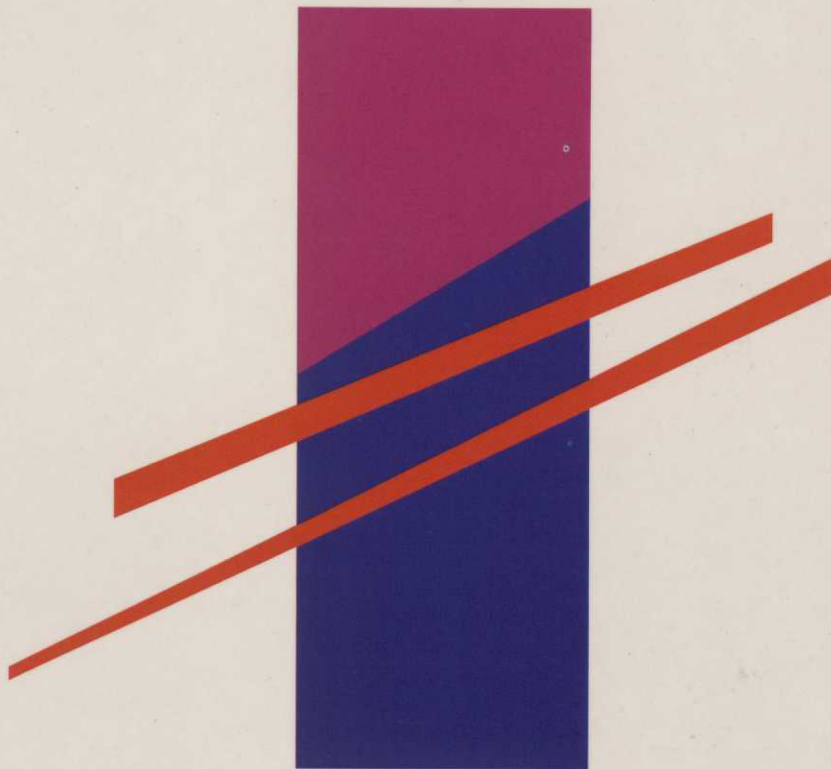


Materiales Didácticos

Economía y Organización de Empresas



BACHILLERATO



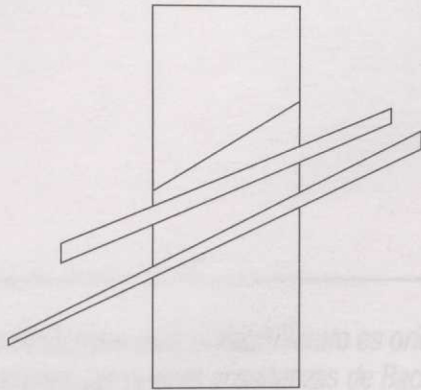
Ministerio de Educación y Ciencia





# Materiales Didácticos

## Prólogo



Humanidades y Ciencias Sociales

Economía y Organización de Empresas

Autor:

Jesús Mascaraque Muñoz

Coordinación:

Andrés Cabrera Bautista,  
del Servicio de Innovación

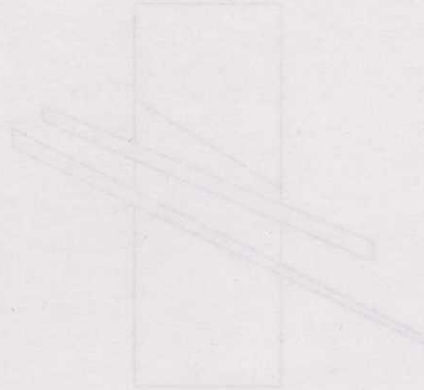


FECHA

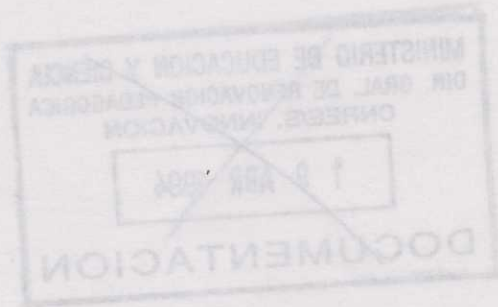
**Coordinación de la edición:**

DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, EDICIÓN Y DIFUSIÓN

C. N. R. E. E. / SERVICIO DE INNOVACIÓN



Humanidades y Ciencias Sociales  
Economía y Organización de Empresas



Autor  
José Manuel Muñoz  
Coordinador  
Ángel Carlos García  
del Servicio de Innovación



**Ministerio de Educación y Ciencia**  
Secretaría de Estado de Educación

N. I. P. O.: 176-93-106-2  
I. S. B. N.: 84-369-2401-0  
Depósito legal: M-37419-1993  
Realización: MARIN ÁLVAREZ HNOS.



Ministerio de Educación y Ciencia

FOF PSI 9

## Prólogo

---

*La finalidad de estos materiales didácticos para el Bachillerato es orientar a los profesores que, desde octubre de 1993, imparten las nuevas enseñanzas de Bachillerato en los centros que han anticipado su implantación. Pretenden facilitarles el desarrollo de las materias de segundo curso, algunas de las cuales continúan las de primer curso. Con estos materiales el Ministerio de Educación y Ciencia quiere facilitar a los profesores la aplicación y desarrollo del nuevo currículo en su práctica docente, proporcionándoles sugerencias de programación y unidades didácticas que les ayuden en su trabajo; unas sugerencias, desde luego, no prescriptivas, ni tampoco cerradas, sino abiertas y con posibilidades varias de ser aprovechadas y desarrolladas. El desafío que para los centros educativos y los profesores supone el haber anticipado desde el curso 1992-93 la implantación de las nuevas enseñanzas, constituyéndose con ello en pioneros de lo que será más adelante la implantación generalizada, merece no sólo un cumplido reconocimiento, sino también un apoyo por parte del Ministerio, que a través de estos materiales didácticos pretende ayudar a los profesores a afrontar ese desafío.*

*El Ministerio valora muy positivamente el trabajo de los autores de estos materiales, que se adaptan a un esquema general propuesto por el Servicio de Innovación, de la Subdirección General de Programas Experimentales, y han sido elaborados en estrecha conexión con los asesores de este Servicio. Por consiguiente, aunque la autoría pertenece de pleno derecho a las personas que los han preparado, el Ministerio considera que son útiles ejemplos de programación y de unidades didácticas para la correspondiente asignatura, y que su utilización por profesores, en la medida en que se ajusten al marco de los proyectos curriculares que los centros establezcan y se adecuen a las características de sus alumnos, servirá para perfeccionar estos materiales y para elaborar otros.*

*La presentación misma, en forma de documentos de trabajo y no de libro propiamente dicho, pone de manifiesto que se trata de materiales con cierto carácter experimental: destinados a ser contrastados en la práctica, depurados y completados. Es intención del Ministerio seguir realizando ese trabajo de contraste y depuración a lo largo del próximo curso, y hacerlo precisamente a partir de las sugerencias y contrapropuestas que vengan de los centros que se anticipan a la Reforma.*



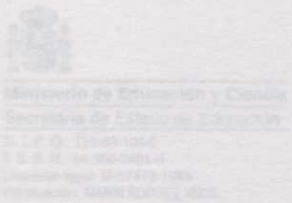
El Real Decreto 1179/1992, de 2 de octubre, por el que se establece el currículo de Bachillerato, contiene en su anexo la información referida a esta materia que aparece reproducida al término del presente volumen.

# Prólogo

La finalidad de estos materiales didácticos para el Bachillerato es orientar a los profesores que, desde octubre de 1992, imparten las nuevas enseñanzas de Bachillerato en los centros que han anticipado su implantación. Pretenden facilitar el desarrollo de las materias de segundo curso, algunas de las cuales continúan las de primer curso. Con estos materiales el Ministerio de Educación y Ciencia quiere facilitar a los profesores la adaptación y desarrollo del nuevo currículo en su práctica docente, proporcionándoles sugerencias de programación y unidades didácticas que les ayuden en su trabajo. Estas sugerencias, desde luego, no prescriptivas, ni tampoco cerradas, sino abiertas y con posibilidades varias de ser aprovechadas y desarrolladas. El desarrollo que para los centros educativos y los profesores supone el haber anticipado desde el curso 1992-93 la implantación de las nuevas enseñanzas, constituyéndose con ello en pioneros de lo que será más adelante la implantación generalizada, merece no sólo un cumplido reconocimiento, sino también un apoyo por parte del Ministerio, que a través de estos materiales didácticos pretende ayudar a los profesores a afrontar ese desafío.

El Ministerio valora muy positivamente el trabajo de los autores de estos materiales, que se ajustan a un esquema general propuesto por el Servicio de Innovación, de la Subdirección General de Programas Experimentales, y han sido elaborados en estrecha conexión con los asesores de este Servicio. Por consiguiente, aunque el Servicio permanece de pleno derecho a las personas que los han preparado, el Ministerio considera que son otros ejemplos de programación y de unidades didácticas para el correspondiente asignatura y que su utilización por profesores, en la medida en que se ajusten al marco de los proyectos curriculares que los centros establezcan y se adecuen a las características de sus alumnos, servirá para perfeccionar estos materiales y para elaborar otros.

La presentación misma, en forma de documentos de trabajo y no de libro propiamente dicho, pone de manifiesto que se trata de materiales con cierto carácter experimental, destinados a ser contrastados en la práctica, debatidos y mejorados. Es intención del Ministerio seguir realizando ese trabajo de contrastación y depuración a lo largo del próximo curso, y hacerlo precisamente a partir de las sugerencias y contrapropuestas que vengan de los centros que se anticipan a la reforma.



53	LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: EL PLAN DE MARKETING
53	INTRODUCCIÓN
53	DESCRIPCIÓN
54	OBJETIVOS DIDÁCTICOS
54	CONTENIDOS
55	DESARROLLO DE LA UNIDAD DIDÁCTICA
55	DESARROLLO DE ACTIVIDADES
57	EVALUACIÓN DE LA UNIDAD

# Índice

	<u>Páginas</u>
INTRODUCCIÓN .....	7
ORIENTACIONES DIDÁCTICAS Y PARA LA EVALUACIÓN .....	11
Orientaciones didácticas .....	11
Orientaciones para la evaluación .....	16
PROGRAMACIÓN.....	19
Introducción .....	19
Planteamiento de unidades didácticas.....	20
Unidad didáctica 1: <i>La empresa y su marco externo</i> .....	20
Unidad didáctica 2: <i>La estrategia empresarial. El plan de marketing</i> .....	28
Unidad didáctica 3: <i>La organización interna de la empresa</i> .....	29
Unidad didáctica 4: <i>La estructura económico-financiera de la empresa</i> .....	31
Unidad didáctica 5: <i>Análisis económico y social de la empresa</i> .....	34
Unidad didáctica 6: <i>El proyecto de iniciativa empresarial</i> .....	40
Distribución temporal .....	50
Recursos .....	51

DESARROLLO DE UNA UNIDAD DIDÁCTICA	
LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. EL PLAN DE MARKETING.....	53
Introducción.....	53
Descripción.....	53
Objetivos didácticos.....	54
Contenidos.....	54
Desarrollo de la Unidad didáctica.....	56
Desarrollo de actividades.....	56
Evaluación de la Unidad.....	75
 BIBLIOGRAFÍA.....	 79
Libros.....	79
Revistas.....	83
 ANEXO: CURRÍCULO OFICIAL.....	 85



# Introducción

---

Abordar el desarrollo curricular de **Economía y Organización de Empresas** supone un ejercicio complicado, dada la diversidad de disciplinas y aspectos que en esta materia se pretenden integrar; y lo es aún más hacerlo en el nivel de Bachillerato, en el que aparece como una de las novedades importantes de la Reforma.

Los **referentes más próximos** de Economía y Organización de Empresas los encontramos en materias y contenidos con una finalidad más instrumental y más próxima a la Formación Profesional específica. Así, por ejemplo:

- Los elementos “inmateriales” de la empresa que se conocen como **cultura organizativa** o, simplemente, **organización** forman parte del currículo de la Formación Profesional como componente transversal de distintas especialidades de la misma.
- El marco jurídico de las distintas figuras que adoptan las organizaciones empresariales se recoge en el **Derecho Mercantil**, que se imparte en las distintas especialidades de la *Familia Administrativa y Comercial*.
- Los contenidos relacionados con las variaciones de la estructura patrimonial de la empresa forman parte de la asignatura de *Contabilidad*, materia con un peso importante en las especialidades de formación profesional relacionadas con el sector servicios.

Podríamos, en fin, seguir hablando de otros contenidos como los económicos, o los relativos a normas de tipo laboral (que enmarcan las relaciones sociales en las empresas), fiscal, mercantil, etc., todos ellos relacionados con la Formación Profesional específica.

Esos mismos elementos se integran ahora en una materia más versátil y abierta que, además de su valor formativo terminal, sirve a distintos itinerarios, tanto universitarios como ciclos superiores de Formación Profesional. Esta finalidad tan amplia nos debe orientar sobre cómo abordar la materia, y nos debe dar pistas sobre el tipo de capacidades y contenidos que se deben desarrollar. Dicho de otra manera, con **Economía y Organización de Empresas** se pretende un acercamiento a lo esencial del funcionamiento de las empresas a través de aquellos contenidos que posean un mayor poder explicativo sobre la



misma y, en consecuencia, no se pretende un estudio especializado de algunos de sus aspectos parciales.

En este sentido, conviene explicitar **qué concepción** tenemos **de la empresa** y qué entendemos por **aspectos esenciales** en el funcionamiento de la misma.

