capital de reservas es inferior al capital social de la empresa; de esta forma, la empresa se financiará a ser posible a través de reservas, en vez de ampliaciones de capital, poniéndose de manifiesto la necesidad de alcanzar un equilibrio entre ambas políticas, la de distribución de dividendos y la de financiación de la empresa.

5.2. Coste de los recursos financieros externos

Los recursos financieros externos son aquellos a los cuales accede la empresa elevando su nivel de endeudamiento. Se entiende por deuda tanto los créditos bancarios como las obligaciones emitidas. Para calcular el coste de esta fuente basta con aplicar la fórmula general en la que se igualaba el valor actual de los ingresos con el valor actual del flujo de desembolsos. No obstante, teniendo en cuenta que los intereses de la deuda son deducibles a efectos fiscales, el coste de la deuda:

$$K_r = K'_i (1 - z)$$

En ella K'_i es el coste de la deuda sin deducir impuestos y z es el impuesto sobre la renta de sociedades.

A este tipo de coste, en el que se tienen en cuenta las condiciones en que se negocia los intereses a pagar y la desgravación vía impuesto se le denomina *coste explícito* de la deuda. Sin embargo, existe otro tipo de coste, denominado *implícito*, que surge de las repercusiones que ejerce sobre la estructura de financiación de la empresa.

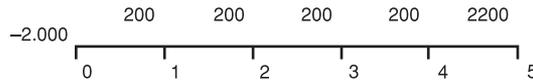
En primer lugar, la existencia de deuda adicional sitúa a la empresa en una posición de mayor riesgo financiero por cuanto que genera una serie de desembolsos obligatorios a los que necesariamente habrá de hacer frente; esta situación se percibirá por parte de los accionistas, que por serlo de un negocio más endeudado, con mayor riesgo por tanto, exigirá una rentabilidad mayor a su nueva inversión, incrementándose por tanto el coste de los recursos propios, elevándose, de esta forma, el coste medio del capital.

Además de incrementarse los recursos propios, también se incrementará el coste de la nueva deuda que se contrate en períodos posteriores, ya que si la empresa necesita nueva deuda, los acreedores cargarán un interés mayor para compensar el riesgo en que incurren al prestar dinero a una empresa ya endeudada.

El efecto multiplicador de la autofinanciación hace que una empresa que retiene beneficios aumentará paralelamente los recursos financieros externos de la misma, sin aumentar el coeficiente de endeudamiento.

De acuerdo con el efecto multiplicador, en una empresa que retiene beneficios (aumenta sus reservas), el aumento del pasivo que ello provoca (considerando que su mantendrá constante su coeficiente de endeudamiento) será mayor que el derivado de la cuantía de beneficio retenido, o lo que es lo mismo, del aumento de reservas.

Para ilustrar cómo la estructura financiera de la financiación y de la inversión están íntimamente ligadas, vamos a tomar como ejemplo una inversión que genera los siguientes flujos netos de caja y un desembolso inicial de 2.000 €:



La valoración mediante el VAN suponiendo un coste medio ponderado del capital del 5%:

$$VAN = -2.000 + 200a_{\overline{5}|0,05} + 2.000(1 + 0,05)^{-5}$$

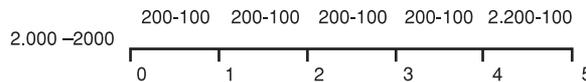
Proporciona un resultado igual $VAN = 326,62$.

La valoración mediante el TIR proporciona un rendimiento interno del 10%, que es mayor que el coste de capital del 5%.

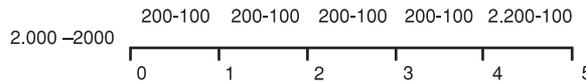
Por ambos métodos, se acepta la ejecución de la inversión.