Un recorrido por la literatura especializada nos sugiere múltiples respuestas que, en ocasiones, se ven condicionadas por la propia complejidad de la realidad empresarial y, en otras, por los propios enfoques teóricos. Aun así, si tratamos de señalar los **elementos comunes** que caracterizan a la empresa, nos encontramos con los siguientes:

1. La empresa es una **unidad de producción de bienes y servicios**; implica una combinación de factores económicos, humanos y técnicos que son capaces de conseguir unos determinados productos.
2. La empresa es una **organización con fines propios**, al margen de los fines individuales o colectivos de los elementos que la integran.
3. La empresa es una **unidad financiera y patrimonial**, lo que significa una serie de medios de producción financiados de acuerdo con un determinado criterio.
4. La empresa es una **unidad de reparto de rentas**, en la que el valor añadido a lo largo de un período se distribuye entre los factores económicos que la integran y otros factores exteriores a la misma.

Las aportaciones ligadas a la **Teoría de Sistemas** dan un salto cualitativo en la interpretación del concepto de empresa, identificando la misma como un **todo unitario y en interrelación con el medio en el que actúa**. Este enfoque resulta particularmente interesante porque contribuye a concebir la empresa como un sistema abierto al entorno y permite darle un sentido explicativo al marco externo en el que desarrolla su actividad. Es en la interrelación de la empresa con el entorno donde se sitúa el principal esfuerzo de la misma o **estrategia empresarial**. De esta forma, la empresa ya no sólo recoge entradas del medio externo de una forma pasiva, sino que contribuye a cambiar las circunstancias que configuran ese marco desde una posición más activa.

Desde esta perspectiva:

1. El sistema empresa está compuesto de **varios subsistemas** con funciones específicas.
2. El sistema empresa **toma del exterior los recursos** necesarios para su actividad: maquinaria, servicios, información, etc.
3. La empresa, como sistema abierto, **entrega al exterior bienes, rentas o servicios**, sin los que sería imposible mantener la reposición de sus recursos.
4. Se reconoce la importancia de los **procesos de interacción entre los subsistemas**. Cualquier alteración en un subsistema origina, de forma inmediata, repercusiones sobre el resto del sistema.
5. Se reconoce el esfuerzo de la empresa de **interrelacionarse con el marco externo**, al que anteriormente hemos denominado estrategia empresarial.

Aunque hay variantes en función de las distintas concepciones, existe un cierto consenso en considerar la existencia de los siguientes **subsistemas**:



- a. Subsistema de **producción o técnico**, que responde a las relaciones del aparato productivo.
- b. Subsistema **económico financiero**, representado por los elementos del patrimonio y con funciones económicas.
- c. Subsistema de **organización**, que coordina actividades internas y externas, toma decisiones y utiliza la información generada en el interior o exterior de la empresa.

La interpretación que hacemos en esta propuesta parte de considerar la **empresa como un sistema social**, recogiendo los elementos comunes citados anteriormente, en el que la rentabilidad no se mide exclusivamente en términos técnicos y económicos, sino también en términos de rentabilidad social. En este sentido, adquieren especial significación los costes sociales (salud laboral, empleo, etc.) y ambientales que genera la actividad de la empresa, así como la incorporación en la estrategia de la misma de las medidas correctoras adecuadas.

Como hemos indicado, el **sistema empresa** se desenvuelve en un **marco externo** al que está fuertemente ligado, y que, en nuestro caso, se concreta en un **sistema de economía de mercado**, con una estructura económica determinada, como es la española, que además vive un proceso estructural de **integración en el marco de la Unión Europea (U. E.)**.

Este proceso de integración debe ser especialmente tomado en consideración por su impacto tan importante para la empresa española, y más concretamente para las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas). Por un lado, ha ampliado los mercados y las posibilidades de actividad; por otro, ha cambiado de forma considerable las condiciones de competencia, los mercados financieros, laborales, fiscales, etc., obligando a la empresa a realizar un esfuerzo de adaptación importante.

El marco externo es también el **mercado al que se dirige la actividad de la empresa**, compuesto por el conjunto de clientes o receptores de los productos o servicios ofrecidos por la misma. En este sentido, el mercado es seguramente el principal componente del entorno o, al menos, el más cercano que debe afrontar la empresa y en el que debe establecer su posición estratégica; para ello, es preciso definirlo, especificando sus peculiaridades y recogiendo las tendencias observables.

Definido de esta forma el marco externo, veamos ahora la **estrategia de la empresa**. En primer lugar, la estrategia es **fruto de la función empresarial**, es decir, se sitúa en el ámbito interno de la empresa. Desde este ámbito se generan los objetivos, las asignaciones de recursos y otras disposiciones tácticas que intentan situar a la empresa de forma diferente en el mercado, y para lo que necesita la información que le suministran los distintos instrumentos de investigación cualitativos o cuantitativos.

Por tanto, podríamos adelantar que los **elementos** que básicamente forman la estrategia serían los objetivos en torno a los productos o servicios que la empresa ofrece, los objetivos sobre los factores de producción (humanos, materiales, tecnológicos) y la forma de utilizarlos.

La estrategia, desde este enfoque, podría ser identificada con lo que denominamos genéricamente **plan de empresa** y que incluye los Planes de Marketing, Financiero y de Recursos Humanos.



Sin embargo, la estrategia así definida no debe olvidar variables que tienen que ver con la visión de la **empresa como sistema social**, insertada en un marco más global del que es parte activa. Esta valoración obliga a incluir en la misma objetivos que traten de ir más allá de los puramente lucrativos, incluso de los de crecimiento como organización, e incorpore los de riqueza social y ambiental que pueda generar la actividad empresarial.

El hecho de que la estrategia sea fruto de la propia actividad interna de la empresa obliga, antes de formular la misma, a someter los objetivos al conocimiento y a la reflexión del propio sistema-empresa. Exige, por tanto, un **diagnóstico** de la misma. Este diagnóstico debe ser la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la empresa y debe recoger, al menos, la información generada por los subsistemas o áreas de Organización, Económico-financiera e Industrial.

Dejando a un lado el subsistema Técnico o Industrial —no considerado en esta materia—, el **subsistema organizativo**, representado por los elementos intangibles, debe informar de las funciones que asume cada unidad en la aplicación de los objetivos operativos empresariales, los conflictos que ello produce y la mejor forma de resolverlos.

El **subsistema económico financiero**, representado por los elementos del patrimonio, informa de los resultados que, en la propia estructura patrimonial, han producido las decisiones de gestión. Para ello, se apoya en instrumentos diversos, algunos de los cuales son, además, exigencias legales (Balance de Situación, Pérdidas y Ganancias, Memoria). Este subsistema debe valorar, también, la riqueza social generada por la actividad empresarial y los posibles costes sociales o ambientales producidos; en este sentido, el Balance Social debe ser un instrumento para facilitar esa información.

Con estas reflexiones hemos tratado de concretar la concepción de empresa que subyace en estos materiales. A partir de ella, los capítulos siguientes tratan de desarrollar orientaciones para su enseñanza y aprendizaje y un ejemplo concreto de programación de los contenidos de la materia **Economía y Organización de Empresas**.

## Orientaciones didácticas y para la evaluación

---

Una buena organización y presentación de los contenidos puede ser una ayuda importante para favorecer su aprendizaje, pero no es suficiente. Es necesario además tener en cuenta otros requisitos.

En primer lugar, la competencia intelectual de los alumnos y los esquemas de conocimiento con los que abordan el proceso de aprendizaje. Los alumnos de estas edades (17-18 años) probablemente son capaces de formular hipótesis y deducciones, explicar teorías y argumentar razonadamente; además cuentan con unas ideas previas sobre el mundo económico y empresarial que deben ser tenidas en cuenta. Descubrir estas competencias de partida y estos conocimientos previos permite al profesor ajustar el grado y profundidad de los objetivos y actividades a las necesidades y niveles de sus alumnos.

Por otro lado, es necesario que el alumno relacione significativamente el contenido del nuevo aprendizaje con los conceptos que ya posee. Es decir, es preciso que se establezca algún tipo de vínculo o enlace entre lo que se pretende aprender y lo que se ha aprendido previamente. A medida que el alumno relaciona lo que aprende con lo que sabe, va atribuyendo significado a la materia que es objeto de aprendizaje, con lo que va construyendo y reelaborando sus esquemas de conocimientos.

En este sentido, en el curso anterior, y fundamentalmente en la materia de Economía, los alumnos habrán incorporado contenidos que les permitirán establecer relaciones con los núcleos conceptuales de Economía y Organización de Empresas. Así:

- El objetivo “Identificar la naturaleza, funciones y principales características de diferentes tipos de empresa” ya ha sido trabajado a través de los siguientes contenidos del curso anterior:
  - Características del sistema de mercado.
  - Sectores económicos e interdependencia sectorial.
  - Bienes intermedios y valor añadido.

## Orientaciones didácticas



- El objetivo “Analizar el funcionamiento global de las empresas”, a través de:
  - El proceso de producción: sus elementos.
  - División técnica del trabajo, productividad e interdependencia.
  - La empresa como instrumento de coordinación de la producción.
- El objetivo “Abordar con autonomía y creatividad proyectos sencillos de iniciativa empresarial”, a través de:
  - Características del sistema de economía de mercado.
  - Observación del funcionamiento del mercado en la práctica.
  - Análisis de hechos o cuestiones económicas, indagando sobre antecedentes históricos y señalando las circunstancias de tipo técnico, económico o político con las que está relacionado.
  - Realización de pequeñas investigaciones.
- El objetivo “Reconocer la variedad de contribuciones económicas y sociales de los distintos tipos de empresas y valorar críticamente su incidencia en el medio ambiente y calidad de vida de las personas”, a través de:
  - Rasgos diferenciales de los principales sistemas económicos.
  - Consideración económica del medio ambiente.
  - Valoración del medio ambiente como recurso económico escaso y como elemento importante en la calidad de vida.
- El objetivo “Analizar los mecanismos y valores básicos de las organizaciones y los grupos, elaborando juicios y criterios personales sobre las razones de sus disfunciones y conflictos”, a través de:
  - El contenido económico de las relaciones sociales.
- El objetivo “Obtener, seleccionar e interpretar información”, a través de:
  - Lectura, interpretación y elaboración de cuadros estadísticos y gráficos sobre cuestiones económicas de actualidad.
  - Análisis comparativo y evaluación crítica de informaciones de los medios de comunicación sobre un mismo hecho o fenómeno económico diferenciando entre datos, opiniones y predicciones.
  - Preocupación por el rigor y la objetividad en el análisis e interpretación de cuestiones económicas.

Aunque muchas veces es difícil prever todos los condicionantes del proceso de enseñanza y aprendizaje, es necesario planificar la enseñanza, programando las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Así también, se debe reflexionar sobre las estrategias de enseñanza más coherentes con las capacidades y contenidos que pretendemos desarrollar.

Algunos de contenidos de la materia pueden ser aprendidos mediante la utilización de **estrategias de indagación**. Son los relacionados con el marco externo de la empresa, con la organización de la misma o con los planes empresariales que se derivan de su incorporación al mercado. Para la enseñanza de estos contenidos conviene poner al alumno en situaciones de aprendizaje en las que el punto de partida sean los conocimientos previos —aunque sean confusos— que el alumno tenga, para ir avanzando con la ayuda



del profesor hacia esquemas más precisos; en este proceso es bueno detenernos para resolver sus dificultades, afianzar sus destrezas, su dominio del lenguaje oral y escrito, propiciando un clima participativo y motivador.

Entre las **estrategias** y recursos didácticos que nos parecen **especialmente adecuadas** para este tipo de contenidos resaltamos las siguientes:

- **Visitas a empresas**

Se trata de una estrategia didáctica de indagación a través de la observación por parte del alumnado de instituciones empresariales. Cuando se plantea al comienzo del curso, favorece la consolidación de aprendizajes ya trabajados en cursos anteriores y representa una excelente ocasión para enmarcar los contenidos del curso. Si se plantea cuando se están abordando proyectos de iniciativa empresarial por parte de los alumnos, permite observar y contrastar la realidad concreta de la empresa y aplicar este conocimiento a sus proyectos.

La explotación didáctica de estas visitas requiere crear un clima de trabajo planificado y debe formularse como una prolongación de las tareas de aula. En este sentido, la visita de empresa exige previamente unas **tareas de preparación** por parte de los alumnos, tales como:

- a.** La organización de la visita, que genera las siguientes actividades:
  - Formación de grupos de trabajo.
  - Organización de los guiones de visita.
  - Organización de los medios de transporte.
  - Fecha y horario más apropiado.
  - Recogida de material previo sobre la empresa y el sector del que forma parte.
- b.** Objetivos que se pretenden conseguir.
- c.** Contenidos que se van a trabajar.
- d.** Explotación de datos. Valoración:
  - Informe escrito de los grupos.
  - Valoración de los objetivos conseguidos.
  - Valoración y comentario del material recogido.
  - Organización del material en la biblioteca de aula.

- **Observación del propio centro de enseñanza**

Muchos de los aspectos organizativos de un centro de enseñanza son comunes a los de una empresa y, por tanto, perfectamente explicativos de la realidad organizativa de la misma. A través de la observación del centro, podemos analizar los mecanismos que rigen las organizaciones, así como su estructura, organización formal e informal, liderazgo, conflictos, etc. Su preparación genera tareas similares a las de la visita de empresa, pero de más fácil aplicación.

- **Pequeños proyectos de investigación**

Otra de las estrategias en esta materia son los pequeños estudios e investigaciones sobre cuestiones relacionadas con la actividad empresarial. Se debe procurar que sean



indagaciones sencillas, que no requieran una cantidad importante de información y que, por tanto, se puedan realizar a partir de fuentes accesibles a los alumnos. Un ejemplo de esta técnica se utiliza en la Unidad didáctica 2 con la siguiente finalidad:

- Habituarse a manejar distintas fuentes de información.
- Familiarizarse con las técnicas de búsqueda y tratamiento de la información.
- Observar que los hechos económicos tienen una causalidad múltiple.
- Prepararse para el desarrollo de la simulación del proyecto de iniciativa empresarial.

- **Uso de la prensa, vídeo y medios de comunicación**

La utilización de artículos breves y de fácil lectura sobre informaciones que tengan que ver con los contenidos de la materia es, a menudo, un elemento de ayuda importante para el aprendizaje de los alumnos. Además de facilitar la conexión con la realidad que vive el alumno y la motivación que genera, ayuda a la comprensión de un léxico técnico específico —con incorporaciones de términos en otros idiomas—, que conviene explicar y adecuar a nuestro contexto económico y social.

Por ello, la lectura de textos de prensa y la explicación de los términos que aparecen, así como el glosario de términos que proponemos en cada núcleo de contenidos, deben convertirse en instrumentos de ayuda para el alumno.

No son abundantes los vídeos que muestran aspectos relacionados con la problemática empresarial, pero algunos de los que proponemos como materiales de aula pueden ser utilizados para la presentación de temas específicos.

Determinadas películas comerciales pueden ser útiles para las actividades de iniciación a determinados temas, en particular los relacionados con la organización de las empresas y/o la estrategia empresarial.

- **Biblioteca de Aula. Mediateca de Aula**

Además de su utilización como recurso didáctico, supone una experiencia de socialización importante para el desarrollo de actitudes de cooperación y solidaridad entre el alumnado.

- **Proyecto de simulación de empresa**

Por último, la simulación de proyectos empresariales supone una experiencia de aprendizaje insustituible para el desarrollo de las capacidades que se pretenden desarrollar con esta materia: aplicación de conocimientos, búsqueda, análisis y tratamiento de la información, toma de decisiones y actitudes de iniciativa y cooperación. Con el objetivo de ilustrar esta estrategia didáctica, hemos dedicado la última Unidad didáctica del curso a pormenorizar las tareas que supone y la intervención del profesor en su desarrollo.

A pesar de las virtualidades de las estrategias de indagación, algunos de los núcleos conceptuales de la materia requieren **otro tipo de estrategias**, más apropiadas para abordar contenidos más abstractos o técnicos. Se trata de contenidos relativos al subsistema económico-financiero y los instrumentos de información utilizados por



este subsistema, o los referidos a las **técnicas de investigación comercial**, para los que es preferible aplicar estrategias expositivas; estas estrategias son útiles para promover aprendizajes significativos siempre que se tengan en cuenta algunos requisitos: partir de lo que ya saben los alumnos, contar con su interés y presentar con un orden lógico y claro los contenidos.

No obstante, la elección de estrategias expositivas o de indagación debe estar en **función del tipo de contenidos** que se trabajen. Dado que lo frecuente es trabajar al mismo tiempo distintos tipos de contenido, lo deseable es un **uso combinado** en el que la exposición se apoye con actividades de indagación, y en el que las actividades de indagación se acompañen de las exposiciones de información que exija su desarrollo.

Este uso combinado debe propiciar el que las actividades que se planteen sean ricas y variadas, dando cabida a la creatividad del profesor y de los alumnos, y que recorran las distintas necesidades del proceso de aprendizaje:

- De introducción-motivación, para favorecer el interés y la participación de los alumnos.
- De diagnóstico de conocimientos, que permitan detectar sus concepciones e ideas previas.
- De desarrollo y clarificación de nuevos contenidos, que supongan un reto abordable para el alumno, es decir, que tengan en cuenta sus competencias y las hagan avanzar con la ayuda necesaria.
- De consolidación, para contrastar y establecer relaciones entre las ideas nuevas y las previas de los alumnos.
- De recuperación y refuerzo, que permitan la adaptación a alumnos que no han alcanzado los conocimientos trabajados.
- De ampliación de autonomía, que ayuden en la adquisición de destrezas relacionadas con el aprender a aprender.

Todas las actividades que el alumno desarrolla deben estar suficientemente preparadas y organizadas, lo cual requiere una actividad previa del profesor. La discusión y reflexión obligan a su vez a tareas de coordinación, animación y síntesis muy importantes para la dinámica de la clase. El seguimiento de los trabajos del proyecto exige a su vez planificar con detalle las secuencias del mismo, así como la organización de las actividades de observación y evaluación.

Estas orientaciones anteriores se concretan en una **propuesta de programación**, en la que las cinco primeras unidades didácticas desarrollan los contenidos que se aplicarán e integrarán en una última Unidad didáctica al servicio del *Proyecto de Iniciativa*, que cierra la programación. El Proyecto se convierte de esta forma en un ejercicio globalizador, en el que las actividades son fundamentalmente aplicativas y de simulación, y en el que los procedimientos de indagación e investigación adquieren una especial significación.

Pueden existir, lógicamente, **otros enfoques** para el desarrollo de la materia. Uno de ellos consiste en una pequeña variante del anterior, en el que la simulación del proyecto de iniciativa empresarial se iría construyendo como actividad de aplicación de los contenidos de cada una de las unidades didácticas.



Cabe también un enfoque más imaginativo, pero también más complejo y difícil de aplicar, en el que, partiendo de las propias motivaciones del alumno y de su elección de proyecto de iniciativa empresarial, el curso se vertebraría al servicio de este proyecto. En este enfoque, los contenidos se irían enseñando en la medida que el proyecto los requiriese. A pesar del atractivo de la propuesta, creemos que su desarrollo exige, además de lo que supone trabajar con varios proyectos simultáneos a lo largo de todo el curso, un esfuerzo considerable de actualización del profesorado en técnicas didácticas de indagación, de trabajo autónomo y participativo de los alumnos, en renovación de contenidos y fuentes de información, etc.

---

## Orientaciones para la evaluación

El propósito de la evaluación es el de **regular el proceso educativo en su conjunto**. Debe informarnos sobre la evolución de los alumnos, con el fin de tomar decisiones que reconduzcan el proceso en caso necesario. No basta, por tanto, con comprobar el nivel de los conocimientos de los alumnos y el desarrollo de su proceso de aprendizaje, sino que se debe hacer extensiva esta comprobación a la metodología utilizada, las actividades programadas, el papel del profesor, los recursos y los objetivos propuestos.

Un propósito tan amplio supone una cierta organización y un trabajo metódico y ordenado que posibilite su cumplimiento. Supone también disponer de una serie de técnicas de evaluación que suministren la información necesaria.

Estas técnicas deben ser **variadas y aplicadas** a lo largo del curso en el marco de una **evaluación continua**; no pueden reducirse a una situación aislada en la que se realizan unas pruebas, sino que es preciso reflexionar a menudo sobre lo que se está haciendo, las dificultades que se producen y los cambios que se han de introducir.

**La evaluación de los alumnos** debe incluir, en cualquier caso, un **diagnóstico de su punto de partida** en conocimientos, hábitos y procedimientos de trabajo que utilizan, así como las actitudes que muestran. Ello nos permite comprobar si los alumnos están en disposición de aprender lo programado; y si no es así, replantear los objetivos de aprendizaje.

Entre los instrumentos más característicos están:

- a. Los **trabajos escritos** (informes, comentarios de texto, pequeños trabajos de investigación), individualmente o en grupo, de las actividades realizadas facilitan la recogida de datos sobre los procesos individuales.
- b. El **análisis e informe posterior** de los trabajos de aplicación del proyecto de iniciativa suministra datos suficientes de los distintos grupos y del trabajo individual de los alumnos; es el instrumento más adecuado para la evaluación de la última Unidad didáctica.
- c. La **observación directa** del trabajo en clase deberá ser realizada de forma sistemática y tendrá en cuenta tanto los avances como las dificultades propias de cada fase de la programación.
- d. Las **pruebas escritas** o exámenes pueden resultar útiles para determinados contenidos, pero siempre deben complementarse sus informaciones con las obtenidas por otras vías.



La evaluación de los alumnos debe contar con su propia participación, para lo cual se deben instrumentar técnicas de autoevaluación que recojan sus opiniones.

La **evaluación del proceso educativo**, en cada Unidad didáctica, podría realizarse mediante un cuestionario individual, para cada alumno, seguido de reflexiones en el grupo-clase. Este cuestionario incluiría los siguientes apartados y variables de observación:

**a. Organización de la Unidad didáctica.**

1. Los objetivos planteados:
  - Adecuación al nivel de los alumnos.
  - Tienen en cuenta aprendizajes previos.
2. Las actividades planteadas :
  - Son motivadoras.
  - Se adaptan a las capacidades de los alumnos.
  - Aportan información suficiente.
  - Se estructuran con tiempo suficiente.
3. Los recursos:
  - Son adecuados al nivel.
  - Son suficientes.

**b. Funcionamiento de la Unidad didáctica.**

1. De las actividades de los grupos:
  - Coordinación entre los miembros.
  - Cooperación y respeto mutuo.
2. La intervención del profesor:
  - Es motivadora.
  - Es aclaratoria y está organizada.
  - Es respetuosa con el funcionamiento de los grupos y con las opiniones de los demás.
3. Las interacciones en el grupo-clase:
  - Se realizan de forma organizada.
  - La participación es adecuada.
4. Recursos:
  - Correcta organización.
  - Materiales adecuados.

**c. Análisis de los resultados finales.**

Los datos que nos proporcionan los diferentes recursos utilizados en el proceso de evaluación nos dan una idea bastante aproximada de lo que está ocurriendo, sobre todo si no se plantea como un ejercicio cerrado en el que el profesor interpreta aisladamente, sino que sirve como punto de partida para la opinión de todos los que intervienen en el proceso educativo.





## Programación

Definidas las intenciones y orientaciones para el desarrollo de la materia, la tarea de programar consiste en estructurar el proceso de enseñanza y aprendizaje de una forma metódica, teniendo en cuenta los elementos del currículo, el tiempo disponible para la impartición de la materia, los recursos para desarrollarla y las capacidades, motivaciones e intereses del alumnado.

Las distintas combinaciones de los aspectos mencionados suponen opciones diversas para el desarrollo de la asignatura. En este sentido, la sugerencia de programación que se presenta a continuación debe entenderse como un ejemplo más entre otros posibles. Se concreta en las **seis unidades didácticas** siguientes:

- U. D. 1: LA EMPRESA Y SU MARCO EXTERNO**
- U. D. 2: LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. EL PLAN DE *MARKETING***
- U. D. 3: LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA**
- U. D. 4: ESTRUCTURA ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA**
- U. D. 5: ANÁLISIS ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA EMPRESA**
- U. D. 6: PROYECTO DE INICIATIVA EMPRESARIAL**

Para su desarrollo las hemos subdividido en **unidades menores o temas**, teniendo en cuenta su importancia, grado de dificultad y extensión relativa.

## Introducción

## Unidad didáctica 1: *La empresa y su marco externo*

### **Comentario**

*El objetivo básico de la Unidad consiste en situar al alumno en disposición de comprender y evaluar los condicionamientos externos a la empresa, como punto de partida de la estrategia empresarial.*

### **Objetivos didácticos**

1. Identificar los distintos factores externos que influyen en la realidad empresarial.
2. Explicar la situación en la que se encuentra la empresa española, mostrando las dificultades y logros más característicos en los distintos sectores y áreas geográficas.
3. Describir las consecuencias que tiene para la empresa española la incorporación a la Unión Europea, así como el desarrollo del Mercado Único y las políticas de convergencia.
4. Reconocer y valorar los costes sociales que genera la actividad de la empresa.
5. Explicar las razones del intervencionismo estatal en la actividad empresarial y subrayar las políticas de orden institucional que tienden al control de las *deseconomías*, valorando sus aspectos más característicos.
6. Explicar las causas de colaboración o de unión de empresas e identificar las principales formas de asociación, detallando sus características.
7. Reconocer las distintas clasificaciones de actividades económicas, subrayando las implicaciones de orden jurídico o institucional.

### **Contenidos**

#### **Conceptos**

- La empresa como sistema social y económico. Evolución. Elementos. Áreas o subsistemas de la empresa.
- Clases de empresa. Criterios de clasificación. La Clasificación Nacional de Actividades Empresariales.
- Factores externos que influyen en la actividad empresarial: sociales, políticos, económicos, institucionales, jurídicos y ambientales.
- El marco tecnológico de la empresa. Factores que lo condicionan. La dependencia tecnológica. El fomento de la investigación.
- La empresa española y la incorporación a la U. E. La perspectiva de convergencia europea y su influencia en la empresa española.



- El intervencionismo estatal en la actividad empresarial: el marco jurídico empresarial. Las normas laborales, mercantiles y fiscales.
- La responsabilidad social de la empresa. *Deseconomías* sociales derivadas de la actividad productiva: sobre la salud; derivadas de los cambios tecnológicos; sobre el medio ambiente, las superconcentraciones y las “deslocalizaciones”.
- Las políticas ambientales de las instituciones y empresas: la política ambiental de la U. E. El Acta Única y sus políticas ambientales derivadas. Políticas ambientales de la Administración Española.
- Otros factores que influyen en la actividad empresarial: la dimensión, localización y diversificación de la empresa española.
- Formas de unión, asociación y cooperación de empresas. Tipos de asociación. Causas económicas y sociales de la aparición de asociaciones. Las empresas multinacionales. Evolución y características.