Sin embargo, tengamos en cuenta las dos posibles alternativas de financiación ilustradas en el ejemplo de métodos de amortización. Si combinamos la estructura de flujos de caja de inversión con los pagos derivados de cada uno de los préstamos:

Proyecto de inversión financiado por el método americano:



Proyecto de inversión financiado por el método francés



Tal como se observa si financiamos el proyecto de inversión mediante un préstamo francés se obtendrían flujos netos de caja totales negativos lo que implicaría una necesidad de financiación adicional. Este problema no se observa si se financia mediante un préstamo americano. Esto sería aconsejable tenerlo en cuenta en la negociación de la operación de préstamo.

5.3. Análisis de la financiación de proyectos de inversión

La estructura financiera de una inversión está influida por todos los flujos de caja derivados de la financiación de esa inversión. Estos flujos de caja corresponden tanto a los cobros de las aportaciones iniciales necesarias para poner en marcha la inversión (el desembolso inicial) como los pagos por intereses generados y devolución del capital aportado. También será necesario considerar otros pagos como comisiones y gastos derivados de la financiación, así como la existencia de subvenciones y la posibilidad de la necesidad de nueva financiación en momentos con défi-

cits de tesorería. La estructura financiera de una inversión es aplicable, no solo para el caso de una financiación ajena mediante préstamos, sino también para cualquier otro tipo de financiación, como el caso de ampliaciones de capital o recursos propios.

En el enfoque clásico, se ha postulado que las decisiones de inversión son independientes de las de financiación. Este enfoque considera únicamente los flujos de caja de la estructura económica, sin tener en cuenta la estructura de pagos derivada de la elección de la fuente de financiación y su estructura de amortización. Sin embargo, la realidad práctica nos muestra como estas dos estructuras no son independientes.

Si las decisiones de inversión y financiación son independientes, la estructura financiera de la financiación solo se utilizaría para obtener su coste efectivo y tomar este como el rendimiento mínimo exigido a la inversión al aplicar los criterios VAN y TIR. Sin embargo, debemos tener en cuenta que para financiar un mismo desembolso inicial, dependiendo de la estructura financiera de pagos derivada del método de amortización utilizado, pueden darse casos muy diversos. Así, el método francés de amortización genera pagos constantes a lo largo del tiempo, siempre y cuando no cambien el tipo de interés de la operación de préstamo; el método americano, sin embargo, genera cuantías mucho menores que el francés durante la vida de la inversión, a excepción del último pago, por lo que es posible que un proyecto de inversión

viable desde la perspectiva del VAN o el TIR no genere flujos de caja intermedios suficientemente grandes como para cubrir los pagos de la amortización de un préstamo por el método francés y sí los pagos intermedios de su amortización por el método americano. En estos casos en método de valoración pasaría por combinar los flujos netos de caja de la estructura económica y de financiación, a través de la valoración conjunta al final del periodo considerado.

Valor final neto real de la inversión: combinación de los flujos netos de caja de las estructuras económicas y financieras, acumulándose ambos hasta obtener, al final de la inversión.

RESUMEN

Se suele decir que los objetivos financieros de la empresa son los que más se acercan a los objetivos económicos de la empresa. Al igual que con el resto de áreas, en la financiera se producen conflictos entre los posibles objetivos. Por ello, el director financiero de una empresa ha de procurar aunar los deseos, tanto de la dirección como de los accionistas, teniendo en cuenta una correcta gestión de riesgos.

Las empresas operan en los mercados financieros y para ello es necesario conocer, en primer lugar, la valoración del dinero en el tiempo que realiza el mercado y que permite establecer criterios objetivos de comparación. Además, la realización de la operación en los mercados financieros conllevará el pago y/o cobro de capitales adicionales, lo que supondrá la necesidad de calcular costes efectivos o rendimientos efectivos de las operaciones para poder tener un criterio objetivo de valoración.