## Procedimientos

- Búsqueda y obtención de información sobre los tipos de empresas ubicadas en el entorno.
- Preparación y realización de visitas a empresas de la zona.
- Análisis e interpretación de textos (prensa, documentos...) relacionados con la empresa.
- Integración y síntesis de informaciones procedentes de fuentes diversas.

## Actitudes

- Iniciativa y cooperación en las tareas de preparación de la visita de empresa.
- Planificación y organización del trabajo.
- Valoración del trabajo en equipo.
- Rigor en la presentación de ideas y comentarios.
- Orden y claridad en los distintos tipos de trabajo.
- Actitud sistémica en el análisis de los condicionamientos que afectan al desarrollo de la actividad empresarial.
- Sensibilidad ante la riqueza social producida por la empresa y los costes sociales que genera.
- Responsabilidad y exigencia en las tareas cotidianas.



## Actividades sugeridas

### Unidad didáctica 1: La empresa y su marco externo

Antes de pasar al desarrollo de la materia es conveniente realizar una actividad previa de presentación de la misma, esbozando de forma sintética los objetivos que se pretenden alcanzar y los procedimientos más frecuentes. También es necesario realizar un primer diagnóstico de los conocimientos previos que poseen los alumnos; la lectura de algún texto o documento que recoja aspectos característicos de la empresa española puede servir de ayuda a los mismos.

Como **actividades de iniciación**, se sugieren lecturas de textos escogidos que incorporen factores económicos, jurídicos, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos que influyan sobre la realidad empresarial y cuyos contenidos tengan que ver con aspectos que hayan sido trabajados en **Economía**.

Asimismo, sugerimos una **primera visita de empresa** que sería de gran utilidad para situar conceptos básicos de la Unidad y para trabajar sobre aprendizajes anteriores. En esta primera visita deberían figurar contenidos relativos a:

- Datos legales de la empresa y organización. Año de fundación, capital social, forma jurídica, departamentos o secciones más características.
- Sector de actividad. Importancia del mismo en la economía de la región o del país.
- Competencia más característica.
- Localización. Factores de incidencia. Nudos de comunicación con los mercados, etc.
- Actividad de la empresa. Actividad principal, productos que fabrica y/o servicios que genera, distribución de los mismos, mercados a los que se dirige.
- Formas de unión o colaboración con otras empresas.

Es conveniente que cada alumno realice un **informe-resumen** que pueda retomar en posteriores unidades didácticas, puesto que algunos de los contenidos posteriores tienen conexión con las variables observadas en esta primera visita.

Por su actualidad e importancia futura, es necesario indagar en los contenidos que tienen que ver con los procesos de convergencia europea, pero debe hacerse partiendo de elementos muy simples que motiven al alumno en esta problemática, para pasar con posterioridad a planteamientos de mayor dificultad, analizando los objetivos de cohesión económica y social, así como las dificultades y logros del proceso. Sobre este aspecto existe abundante bibliografía, pero de difícil utilización directa por el alumno, por lo que sugerimos que los textos elegidos sean poco complejos y adecuados a su lenguaje.

Particularmente interesante resulta el recorrido por el marco tecnológico de nuestra economía y las realidades de la investigación y desarrollo de la industria española. Existen informes interesantes del Ministerio de Industria y de las distintas Comunidades Autónomas que pueden ayudar al debate.



Sobre los aspectos anteriores es bastante esclarecedor el informe realizado por el I.M.P.I.<sup>1</sup> sobre la pequeña y mediana empresa española y el Mercado Único, del que se pueden extraer textos y documentos parciales para la presentación de actividades al alumnado.

Las *deseconomías* de tipo social y ambiental que genera la empresa pueden ser analizadas a través de artículos de prensa, o de documentos más amplios de publicaciones específicas, así como por la observación directa del entorno o mediante vídeos.

Como ejemplo, desarrollamos **dos actividades** que tratan de indagar en los factores económicos exógenos a la empresa y su influencia en la actividad de la misma.

### Actividad 1

#### Orientaciones para el profesor

Se pretende que el alumno consolide algunos de los conceptos impartidos en cursos anteriores y que observe cómo la pertenencia a una economía internacionalizada supone una mayor interdependencia de los procesos. Por otro lado, queremos que el alumno observe cómo un factor exógeno de tipo económico (tipos de interés) incide en el funcionamiento de la empresa, facilitando o dificultando los objetivos de la misma.

Los conceptos con los que se relaciona son: inflación; oferta monetaria; papel de los Bancos Centrales; factores externos y su influencia en la empresa, factores económicos (tipos de interés).

Es importante detenerse en aquellos términos que el alumno no entiende, aclarándolos después de la lectura del texto.

#### Materiales para el alumno

Además de los materiales que se presentan, es aconsejable la utilización del diccionario básico económico.

<sup>1</sup> I.M.P.I.: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.



“¿POR QUÉ EL BUBA NOS HACE PUPA?”

Fuente: Periódico *El Mundo* (26 de octubre de 1992)

## ¿Por qué el Buba nos hace pupa?

CARLOS SALAS

MADRID.— Helga Keller saltó de su cama bien temprano y se fue a la compra. Pidió un poco de mantequilla, pan, media docena de huevos y un paquete de salchichas. Cuando le mostraron la cuenta, no se sobresaltó: 150 millones de marcos. Era normal por esas fechas.

Eso sucedía en la Alemania de los años veinte, junto con el charleston, el expresionismo y las películas de Fritz Lang. Para los alemanes, no fueron los «felices veinte» sino los dramáticos años de la hiperinflación.

Desde entonces, el pueblo alemán lleva grabada esa palabreja en su alma colectiva. Todos los meses, miran en el periódico para saber «a cuánto está la inflación», y suspiran cuando comprueban que la culebra está adormecida.

La inflación se alimenta de dinero. Mientras más billetes hay en circulación, tanto más engorda la inflación.

Para conocer la cantidad de dinero que circula por las calles, los alemanes usan una impersonal sigla llamada M3. No es un rifle de asalto, pero se le parece.

El M3 es el dinero que los alemanes tienen en el bolsillo, en los bancos y en inversiones a corto plazo. En España se le llama ALP o «Alpes» (activos líquidos en manos del público).

Los tenderos alemanes quizá no conocen el M3 pero no son tontos. Cuando perciben que hay dinero en la calle, suben el precio de los productos.

Desde que comenzó la unificación alemana, hace dos años, la culebra inflacionaria ha despertado de su letargo y poco a poco empieza a crecer.

Las fuertes inversiones que necesita Alemania del Este —150.000 millones de marcos anuales— y el gasto añadido que suponen 17 millones de alemanes «nuevos» con ganas de consumir, han despertado a la inflación.

**ZINSTENDER.**— Para detener su crecimiento, el Bundesbank —el Buba, para los amigos—, utiliza los tipos de interés, el «zinstender».

Cada catorce días (dos martes de cada mes) los bancos alemanes acuden a su madre, el Bundesbank, para pedirle dinero. Lo hacen porque sus clientes —empresas y particulares— solicitan créditos, créditos que sobrepasan el volumen de fondos de que dispone el banco.

Pero el Buba, la única institución en Alemania que puede crear dinero de la nada, no lo concede así porque sí, sino que cobra un precio

del interés. Para fijar el «zinstender» el Bundesbank realiza una subasta. Los bancos pujan: unos pedirán 5.000 millones de marcos y estarán dispuestos a pagar el 8,7%. Otros, solicitarán 10.000 millones al 8,6%. Otros más, 3.000 millones de marcos al 8,8%.

Como gran señor del dinero, el Buba recoge todas esas peticiones, las estudia, y al día siguiente da su veredicto: concederemos dinero por encima del 8,7%. Todo banco que haya solicitado fondos por debajo de ese tipo de interés se quedará fuera de la subasta.

Si un banco llega tarde a la subasta no le queda más remedio que pedir dinero por la cocina del Bundesbank. Este dinero suele ser entre medio punto y un punto más caro que el «zinstender».

Hoy está al 9,5% y se le llama Lombardo porque antiguamente, existía una calle en Londres llamada Lombard Street adonde acudían los bancos a pedir dinero al Banco de Inglaterra.

Si el Bundesbank ha subido los tipos de interés a lo largo de este año es porque el M3 —el dinero en circulación— no ha crecido entre el 3,5% y el 5,5%, como había previsto sino al 9%.

Por ello, el Buba pretende calmar el flujo de dinero limitando las subastas y subiendo el precio

**L**A subida o baja de tipos de interés en Alemania puede significar que la economía española salga de su crisis, o se hunda todavía más. La mayoría de los mortales no encuentra una relación directa entre estos dos factores, pero sí se conociera el funcionamiento de la política monetaria del «Buba» se entendería por qué todo el mundo quiere comprar marcos.

del dinero. Al haber menos dinero, se gasta menos, se consume menos y no aumenta la inflación.

Hasta ahí una cara de los tipos de interés. Lamentablemente, existe otra.

Alemania no está sola en el mundo. Existen cientos de miles de inversores cuyos capitales viajan por el mundo a la velocidad de la luz.

**ACOMPAÑADA.**— Para ellos, la subida de tipos de interés en Alemania significa que les ofrecen más rentabilidad por sus inversiones. No hace falta ser muy listo para comprobar que es preferible comprar bonos del Tesoro alemán al 9% que comprar bonos americanos al 3%.

De repente, todo el mundo vuelca su atención en Alemania. En Checoslovaquia, la moneda refugio no es el dólar sino el marco.

En España, la inversión extranjera no se ha fiado de la economía y ha salido disparada hacia Alemania a razón de un billón de pesetas por semana. Se fian del país. Es una economía sólida, con una inflación menor del 4% y con posibilidades de crecer y, además, es rentable.

Pero comprar bonos e invertir en Alemania es comprar marcos. Por eso las reservas de divisas del Bun-

desbank ya llegan a los 120.000 millones de dólares.

La fiebre por el marco es lo que ha desatado los desajustes monetarios recientes. El marco no ha cesado de subir en los mercados financieros y la lira, la libra y la peseta no han cesado de caer.

Desde que se creó el Sistema Monetario Europeo en 1979 el marco se ha revaluado a una media del 3,5% anual. Y ahora, las diferencias son del 10% y del 15%.

Antes del verano, comprar un marco costaba 62 pesetas. Hoy se acerca peligrosamente a 70 pesetas.

La desconfianza de los inversores internacionales por la economía española se debe a que este país ya no crece un 5% como hace cuatro años, sino menos del 2% en 1992, y menos del uno para el año que viene.

Ahora bien, para seguir atrayendo a esos capitales, el Ministerio de Economía de España ha tomado varias decisiones: no salirse del SME y mantener los tipos de interés españoles bastante altos como anzuelo.

Por eso, la reducción de tipos de interés en Alemania es tan importante. Porque volver los ojos de la inversión internacional hacia España, donde todavía se paga un 13% por el dinero, es vital.



"EL CICLO DEL INTERÉS"

Fuente: Periódico *El Mundo* (26 de octubre de 1992)

EL CICLO DEL INTERES

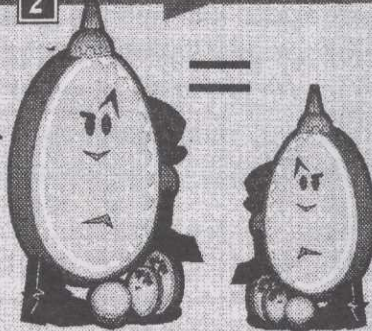
1



El 9 de noviembre de 1990 cae el Muro de Berlín y las dos Alemanias se unen.

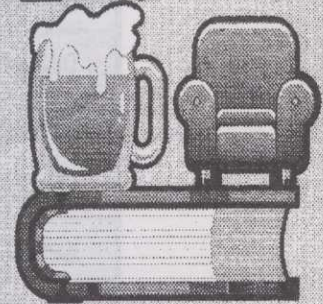


2



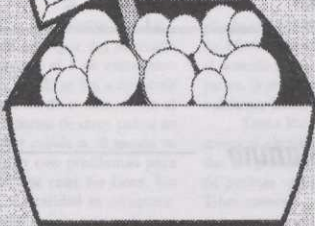
Helmut Kohl decreta que cada marco de la ex-RDA vale lo mismo que un marco de la RFA.

3



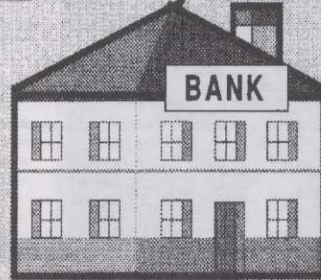
La medida política de Kohl produce una ola de consumo entre los antiguos ciudadanos de la RDA.

6



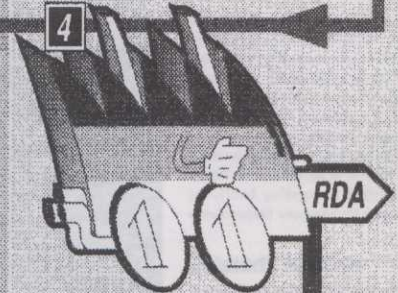
Al haber más dinero en circulación, aumentan los precios

5



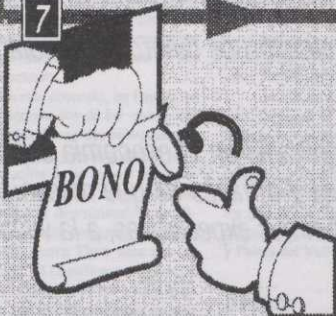
Empresas y particulares empiezan a pedir créditos para poder invertir en la RDA.

4



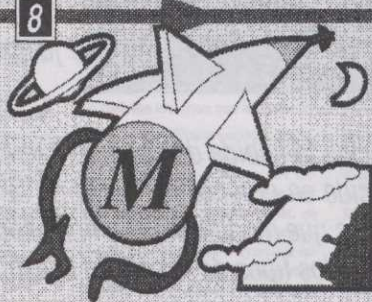
Las empresas de la RFA empiezan a invertir en las endeble empresas de la ex-RDA. Se necesitan 150.000 millones de marcos al año para aprovecharlas.

7



Para evitar la inflación, el Bundesbank sube el precio del dinero. Esto molesta a quienes pedían créditos y beneficia al que compra bonos.

8



De todo el mundo comienza a llegar dinero a Alemania, atraído por sus altos tipos de interés. El marco se refuerza y el resto de las monedas se debilita.

9



¿Qué hacer? Ese es el dilema del Bundesbank. Si baja los intereses, aumenta la inflación, y si los sube cae la inversión.



"TIPOS DE INTERÉS A CORTO PLAZO 1986-1992"

Fuente: CE European Economy, n.º 46; OCDE (julio, 1991)

<i>Países</i> \ <i>Años</i>	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
ALEMANIA	4,6	4,0	4,3	7,1	8,3	9,3	9,4
BÉLGICA	8,1	7,0	6,7	8,8	9,5	—	—
DINAMARCA	9,1	9,9	8,3	9,4	10,8	—	—
ESPAÑA	11,7	15,8	11,6	15,0	15,1	—	—
FRANCIA	7,7	8,3	7,9	9,4	10,1	9,4	9,2
GRECIA	19,8	14,9	15,9	18,7	17,9	—	—
HOLANDA	5,7	5,4	4,8	7,4	8,5	—	—
IRLANDA	12,4	11,0	8,1	9,8	11,2	—	—
ITALIA	12,8	11,4	11,3	12,7	12,0	12,1	11,8
LUXEMBURGO	—	—	—	—	—	—	—
PORTUGAL	15,6	13,9	13,0	12,6	13,4	—	—
REINO UNIDO	10,9	9,7	10,3	10,9	14,7	12,2	11,0

**Guía de trabajo para el alumno**

Después de la lectura de los artículos y de la observación detallada del cuadro anterior, responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué relación existe entre inflación y dinero en circulación? ¿Qué tipos de activos líquidos son los ALP?
2. ¿Qué es el Bundesbank? ¿Qué papel juega en la emisión de dinero en circulación y cómo lo realiza?
3. ¿Cómo incide la subida de tipos de interés en Alemania en la economía española? ¿Cómo incide en el funcionamiento de la empresa y a través de qué mecanismos? ¿Cómo crees que modificaría el empresario español sus expectativas, a la vista de la evolución de los tipos de interés en nuestro país?
4. Teniendo como referencia el Cuadro n.º 1 sobre los tipos de interés a corto plazo 1986-1992 y analizando exclusivamente esta variable económica, ¿cómo se encuentra la empresa española respecto de las extranjeras (en el entorno de la U. E.)?
5. Anota los términos específicos de la lectura que no hayas entendido.



## Actividad 2

### Orientaciones para el profesor

Se pretende que el alumno sea capaz de explicar las causas de colaboración entre empresas y de concentración de las mismas, relacionando estos conceptos con las estrategias empresariales.

Algunos de los hechos que se presentan en el artículo han sido analizados en la materia de Economía, por lo que la estrategia de la actividad debe apoyarse sobre los contenidos desarrollados en esa materia, tales como: formas de unión y asociación de empresas; causas económicas y sociales de los fenómenos de concentración; factores externos que influyen en la actividad empresarial; la empresa española y su incorporación a la U. E.

### Materiales para el alumno

#### • Documento número 4

#### "A FLOR DE PIEL"

Fuente: Periódico *El País* (2 de mayo de 1993)

## A flor de piel

La fusión de Tipel y Picusa propicia la mayor firma española de curtidos

ANDRÉS LARA  
La entrada en vigor del Mercado Único Europeo el 1 de enero hizo pensar que la CE se iba a convertir en una especie de acorazado en el que los productos de otros países no podrían tener cabida o, al menos, se encontrarían con problemas para poder colocarse entre los Doce. Sin embargo, la realidad es completamente distinta, y este acorazado hace agua por todas partes. Sectores como los de cemento, aluminio, acero, curtidos y un largo etcétera se encuentran con una competencia feroz de países de la Europa extracomunitaria, sobre todo del Este, y de Asia.

Esta circunstancia, unida al hecho de que los propios derroteros seguidos por la Comunidad obligan a que sus empresas sean cada vez más competitivas, ha provocado un proceso de concentración en no pocos sectores.

En este contexto, en España se han fusionado dos de las compañías más carismáticas del subsector de curtidos, Tipel y Picusa, dando paso a la creación de la mayor firma española del ramo. La nueva empresa mantendrá la denominación de Tipel, ya que esta compañía cotiza en Bolsa. La nueva Tipel nace con un capital de 5.212 millones de pesetas. De este capital, el 71% estará controlado por Picusa, empresa propiedad de Ricard Vila Comasolivas, mientras que el otro 20% permanece en manos de las familias de Tipel, los Prenafeta y los Sumarroca.

Para alcanzar este capital social, la nueva empresa va a reducir su capital desde los 3.205 millones de pesetas actuales hasta 1.210 millones, para después volver a am-

pliarlo emitiendo acciones por valor de 4.000 millones de pesetas. Según el acuerdo al que han llegado ambas partes, la nueva sociedad estará presidida por Isidor Prenafeta.

Tanto Picusa como Tipel cerraron el último ejercicio con pérdidas. La primera perdió 500 millones de pesetas mientras que el grupo Tibet cosechó unos números rojos que ascendieron a 3.325 millones. Isidor Prenafeta afirma que los malos resultados del grupo Tipel vienen dados en parte por los problemas registrados en sus negocios inmobiliarios. A mediados de 1992, las dificultades económicas obligaron a la familia Prenafeta a vender un 25% del capital de Tipel a los inversores catalanes Sumarroca i Rossell, poseedores del grupo de curtidos Colomer i Montmany, mientras que los Prenafeta mantienen el 33% del capital.

La firma resultante de la fusión tiene una facturación de 12.000 millones de pesetas, de los cuales el 70% se produce gracias a las exportaciones, y cuenta con una plantilla de 750 trabajadores distribuidos en las plantas de Padrón (La Coruña), Mora d'Ebre (Tarragona), Centelles y Parets del Vallès (Barcelona).

### Futuro

La nueva Tipel, y en esto coinciden Prenafeta y Vila, va a tener una producción muy diversificada, lo que le va a permitir no sólo ser más competitiva, sino que además podrá aguantar mejor los vaivenes del mercado. Por un lado, Tipel se dedica a la fabricación de gama alta de prendas de piel con pelo, napa y ante,



En piel, las fusiones son la mejor forma de sobrevivir.

mientras que Picusa produce calzado, marroquinería y prendas de piel.

Otro de los aspectos que explica la fusión y que recalca de manera especial Ricard Vila es que, en momentos de crisis como los actuales, "la fusión nos va a ayudar a rebajar costes de manera considerable. Tenemos, por ejemplo, el problema de la depuración de aguas. Si sólo tenemos un centro, el coste por piel será mucho menor".

Vila señala que "antes de iniciar la fusión, ambas empresas reestructuramos nuestra plantillas, y ahora nuestros esfuerzos van a ir encaminados a realizar algún producto nuevo y a abrir nuevos mercados". Este último punto va a ser

muy importante en la estrategia de la empresa. La búsqueda de estos mercados se va a ver reforzada por el hecho de que Picusa cuenta con factorías en China, Bangladesh y Brasil mientras que Tipel está asentado en Paquistán y Marruecos.

Según Isidor Prenafeta, "nuestro objetivo es potenciar las fábricas que tenemos fuera. Calzado y confección se centra en Suramérica y Asia, con lo que estamos más cerca de los clientes de la zona. La idea es producir en estos países productos semielaborados que se acabarán aquí. En España se potenciará la producción de piel con pelo".

Picusa y Tipel son dos empresas que se cuentan entre las más

carismáticas del sector en España. De hecho, ambas sociedades cuentan con una historia muy dilatada. Picusa fue creada hace ya un siglo por un empresario catalán que abrió una factoría en Barcelona. Cuando el coste de mano de obra empezó a subir en la capital catalana el dueño de la empresa la trasladó a la localidad gallega de Padrón, en donde montó una inmensa empresa.

### Dilatada historia

A su muerte, este empresario dejó la compañía a sus dos hijos, que tuvieron dificultades para mantenerla. Esta situación les empujó a vender la empresa a Ruiz-Mateos, el controvertido ex propietario de Rumasa. Posteriormente, la empresa fue expropiada con el resto de Rumasa y permaneció en manos públicas hasta que en 1984 se hizo cargo de ella Ricard Vila, quien manifiesta que cuando la compró "se dedicaba sólo a la marroquinería y tenía un status de renta mediano. El primer año facturamos 3.200 millones de pesetas y llegamos a ingresar hasta 9.000 millones. Ahora, como consecuencia de la crisis nuestra facturación ronda los 7.000 millones".

Tipel, por su parte, fue fundada en 1966 por Isidor Prenafeta, hijo y nieto de hombres que habían dedicado su vida a este negocio. El germen de la empresa fue una compañía, Viuda de Vicente Valle, que vio la luz en 1814. Tipel se asentó en la localidad barcelonesa de Parets del Vallès y se hizo muy famosa por el tratamiento que daban a las pieles allí producidas. Según Isidor Prenafeta, "siempre hemos tenido espíritu exportador, que se ve en que más de la mitad de nuestros ingresos son fruto de las ventas en el exterior". En sus mejores tiempos, Tipel llegó a facturar hasta 9.000 millones de pesetas, aunque esta cifra se ha visto sensiblemente disminuida y en la actualidad ronda los 6.000 millones de pesetas.



## Guía de trabajo para el alumno

Después de leer atentamente el artículo anterior, responde individualmente a las siguientes preguntas:

1. Describe el proceso de fusión de las dos empresas.
2. Analiza la situación patrimonial resultante.
3. ¿Cuáles han sido las causas por las que se ha llegado a la fusión?
4. Describe la situación de la nueva empresa respecto del sector en el que desarrolla su actividad.
5. En relación al mercado, ¿cuáles son los objetivos que persigue la nueva empresa?
6. Describe las posibles deseconomías que genera esta nueva situación.
7. Anota los términos específicos de la lectura que no hayas entendido.

### Indicadores para la evaluación

La evaluación del alumno tiene en cuenta los siguientes **criterios**:

- De las actividades de trabajo en grupo se deduce una adecuada participación y cooperación.
- De las opiniones vertidas en textos o reflexiones verbales se deduce rigor y capacidad crítica y se observa una comprensión adecuada del vocabulario específico y una apropiada expresión escrita.
- La búsqueda de fuentes y la explotación de datos se realiza con rigor y coherencia.
- De las actividades de iniciación y ampliación se deduce que es capaz de identificar los factores externos más característicos que condicionan la actividad de la empresa.
- A partir de las reflexiones promovidas, explica suficientemente las consecuencias que los procesos de convergencia europeos tienen para las empresas españolas.
- En las actividades de la visita de empresa se deduce que el alumno reconoce las clasificaciones institucionales de actividades empresariales.
- Del informe de visita se observa capacidad de síntesis.
- De las actividades programadas se deduce una apropiada comprensión de las formas de asociación y colaboración de empresas, así como las causas que las originan.

Unidad didáctica 2:  
*La estrategia  
empresarial. El plan  
de marketing*

Es la escogida para ser desarrollada en el apartado "Desarrollo de una Unidad didáctica", en la página 53 de este documento.



### Comentario

*El objetivo de la Unidad es que el alumno comprenda la coherencia e interrelación que debe existir entre la organización de los elementos inmateriales o intangibles de la empresa con las estrategias de la misma.*

Unidad didáctica 3:  
*La organización interna de la empresa*

### Objetivos didácticos

1. Identificar e ilustrar con ejemplos los distintos factores endógenos que condicionan o influyen en la actividad empresarial.
2. Reconocer la influencia de la división del trabajo sobre la organización interna de la empresa.
3. Identificar las concepciones diversas que existen sobre el diseño de organizaciones, valorando críticamente sus fundamentos.
4. Explicar los distintos elementos que estructuran la organización de la empresa.
5. Reconocer las unidades organizativas básicas en que se estructuran las empresas, analizando las funciones y las relaciones que se establecen entre ellas.
6. Valorar la importancia de la organización en la consecución de los objetivos empresariales.
7. Valorar la importancia de la información en la toma de decisiones y en la propia armonía del diseño de la estructura organizativa.
8. Reconocer las distintas formas jurídicas de organización de empresa, señalando sus diferencias más características.

### Contenidos

#### Conceptos

- Los elementos organizativos. Los elementos inmateriales: los recursos humanos. Necesidades e importancia. Las relaciones sociales en la empresa. Los conflictos. Formas de solucionarlos.
- La división del trabajo y las organizaciones.
- Los instrumentos para describir las organizaciones: unidades organizativas. Clasificación.
- La supervisión y el control. Los procesos de integración y coordinación. La organización informal.
- La descripción de las organizaciones. Modelos de organización. Organigramas, Reglamentos y Manuales de organización como instrumentos para la descripción de funciones y tareas. Los puestos de trabajo.
- La información en la organización. Medidas de diseño. Diseños que facilitan la transmisión de la información. Diseños que las dificultan.

Unidad didáctica 4:  
*La estructura económica-financiera de la empresa*

- Las formas jurídicas de organización empresarial. Las sociedades civiles y mercantiles. El empresario individual. Las principales sociedades mercantiles: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Cooperativa. Otras sociedades mercantiles.