Además, el director financiero debe conocer el sistema financiero en su conjunto, no solo los diferentes activos financieros e instrumentos financieros, sino también los mercados financieros donde estos se negocian y los mediadores e intermediarios que operan en ellos. El conocimiento de estos aspectos permitirá poder ajustar y elegir la estructura financiera de la empresa, considerando los acti-

vos que emite para financiarse, y ajustándola de acuerdo a criterios de minimización del coste de estas fuentes o de riesgos.

También ha de evaluar todas las alternativas de inversión que se le presenten para a elegir aquellas que mejor logren la consecución de los objetivos de la empresa a largo plazo. Para ello va a necesitar recursos para poder financiar las inversiones necesarias para realizar su actividad productiva, así como para hacer frente al pago de los gastos corrientes originados por la misma. Una forma de medir la bondad de un proyecto de inversión es medir la rentabilidad que este ofrece a la empresa que lo quiere poner en marcha, así, el rendimiento de las inversiones no debe ser nunca inferior al coste del capital empleado para la financiación en la empresa

Pero los presupuestos económico y financiero interactúan entre sí, así si las necesidades de fondos se derivan del presupuesto económico y éste puede estar condicionado por las disponibilidades financieras.

El proceso de planificación financiera es crítico para toda organización. El mantener a la organización dentro de la visión de largo plazo, requiere de la permanente revisión, análisis y reformulación de los flujos monetarios y la toma de decisiones acordes con la información que se genera.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El cálculo del tanto efectivo:
 - a. Si es de coste, recoge solo las características comerciales unilaterales.
 - b. Es idéntico, ya sea de coste o de rendimiento en todas las operaciones financieras.
 - c. Se corresponde siempre con el cálculo del TAE.
 - d. Ninguna de las anteriores respuestas es válida.

2. Cuál/es de las siguientes afirmaciones es/son correcta/s:
 - a. En un descuento de efectos hay características comerciales unilaterales.
 - b. En un descuento de efectos no se usa la ley de descuento simple.
 - c. El descuento de efectos es una operación de financiación para la empresa que descuenta la el efecto.
 - d. Ninguna de las anteriores afirmaciones es correcta.
3. En una subasta de Letras del Tesoro:
 - a. Las peticiones competitivas que se adjudican lo hacen siempre al precio ofertado.
 - b. Las peticiones competitivas obtendrán siempre una rentabilidad menor que las no competitivas.
 - c. Las peticiones competitivas se adjudicarán siempre.
 - d. Ninguna de las anteriores es correcta.
4. Dada una inversión con las siguientes características:

Desembolso inicial = 1.000 u.m.
 FNC del primer año = 800 u.m.
 FNC del segundo año = 400 u.m.

 - a. El plazo de recuperación mide la rentabilidad y por lo tanto la inversión se acepta.
 - b. El VAN del proyecto es mayor que cero y por lo tanto la inversión es rentable.
 - c. El plazo de recuperación no mide la rentabilidad.
 - d. Ninguna de las anteriores.
5. En proyectos de inversión simples siempre se cumple que:
 - a. Si el VAN es mayor que 0, la TIR es mayor que el coste de capital.
 - b. Si el VAN es menor que 0, la TIR es mayor que el coste de capital.
 - c. Si el VAN es igual a 0, la TIR es igual al coste de capital.
 - d. Si la TIR es menor que el coste de capital, el VAN es menor que 0.
6. Señale cuáles de las siguientes afirmaciones son correctas:
 - a. Los modelos estáticos o aproximados de valoración de inversiones consideran heterogéneas las unidades monetarias percibidas en momentos del tiempo diferentes.
 - b. El criterio del plazo de recuperación lleva siempre a elegir inversiones de corta duración y elevados FNC.
 - c. El plazo de recuperación no considera los FNC obtenidos después de la recuperación del desembolso inicial.
 - d. Ninguna de las anteriores.