### Procedimientos

- Indagación sobre los aspectos organizativos del propio centro de enseñanza mediante la realización de pequeños informes y entrevistas.
- Síntesis de informaciones obtenidas de fuentes diversas.
- Análisis de textos relacionados con las principales aportaciones teóricas sobre la organización de empresas.
- Análisis comparativos sobre distintos aspectos de las organizaciones.

### Actitudes

- Curiosidad e interés por conocer los aspectos organizativos de las empresas.
- Rigor en la presentación de las ideas.
- Orden y claridad en los formatos de presentación de trabajos escritos.
- Actitud sistémica en el análisis de los aspectos organizativos.
- Cooperación en los trabajos comunes.
- Responsabilidad y autoexigencia para el buen funcionamiento de los trabajos individuales o grupales.

### Actividades sugeridas

Como **actividad de iniciación** podemos retomar las observaciones de la visita de empresa que tienen que ver con la organización, realizando un breve coloquio recordatorio.

Con el objetivo de situar los núcleos fundamentales de la Unidad, el cine comercial ofrece excelentes películas (*Glengarry Glen Ross*, *Tiempos Modernos...*) para generar actividades de debate.

La observación del propio centro de enseñanza sugiere bastantes actividades para el análisis de las organizaciones. Por ejemplo:

- Análisis de los órganos unipersonales y colegiados. Descripción de sus funciones y conexiones. Detalle de las tareas más frecuentes.
- Mecanismos de toma de decisiones. Participación de los distintos colectivos en los órganos de decisión. Análisis y valoración de la misma.
- Mecanismos formales de transmisión de la información. Otras formas de transmisión.
- Normas y comportamientos en las relaciones de las distintas unidades o áreas organizativas (Reglamentos, actas, acuerdos, etc.).
- Puestos de trabajo y formas de acceso.

El análisis de Convenios Colectivos o Reglamentos de Régimen Interior, cuya lectura y análisis aconsejamos utilizar de forma resumida, permiten entender mejor las relaciones sociales que se producen en las empresas.



Se pueden realizar ejercicios prácticos sobre las formas jurídicas que adoptan las empresas, detallando las ventajas e inconvenientes que cada una plantea.

Sugerimos, por último, la lectura de algún texto breve sobre las teorías de la organización, desde Fayol y Weber hasta Maslow o las posiciones "toyotistas". Una síntesis de las mismas ayudaría a situar la organización de la empresa desde una perspectiva histórica, lo cual consideramos aconsejable.

### **Indicadores para la evaluación**

- De las actividades realizadas en grupo se deduce una adecuada participación, cooperación y planificación del trabajo.
- De los pequeños informes o resúmenes individuales que realiza se observa una capacidad de observación, descripción y análisis.
- Se observa una comprensión adecuada del vocabulario específico y una apropiada expresión escrita.
- La búsqueda de fuentes y la explotación de datos se realiza con rigor y coherencia.
- De los informes realizados sobre el funcionamiento del centro de enseñanza se deduce una comprensión adecuada de las áreas básicas, las funciones que realizan, así como las relaciones que se establecen entre ellas.
- De la lectura de textos se observa una apropiada comprensión de las posiciones teóricas sobre las organizaciones.
- De esas mismas actividades, se observa una adecuada valoración de la participación de los distintos colectivos.
- De las actividades realizadas se observa que el alumno distingue los tipos de organización y dirección de las empresas e instituciones, señalando los criterios básicos de diferenciación.
- De los ejercicios prácticos realizados se comprueba que el alumno diferencia las formas jurídicas más frecuentes que adoptan las empresas.

#### **Comentario**

*El objetivo básico de la Unidad es que los alumnos comprendan el flujo económico-financiero de la empresa, los instrumentos más frecuentes utilizados para su financiación y los condicionantes económicos que justifican determinadas posiciones estratégicas.*

Unidad didáctica 4:  
*La estructura económico-financiera de la empresa*

### **Objetivos didácticos**

1. Justificar el sentido económico del ciclo inversión-financiación de la empresa.
2. Distinguir las inversiones de carácter cíclico de las que no lo son.

3. Identificar los diferentes tipos de inversión que se realizan en la empresa y los criterios sobre los que se asientan.
4. Describir el significado económico del período de maduración y su relación con las necesidades de financiación.
5. Justificar el sentido económico-financiero del fondo de maniobra.
6. Distinguir las fuentes de financiación propias y ajenas de las empresas.
7. Analizar las modalidades de financiación en función de los objetivos de inversión que pretenden cubrir.

## Contenidos

### Conceptos

- El ciclo inversión-financiación en la empresa.
- Los tipos de inversión empresarial. Funciones y elementos que la componen:
  - a) Activo Fijo. Estructura y componentes. Las depreciaciones y su expresión contables: las amortizaciones. Tipos. Cuotas.
  - b) Activo circulante. Estructura y componentes. Criterios de valoración.
- Período de maduración y su cálculo.
- La cobertura de las necesidades. *Capital Budgeting*.
- Los capitales propios. Funciones y elementos:
  - a) El capital. Modalidades.
  - b) La autofinanciación. Componentes y funciones. Las reservas. La autofinanciación de mantenimiento. Las provisiones. Las amortizaciones.
- Los capitales ajenos:
  - a) Los empréstitos. Características.
  - b) Los préstamos. Características. Tipos.
  - c) El crédito arrendamiento o *leasing*.
- Las fuentes de financiación de la explotación.
- Los créditos bancarios. Tipos y características.
- El mecanismo de descuento de letras de cambio. Función económica.
- El *factoring*. Funciones.
- El fondo de maniobra. Significado económico. Cálculo.
- Los efectos económicos del endeudamiento.



## Procedimientos

- Análisis de las inversiones necesarias para la puesta en funcionamiento de una empresa.
- Observación de los mecanismos de financiación que tienen lugar en los mercados financieros reales.
- Recopilación, análisis y valoración de los datos obtenidos y organización de los mismos.
- Realización de cálculos matemáticos sobre variables relacionadas con el fondo de maniobra y el período de maduración.
- Comparación de masas patrimoniales y establecimiento de relaciones entre ellas.
- Lectura de textos que ilustren casos concretos de inversión y financiación empresarial.

## Actitudes

Se mantienen las mismas que en unidades anteriores.

## Actividades sugeridas

Las actividades que se realicen en esta Unidad deben tener en cuenta la observación de los instrumentos reales que están presentes en los mercados financieros, con el objeto de que su descripción y análisis pueda servir para unidades posteriores y, más concretamente, para la referida al *Proyecto de Iniciativa Empresarial*. En este sentido, se sugieren las siguientes:

- A través de la lectura de prensa especializada, valorar los productos financieros más característicos.
- A partir de documentos jurídicos resumidos y adaptados sobre distintas modalidades de financiación, analizar los elementos que intervienen y los objetivos que se pretenden cubrir.
- A través de la publicidad de emisiones diversas, analizar las características de las mismas.
- Ayudados por documentos o informes complementarios, realizar observaciones sobre el sentido y grado de utilización de dichos instrumentos por sectores o tipos de empresas. En este sentido, el *Anuario de Economía y Finanzas 1993* (Ediciones El País) recoge datos e informaciones de interés sobre los mercados financieros nacionales e internacionales que, debidamente tratados, pueden ayudar a las actividades anteriores.
- Realización de supuestos-tipo en los que los elementos patrimoniales se ordenen de acuerdo con las características y función que realizan. Estos supuestos deben reflejar actividades empresariales de los distintos sectores productivos. Sirven, a su vez, como punto de partida de ejercicios de desarrollo que integren conceptos tales como: capital *budgeting*, fondo de maniobra, período de maduración, etcétera.

- Realización de ejercicios prácticos de valoraciones y/o amortizaciones de los elementos del activo fijo.
- Lecturas de textos complementarios para afianzar algunos de los conceptos trabajados.

### **Indicadores para la evaluación**

- De la realización de supuestos-tipo se observa que identifican los distintos elementos que componen el patrimonio, así como las características, función y criterios de valoración de los mismos.
- De las actividades realizadas se deduce un conocimiento adecuado de los diferentes productos financieros y la función económica que cumplen.
- Del análisis de informaciones diversas se observa un conocimiento adecuado sobre los mecanismos e instrumentos de financiación más característicos en los mercados financieros españoles.
- De la realización de supuestos tipo se infiere una adecuada comprensión del período de maduración y la forma de calcularlo.
- De las actividades específicas se deduce una comprensión suficiente del significado económico de las amortizaciones.
- De las actividades relacionadas con el trabajo en grupos se deduce una adecuada participación, respeto y cooperación con sus compañeros.
- La búsqueda de información y la organización de la misma se realiza con rigor y coherencia.

#### Unidad didáctica 5:

#### *Análisis económico y social de la empresa*

#### **Comentario**

*Con esta Unidad se trata de que los alumnos comprendan las consecuencias de las decisiones empresariales en la estructura patrimonial y financiera y en el valor social añadido.*

### **Objetivos didácticos**

1. Identificar los instrumentos que proporcionan información económico-financiera o social de la empresa, valorando sus virtualidades y limitaciones.
2. Interpretar la información que suministran los estados económico-financieros y los balances sociales de las empresas.
3. A partir de los anteriores instrumentos, realizar diagnósticos de las situaciones empresariales desde un punto de vista social, económico y financiero.
4. Identificar las técnicas más características de análisis empresarial y seleccionar las más apropiadas para la evaluación de la actividad de la empresa.



5. Plantear hipótesis básicas para la aplicación de posibles medidas correctoras de la actividad empresarial.

## Contenidos

### Conceptos

- La información económico-financiera como soporte de la gestión empresarial. Las Cuentas Anuales.
- Naturaleza y significado del Balance. Estructura y componentes.
- Naturaleza y significado de la Cuenta de Resultados. Estructura y componentes.
- Las informaciones económico-financieras no formalizadas. La Memoria.
- Otros estados financieros. El estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- Análisis e interpretación de los estados económico-financieros. Objetivos y métodos. Tipos de enfoques. Técnicas más características.
- El Análisis Patrimonial. El equilibrio entre inversiones y recursos.
- El Análisis Financiero: El análisis financiero a corto y largo plazo. Las relaciones o *ratios* más características.
- El Análisis Económico: Los gastos e ingresos de explotación.
- El Análisis de la rentabilidad. Relaciones o *ratios* más características. Umbral de rentabilidad.
- La información social y ambiental como soporte de la gestión empresarial.
- El balance social como instrumento de diagnóstico de la función social de la empresa. Indicadores sociales más frecuentes (empleo, condiciones de seguridad e higiene, formación, etc.).
- Las auditorías ambientales. Objetivos e indicadores más frecuentes. Ejemplos característicos.

### Procedimientos

- Cálculo de *ratios* que miden distintas facetas de actividad de la empresa.
- Análisis de datos relativos a la actividad económico-financiera, social y ambiental de la empresa.
- Establecimiento de relaciones entre los distintos instrumentos que proporcionan información de la empresa.
- Formulación de hipótesis básicas para la aplicación de medidas correctoras de la actividad de la empresa.
- Análisis de textos sobre las actividades sociales y ambientales de la empresa.

## Actitudes

- Rigor en el análisis y en la formulación de hipótesis.
- Planificación del trabajo; orden y claridad en la toma de datos y presentación de resultados.
- Espíritu de cooperación con los compañeros.
- Actitud sistémica y crítica en la evaluación de la actividad empresarial.

## Actividades sugeridas

La gama de actividades para la Unidad es muy amplia y, en general, éstas son más habituales para el profesorado que imparta la materia. Insistimos, sin embargo, en la importancia de una progresión adecuada en la dificultad de las mismas, que tenga en cuenta los distintos documentos o fuentes de información, así como los instrumentos que facilitan datos sobre la actividad de la empresa.

Por ello, los ejercicios planteados en la Unidad anterior pueden servir de base para confeccionar Balances de Situación de las empresas, analizando las situaciones patrimoniales y financieras que se derivan de los mismos.

A partir de informaciones facilitadas por empresas reales a sus accionistas (a través de un período de dos o tres años), convenientemente adaptadas para adecuarlas a los conceptos que se han visto, los alumnos y alumnas pueden realizar un estudio de la marcha de la empresa a través de los instrumentos más característicos.

Asimismo, puede ser interesante la observación de situaciones-tipo (dificultades de tesorería, excesos de circulante, quiebras, etc.) para que los alumnos las analicen y propongan algún tipo de medida correctora.

A partir de las informaciones que suministran los estados de cuentas anuales y de otras complementarias, elaborar estados o balances sociales de la empresa, comparando la información suministrada con los tradicionales estados de cuentas.

En el caso de que sea posible, existen programas informáticos de aplicación, de los que ofrecemos una breve reseña en el apartado "Recursos", que permiten realizar análisis dinámicos de los estados financieros de la empresa y que pueden ser un instrumento útil en esta Unidad didáctica.

Por último, creemos aconsejable la lectura de algún texto de actualidad, como los que sugerimos a continuación, que ayuden a enmarcar las situaciones económicas o sociales que viven las empresas españolas.

## Ejemplos de actividades

### Orientaciones para el profesor

El objetivo de las actividades es que el alumno, después de su inmersión en las situaciones que vive la empresa, amplíe su punto de vista y lo asocie al contexto que vive la economía española.

Los contenidos con los que se relaciona son:

- La información económica de las empresas.
- Desequilibrios patrimoniales.
- Análisis de datos económicos.



“EL ANNUS HORRIBILIS”

Fuente: Periódico *El País* (17 de enero de 1993)

EMPRESAS

# El ‘annus horribilis’

En 1992 aumentaron las quiebras un 43%, y las suspensiones de pagos, un 33%

JUAN FERRARI  
Que el año pasado no fue un buen año económico está en la mente de todos los españoles, especialmente en la de los más de 300.000 nuevos parados, según registró los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre de 1992. Pero también está en los grandes ordenadores del Registro Mercantil Central, que arroja unos escalofriantes resultados del año recientemente cerrado.

Para empezar, el número de sociedades anónimas creadas fue considerablemente inferior a las de 1991. Si en aquel año se registraban 7.131 nuevas sociedades anónimas, un año más tarde el número se reducía a 4.732, es decir, un 33,64% menos.

Sin embargo, respecto a la creación de empresas, el resultado final es que ha aumentado en número de nuevas sociedades debido al alto número de nuevas sociedades limitadas que vieron la luz el pasado año. Frente a las 60.680 de 1991, el pasado año se cerró con 66.277. Pero no es todo oro lo que reluce. Valentín Barriga, registrador mercantil de Madrid, hace hincapié en que 9 de cada 10 de estas sociedades se han constituido con el capital mínimo estipulado por la ley (100.000 pesetas) y que en su mayoría no se tratan de empresas como tales.

### Profesionales

Se trata de sociedades creadas por profesionales liberales (médicos, abogados, arquitectos, artistas, etcétera) que les sale fiscalmente más rentable declarar el 33% del impuesto de sociedades que el 56% (tipo máximo) en el IRPF. A ello se suman los beneficios que otorga el poder registrar la compra del coche, de mobiliario, del ordenador personal a nombre de

la empresa, con la consiguiente desgravación del IVA. Todo un panel de buenas razones para inscribirse en el Registro Mercantil como una sociedad y no como un particular.

Por tanto, este aumento de nuevas sociedades queda desvirtuado y lo que realmente tiene peso a la hora de analizar el vaivén de la vida de las empresas durante el año pasado es la evolución de las sociedades anónimas. Y lo peor es que las perspectivas no son muy halagüeñas. El segundo semestre del año se ha comportado mucho peor que el primero. En los seis primeros meses de 1992 se crearon 2.909 sociedades anónimas, el 61,5% del total de las creadas a lo largo de todo el año. Es cierto que en los dos años anteriores el primer semestre siempre se ha comportado mejor a la hora de crear empresas, por lo que cabe esperar un ligero repunte en los primeros meses de 1993. Pese a ello, el número de empresas creadas en los últimos meses del pasado año es muy inferior al de los mismos meses de 1991 y de 1990.

Pero si el balance de la creación de empresas ya basta para considerar a 1992 como un año negro en la vida de la empresa española, la caída de empresas ya existentes tampoco se ha comportado de forma más favorable. Así, las empresas que han sido declaradas en quiebra por un juez ha pasado de las 132 acaecidas en 1991 a las 189 de 1992. Entre 1990 y 1992 han quebrado en España 392 empresas, de las cuales el 85% tenían la personalidad jurídica de anónimas.

En la suspensión de pagos, el resultado es idéntico, ya que el número de empresas afectadas por

### Nuevas empresas

Comunidades autónomas	Sociedades anónimas			Sociedades limitadas			Otras sociedades		
	1990	1991	1992	1990	1991	1992	1990	1991	1992
Madrid	3.271	2.444	1.573	7.829	13.017	12.869	552	680	582
Cataluña	2.411	1.640	1.030	7.662	12.217	12.804	165	226	302
País Vasco	697	425	317	1.960	2.528	2.643	91	97	132
Andalucía	1.019	733	385	5.570	8.684	9.729	135	151	232
Galicia	297	206	126	2.609	3.281	3.758	28	23	42
Asturias	172	129	85	919	1.221	1.398	30	25	40
Cantabria	99	64	49	405	595	592	6	16	17
Castilla-León	425	207	166	1.743	2.374	2.857	48	61	75
Navarra	187	82	68	528	647	761	29	135	39
Aragón	263	206	130	1.354	1.494	1.619	47	43	58
Castilla-La Mancha	216	120	108	1.653	2.323	2.534	64	80	76
Extremadura	95	86	58	337	649	910	46	52	47
Murcia	154	56	55	1.109	1.341	1.554	36	25	33
Valencia	645	352	328	5.975	7.054	7.906	85	195	219
La Rioja	97	47	18	1.178	344	359	5	24	37
Baleares	252	219	115	1.234	1.234	1.468	36	35	26
Canarias	263	115	121	1.282	1.677	2.516	14	32	45
<b>Total</b>	<b>10.563</b>	<b>7.131</b>	<b>4.732</b>	<b>41.746</b>	<b>60.680</b>	<b>66.277</b>	<b>1.417</b>	<b>1.900</b>	<b>2.002</b>

Fuente: Registro Mercantil Central

esta fórmula legal se han incrementado notablemente. El pasado año, 962 sociedades sufrieron un proceso de estas características en toda España, un 33% más que el año de 1991, que registró un total de 724 empresas con suspensión de pagos. Al igual que en las quiebras, las más afectadas fueron las sociedades anónimas. En los 36 meses pasados 2.013 sociedades pasaron por este trance, de las cuales 1.608 (el 79,87%) eran sociedades anónimas, 305 (16,38%) eran limitadas y el resto, el 3,75%, correspondían a otras modalidades de sociedades (cooperativas, sociedades anónimas laborales, comanditarias, etcétera).

### Adiós para siempre

El pasado año también fue prolífico en sociedades que desaparecieron para siempre. El número de empresas liquidadas (extinguidas) fue de 4.534, considerablemente superior a las 1.375 de

1991 y las 875 de 1990. Respecto a las empresas disueltas (acto anterior a la extinción en el que los accionistas registran su voluntad de desaparecer como sociedad, pero que debe continuar funcionando para liquidar operaciones pendientes), el aumento también ha sido voluminoso. Frente a las 7.216 sociedades disueltas en 1992, el año anterior se registraron 3.362 actos de esta índole y 1.740 en 1990.

Muchas de las empresas que han presentado su disolución en alguno de los registros mercantiles provinciales tienen posteriormente que extinguirse, pero en algunos casos con el acto de dis-

olución basta, por lo que no se puede conocer exactamente el número de empresas desaparecidas.

No obstante, Valentín Barriga explica que el alto incremento de este año se debe en parte a la exigencia de adaptación de todas las sociedades a la nueva normativa mercantil. Esto ha provocado que muchos administradores de sociedades que no tenían actividad o han decidido no transformarse de sociedad anónima a limitada las hayan liquidado para evitar las sanciones que establece la ley. En algunos casos, se han limitado a liquidar la sociedad anterior e inscribir una nueva.

El Registro Mercantil Central pone datos a algo conocido por todo el mundo: la actividad empresarial se centra en cuatro regiones españolas. Así, sólo en Madrid y Cataluña se han situado más del 50% de las nuevas sociedades anónimas creadas en 1992, aunque en numerosas ocasiones se trata sólo del domicilio social, ubicando sus cabeceras de producción en otras zonas.

### La difícil supervivencia de las empresas españolas

Comunidades autónomas	Quiebras			Suspensión de pagos			Extinciones			Disoluciones		
	1990	1991	1992	1990	1991	1992	1990	1991	1992	1990	1991	1992
Madrid	15	25	20	81	59	97	281	478	1.316	423	655	1.640
Cataluña	12	40	73	92	220	306	169	141	1.368	482	1.037	2.048
País Vasco	12	20	24	31	55	79	47	100	141	91	163	289
Andalucía	7	3	11	26	72	86	40	121	238	99	228	597
Galicia	—	3	3	16	24	44	26	45	98	67	115	181
Asturias	4	11	5	4	11	28	17	37	76	27	57	100
Cantabria	—	—	1	2	10	13	5	18	29	15	29	43
Castilla-León	3	2	5	14	22	38	34	78	147	68	109	232
Navarra	6	3	4	10	13	19	19	13	69	29	34	80
Aragón	1	6	11	9	40	52	39	64	197	72	114	236
Castilla-La Mancha	1	1	1	5	7	21	18	20	32	33	77	85
Extremadura	—	—	2	1	1	3	4	6	28	15	14	40
Murcia	1	2	4	26	28	36	4	27	149	32	87	360
Valencia	7	16	20	50	144	114	116	143	372	223	396	872
La Rioja	—	—	—	3	2	9	11	23	51	15	36	80
Baleares	1	—	2	—	9	3	29	42	175	16	81	252
Canarias	1	—	3	7	7	14	16	19	49	33	30	91
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>132</b>	<b>189</b>	<b>327</b>	<b>724</b>	<b>962</b>	<b>875</b>	<b>1.375</b>	<b>4.534</b>	<b>1.740</b>	<b>3.262</b>	<b>7.216</b>

Fuente: Registro Mercantil Central



"A MOTOR PARADO"

Fuente: Periódico *El País* (18 de julio de 1993).



Motoplát espera un milagro antes de fin de año para no cerrar sus puertas.

PÉREZ CABO

# A motor parado

Motoplát, único fabricante español de encendidos para motos, hace frente a su final

A. L. El hecho de que una empresa sea la única que en un país fabrica un determinado producto podría hacer pensar que esa compañía tiene el futuro asegurado. Sin embargo, esto no es necesariamente así y ni el hecho de ser el único productor de algo concreto salva a las empresas cuando la crisis se pone en plan duro.

Este caso se ve tristemente ilustrado por una pequeña firma catalana llamada Motoplát. Esta compañía es la única de España, y una de las pocas que hay en Europa, que se dedica a la fabricación de encendidos electrónicos para motocicletas, conocidos técnicamente como volantes magnéticos. Pero salvo sorpresa de última hora, en la que por otra parte ya nadie cree, Motoplát dejará de funcionar antes de fin de año.

En junio de 1991, los propietarios de Motoplát, los empresarios catalanes Jaime Moles y José Sedara, presentaron ante el Juzgado número 2 de Badalona un expediente de suspensión de pagos con un pasivo que ronda los 2.400 millones de pesetas. Los principales acreedores son la Seguridad Social, que reclama unas deudas de 1.600 millones de pesetas; proveedores, a los que debe 600 millones, y Hacienda, son 200 millones de pesetas.

La presentación de la suspensión de pagos hizo que cundiera la alarma entre los trabajadores, y más de uno empezó a temer que el paso siguiente iba a ser la inminente presentación de un expediente de quiebra. La empresa tiene un activo que

ronda los 2.000 millones de pesetas, compuesto básicamente por maquinaria y el valor de las patentes y marcas, pero está embargado por la Seguridad Social. Motoplát, además, y según aseguran los trabajadores, no tiene patrimonio inmobiliario, ya que los locales son propiedad de los dueños de la empresa a título particular.

A pesar de los temores iniciales, la quiebra no se produjo por aquel entonces, pero la compañía ha permanecido en suspensión de pagos la friolera de dos años. Aunque durante este tiempo el administrador nombrado por el juez ha pagado puntualmente los salarios, Motoplát ha vivido una verdadera travesía del desierto en la que por otra parte no se han escatimado esfuerzos para encontrar una solución.

Según un representante del comité de empresa, se han mantenido reuniones con la Generalitat de Cataluña y con el Ministerio de Industria en Madrid con el fin de encontrar algún tipo de apoyo para la maltrecha sociedad, pero estos encuentros no dieron los frutos deseados.

## Cuesta arriba

El tiempo pasaba y la situación cada vez se puso más cuesta arriba. Los dueños de Motoplát manifestaron a principios de este año su intención de no seguir adelante con la empresa y el pasado mes de marzo presentaron ante el Juzgado de Instrucción número 2 de Badalona la solicitud de quiebra. Antes de aceptar esta petición, el juzgado ha estado pendiente

de que se llegara a un acuerdo entre los trabajadores y los propietarios, lo que podría facilitar la entrada de un nuevo socio que pudiera reflotar la compañía.

El ansiado acuerdo no llegó a materializarse y la degradación de la situación fue aumentando a pasos de gigante. La banca, que ya veía como irremediable la quiebra de Motoplát, cortó la financiación a la empresa y dejó de aceptar letras al descuento. Por su parte, el administrador judicial de Motoplát, Alberto Poch, informó que las ventas se habían reducido a la mitad en los últimos meses debido a la caída de la venta de motocicletas y a que muchos clientes, entre los que se encuentran empresas tan importantes como Moto Vespa, Derby, Suzuki o Montesa-Honda, habían reducido pedidos por temor al cierre de su suministrador.

Así las cosas, el juez aceptó la quiebra de la compañía el 12 de mayo, nombró al comisario y al depositario de la quiebra y decretó la disolución de Motoplát. Todos daban por hecho que la firma catalana terminaba así su andadura, pero en el último momento surgió la sorpresa.

Dado que Motoplát es el único fabricante español de volantes magnéticos, el cese de su actividad perjudicaba seriamente a muchos fabricantes de motocicletas, que estaban pendientes de recibir material de la empresa. Ante esta situación, el juez paralizó la liquidación de Motoplát, aunque decidió mantener la quiebra, para que pudiera hacer frente a los com-

promisos adquiridos con sus clientes.

Esta medida, que se denomina quiebra abierta, es excepcional, ya que por lo general sólo se aplica a las empresas declaradas en quiebra que tienen productos perecederos. De este modo, Motoplát seguirá funcionando hasta el 15 de septiembre, aunque si se produce un informe favorable la actividad podría alargarse hasta noviembre.

## Liquidación

A partir de ese momento, se llevará a cabo definitivamente la liquidación de la sociedad y los 300 trabajadores de Motoplát, muchos de ellos con hasta 30 años de antigüedad en la firma, irán a engrosar la lista de parados.