DESARROLLO DE HABILIDADES

1. Se propone como habilidades a desarrollar en relación con el tema de finanzas el análisis de la viabilidad financiera de la creación de una nueva empresa, utilizando para ello las herramientas plan de empresa que proporciona la DGPYME en su página web (<http://servicios.ipyme.org/planempresa>)
2. Representación por parte de un grupo de estudiantes de las condiciones de negociación de una operación de financiación para un proyecto de inversión. Se puede utilizar el resultado del análisis del plan de empresa como punto de partida para la gestión financiera con la entidad bancaria. El papel de la entidad financiera puede ser asumido por el profesor o por otro estudiante.



CASO DE GESTIÓN

La empresa Azulejos S.A. se dedica desde hace siete años a la producción y venta de azulejos y ya dispone de plantas de producción.

Después de un estudio de mercado se detecta que la demanda del producto es estable y puede absorber la producción tomando como horizonte temporal diez años.

La producción y el transporte no es problema ya que este se hace con una flota propia de camiones. La planta de producción se sitúa cerca de una cantera de extracción de arcillas.

Se propone al consejo de administración la construcción de un horno cerámico de nueva planta para la empresa.

Datos de producción:

- Maquinaria y edificaciones: 1.800.000 €, vida útil 7 años, valor residual 200.000 €.
- Alquiler de terrenos/nave: 2.400.000 €/año.
- Flota de camiones: 4.800.000 €, vida útil siete años, valor residual 800.000 €.
- Mano de obra:
 - conductores: 1.000.000 €/año.
 - peones: 600.000 €/año.
 - otro personal: 400.000 €/año.
- Seguros sociales: 12% de la nómina.
- Operaciones y mantenimiento planta: 250.000 €/año.
- Operaciones y mantenimiento transporte: 600.000 €/año.

- Seguros maquinaria y camiones: 3% inversión inicial.
- Coste de materiales: 9,50 €/m² de pavimento.

Datos del mercado:

- Precio de venta: 16 €/m².
- La planta trabaja 280 días al año al 75% de capacidad.
- Capacidad máxima de producción 6.500 m²/día.

Los camiones y la planta se amortizan en cinco años por la diferencia entre el valor inicial y residual.

Necesidades de circulante de 5.000.000 € que se recuperan sin depreciación al final del año siete.

Impuesto de sociedades del 30%.

1. Calcular flujos de caja.
2. Calcular el VAN con un coste del capital del 10%, 5% y 3%.
3. Calcular la TIR de la inversión.
4. Calcular la viabilidad del proyecto si se financia mediante un préstamo cuyo tipo de interés es del 5%.
5. Indicar la modalidad de préstamo más conveniente.

MATERIALES DE APRENDIZAJE

Bibliografía básica

- Myers, A. (2006), *Principios de finanzas corporativas*. McGraw-Hill. 8ª edición.
- Cuervo García A. (2004), *Introducción a la administración de empresas*. Thomson Civitas.
- Suarez Suarez, A. (1998), *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Pirámide.

Lecturas recomendadas

- Navarro, E. y Nave, J. M. (2001), *Fundamentos de matemáticas financieras*. Antonio Bosch.
- Meneu, V., Jordá, M. P. y Barreira, M. J. (1994), *Operaciones financieras en el mercado español*. Ariel economía.

Enlaces e instituciones de interés

www.cnmv.es. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) es el organismo encargado de la supervisión e inspección de los mercados de valores españoles y de la actividad de cuantos intervienen en los mismos. El objetivo de la CNMV es velar por la transparencia de los mercados de valores españoles y la correcta formación de precios, así como la protección y formación de los inversores.

www.ipyme.org. Portal de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa, un organismo que dependen del Ministerio de Industria y vuelca su actividad en la pyme. Además de promover la iniciativa emprendedora, y de asesorar sobre la elaboración del plan de empresa y de los trámites necesarios para crear un negocio, ofrece herramientas de autodiagnóstico para la gestión.

www.ventanillaempresarial.org. Portal donde se informa de las ventanillas únicas empresariales existentes en España, que son un buen punto de asesoramiento para

crear una empresa y realizar los trámites administrativos necesarios.