Durante el año pasado Motoplát facturó alrededor de 1.200 millones de pesetas. Buena parte de esta facturación, más de la mitad según fuentes de la empresa, se obtuvo via exportaciones.

Para explicar el porqué de los problemas de Motoplát hay que buscar en la propia situación del mercado y en la gestión de los propietarios de la compañía, muy criticada por los trabajadores. Por un lado, la crisis económica se ha dejado sentir con especial crudeza entre la mayoría de fabricantes de motocicletas de todo el mundo, que han visto cómo se reducían sus ventas de manera alarmante. Como es lógico, esta caída de la demanda se ha traducido en la reducción de pedidos a las empresas suministradoras de material.

## Largos hilos de venta

JORDI JOVE

La posibilidad de que en un futuro no muy lejano llegue a promulgarse una ley en nuestro país sobre teledistribución ha despertado gran interés en gran parte de potentes grupos empresariales. El negocio de la teledistribución, que podría llegar a mover unos 60.000 millones anuales en su fase de mayor implantación, suele asociarse a la televisión por cable. No obstante, la posibilidad de cablear a una determinada población permite imaginar (como sucede en otros países) negocios paralelos al televisivo, como la telecompra, redes de telefonía local o alarmas centralizadas.

La gran desventaja de este negocio serían las cuantiosas inversiones que deben afrontarse para realizar el tendido de cable. Algunas estimaciones establecen que se preciarían unos 600.000 millones de pesetas para que el cable llegara a un 80% de la población española.

En el momento presente existen tres operadoras dispuestas a introducirse en el negocio de la teledistribución tan pronto como esta actividad sea legalizada. Por un lado, Sogecable, participada por Telefónica, PRISA y Abengoa. Por otro, Cableuropa, en cuyo capital aparecen Banco Bilbao Vizcaya, Iberdrola, Banco Central Hispano, Banesto y Multitel. Por último, Sevillana del Cable, donde, además de Sevillana de Electricidad, se encuentra el Instituto de Fomento Andaluz.

## Nuevos negocios

La composición de capital de estas sociedades mantiene una tónica constante: socios financieros dispuestos a invertir previniendo amortizaciones largas y pudiendo utilizar las redes para crear nuevos negocios, empresas de comunicaciones que puedan surtir materiales en televisión por cable y firmas por *know how* en grandes tendidos de redes, como es el caso de las compañías eléctricas.

No obstante, junto a estos grandes grupos podrían surgir también operadoras para zonas muy concretas. En el momento presente se procede a realizar tendidos de cable en Santander, Jerez y Palma de Mallorca. En la primera ciudad, la operación está siendo llevada a cabo por Santander de Cable, que a su vez está participada por Electra de Viesgo.

Con la vista puesta en el nuevo mercado que abre la teledistribución han aparecido firmas dispuestas a utilizar este nuevo canal de venta.

Y es que el negocio de la teledistribución ya *movió* en el pasado año, en el conjunto de países europeos, más de 692 millones de dólares, según datos de Frost & Sullivan recientemente publicados. Esta cifra, que podría parecer alta, no lo es en comparación con el mercado norteamericano, donde, en el mismo periodo, se alcanzaron 1.400 millones de dólares.

Por países, la implantación de sistemas de teledistribución es irregular. Con todo, destaca Alemania, donde se han conectado ya más de nueve millones de hogares. Este mercado supone el valor del 36,6% del total europeo, pudiendo llegar al 40% en 1997, en que se prevé un 75% de cobertura, al alcanzar gran número de hogares de la zona oriental.



---

### **Guía de trabajo para el alumno**

(Documento número 5)

Después de la lectura y análisis del texto, responde a las siguientes cuestiones:

1. Fuente que suministra los datos y período de tiempo al que se refieren.
2. Observa qué tipo de sociedades son las que se crean con mayor frecuencia. ¿Cuáles son las posibles causas?
3. ¿Dónde se han ubicado la mayoría de las empresas nuevas? ¿Dónde se sitúan las empresas que se han extinguido o disuelto? ¿Por qué crees que es así?
4. ¿Qué diferencia existe entre suspensión de pagos y quiebra? ¿Cuáles son los desequilibrios básicos en cada situación?

---

### **Guía de trabajo para el alumno**

(Documento número 6)

Tras la lectura y análisis del texto del Documento número 6, responde a las preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es el significado económico-financiero de la suspensión de pagos?, ¿y el de la quiebra?
2. Explica el procedimiento para la declaración de quiebra.
3. ¿De qué forma ayuda el descuento de efectos a mantener la situación financiera de la empresa?
4. ¿Cuáles han sido las causas de la liquidación de la sociedad?

### **Indicadores para la evaluación**

- Del análisis de las situaciones financieras que se presentan, se observa una adecuada utilización de las técnicas de análisis, así como una comprensión suficiente del significado económico de las mismas.
- De los análisis de situaciones patrimoniales tipo, se observa una adecuada distinción entre los desequilibrios patrimoniales.
- De las formulaciones de medidas correctoras, se deduce una comprensión adecuada de las consecuencias económicas y financieras que dichas medidas producen.
- De las elaboraciones de balances sociales, se observa un conocimiento adecuado de estas técnicas de información empresarial complementarias, así como una visión amplia de la evaluación de la actividad de la empresa.
- De las tareas de la Unidad se deduce rigor en los análisis que realiza.
- De las tareas desarrolladas a nivel individual se concluye una adecuada responsabilidad y autoexigencia.
- Los informes presentados reflejan un orden y claridad suficiente, así como una adecuada utilización de técnicas para la transmisión de información.



Unidad didáctica 6:  
*El proyecto  
de iniciativa  
empresarial*

**Comentario**

*La Unidad tiene el objetivo de que los alumnos sean capaces de “abordar con autonomía y creatividad la planificación de proyectos sencillos de iniciativa empresarial, anticipando los diversos recursos y aspectos a tener en cuenta para organizar y gestionar su desarrollo”.*

*Para ello, y como ya hemos señalado en el apartado “Orientaciones didácticas para la evaluación”, se plantea como estrategia didáctica la simulación de un proyecto de empresa, en el que se aplican e integran los contenidos trabajados en unidades didácticas anteriores, ilustrando los distintos esfuerzos que se deben realizar para convertir una idea de empresa en un proyecto viable en el mercado.*

*Se trata de un trabajo que aglutina las actividades sociales, organizativas y económicas de la empresa, así como las estrategias y previsiones de futuro que se planean en la misma, y que recoge los instrumentos básicos necesarios para su puesta en marcha.*

*Por las dificultades probables que surgen en la búsqueda de fuentes de información y las que el propio trabajo de simulación plantea, proponemos realizar el proyecto de empresa en pequeños grupos; con ello se pretende favorecer también el desarrollo de actitudes de cooperación y de trabajo en equipo.*

**Objetivos didácticos**

1. Identificar y evaluar los factores externos que condicionan el *proyecto de iniciativa empresarial*.
2. Analizar las bases para la segmentación del mercado en el que está inserto el *proyecto de iniciativa* y escoger entre ellas las más idóneas para su elaboración.
3. Plantear hipótesis elementales sobre la dimensión de la empresa (volumen de actividad), con argumentos razonados.
4. Diseñar una red de distribución coherente con las características del mercado al que se dirige el proyecto.
5. Distinguir los factores que condicionan el precio de los productos o servicios que suministra la empresa simulada.
6. Diseñar, a niveles básicos, estrategias de precios para los productos o servicios en función de distintos factores de mercado.
7. Seleccionar los medios más adecuados para las campañas de promoción y publicidad de los bienes o servicios que dirige al mercado.
8. Seleccionar la forma jurídica más congruente con su *proyecto de iniciativa empresarial*.
9. Diseñar de forma adecuada las unidades organizativas en que se estructura el proyecto de empresa, así como los elementos implícitos en las mismas.



10. Realizar el plan de inversiones que demanda la empresa elegida para el proyecto.
11. Seleccionar las fuentes de financiación posibles y más adecuadas para cubrir las inversiones de la empresa y simular el plan de financiación de la misma.

## **Contenidos**

### **Conceptos**

La selección de los contenidos de la Unidad didáctica debe estar abierta a las necesidades que el desarrollo del *proyecto de iniciativa* vaya generando. No obstante, proponemos una estructura-tipo para facilitar su secuencia.

#### **1. Introducción**

- Relación de los miembros del equipo de trabajo.
- Dinámica del trabajo en grupo. Organización interna. Objetivos. Mecanismos y normas de funcionamiento.

#### **2. La idea de empresa**

- Idea básica. Resumen de la actividad.
- Problemáticas presentadas en el desarrollo de la misma.

#### **3. Estudio de mercado**

- Organización y estructura del mercado al que se dirige la actividad.
- Tendencias del mismo.
- Barreras de entrada (legales o de otro tipo).
- Barreras de salida.
- Estrategia empresarial de introducción en el mercado. Segmentación.
- Mercado real y potencial. Características.
- La competencia. Tipos. Características.

#### **4. La actividad comercial**

- El producto o servicio ofrecido por la empresa: descripción y características. Necesidades que cubre. Objetivos que pretende.
- Ciclo de vida probable del producto o servicio.
- Diversificación y complementariedad (Línea/Gama).
- Canales de distribución y venta.
- Estrategia de precios. Objetivos que pretende cubrir la estrategia. Estudio de márgenes y descuentos.
- Promoción: mecanismos. Publicidad del producto.

## 5. Descripción técnica de los procesos productivos

(Sólo en el caso de que la actividad lo requiera).

- Descripción técnica del proceso. Fases.
- Materias primas.
- Subcontrataciones.
- Control de calidad.
- Almacenamientos.
- *Deseconomías* posibles.

## 6. Organización y estructura legal

- Áreas de trabajo. Unidades organizativas.
- Personal. Cualificación. Formas de selección. Política de personal.
- Organigrama. Instrumentos de control y coordinación.
- Forma jurídica del proyecto.
- Trámites legales de puesta en funcionamiento.
- Medidas de seguridad y salud laboral.

## 7. Estudio económico-financiero

- Inversiones materiales e inmateriales necesarias.
- Capitales de financiación y de explotación.
- Balance de inicio de actividad.
- Hipótesis de actividad. Descripción y fundamentación.
- Ingresos y gastos previsibles.
- Resultados previstos.
- Estudio de la rentabilidad económico y financiera.

## 8. Valoración social del proyecto

- Beneficios sociales que produce.
- *Deseconomías* observables.
- Otros.

## 9. Fuentes y bibliografía

- Fuentes directas consultadas.
- Bibliografía.



## Procedimientos

- Búsqueda de ideas, mediante técnicas de observación directa o indirecta, relativas a proyectos de empresa susceptibles de ser simulados.
- Búsqueda e indagación de fuentes de información sobre los distintos apartados que desarrolla el proyecto.
- Contraste de las informaciones recogidas con el objetivo de filtrar los datos y ajustarlos.
- Planteamiento de hipótesis sobre la actividad posible de la empresa, mediante técnicas de tipo estadístico o por observación directa.
- Cálculo de variables básicas sobre las que se asienta la actividad de la empresa.
- Análisis y comparación de resultados.
- Toma de decisiones sobre distintos aspectos de la simulación empresarial.

## Actitudes

- Iniciativa y creatividad en la búsqueda de ideas y fuentes de información.
- Cooperación con los miembros del grupo de trabajo y con el profesor y responsabilidad en las tareas asignadas.
- Tolerancia con las opiniones ajenas y valoración del trabajo en equipo.
- Orden y planificación en la realización de tareas.
- Rigor en la búsqueda y tratamiento de la información.
- Orden y claridad en la presentación de trabajos.

## Orientaciones para el profesor

Las actividades se conciben como tareas de aplicación de los conocimientos adquiridos. Muchas de ellas tienen que ver con el análisis de situaciones en las que hay que tomar decisiones que van condicionando el proyecto de empresa; por ello, deben realizarse con el máximo de rigor y estudio.

Aunque la experiencia de anteriores unidades facilitará el desarrollo del proyecto, sugerimos que antes de comenzar las actividades del mismo se comenten las posibilidades y dificultades de los grupos de trabajo. A continuación, comentaremos brevemente el significado de algunos de los apartados del guión.

### 1. Introducción

En el apartado *Introducción* se pretende que los alumnos aborden la dinámica del grupo de trabajo. De la afinidad personal se ha de pasar a una fase diferente, en la que cada uno cumple una misión específica, con un trabajo determinado, en el que la coordinación y la cohesión juegan un papel importante en el resultado final del trabajo. Para ello, el grupo ha de dotarse de una organización interna con responsabilidades definidas y con normas de



coordinación y funcionamiento. Este esquema debe ser el referente para la evaluación de los alumnos y también para las actividades de autoevaluación.

## 2. Idea de la empresa

En el apartado *Idea de la empresa* se pretende que el alumno explique, de forma resumida, cómo surgió la idea y qué necesidades pretende satisfacer este proyecto. Para ello, los alumnos deben contrastar su idea inicial con las posibilidades reales de llevarla a cabo, lo que conlleva necesariamente un proceso de recogida de información, de tratamiento de la misma y, sobre todo, de un contraste que sirva de ayuda a la configuración final del proyecto.

## 3. Estudio de mercado

El apartado *Estudio de mercado* constituye uno de los aspectos más importantes del proyecto. Se pretende, en primer lugar, que los alumnos analicen las posibles barreras legales, o de otro tipo, que pueden dificultar la ubicación de la empresa en el mercado; existen proyectos sugerentes que no pueden ser desarrollados por impedimentos legales específicos. Se pretende también que conozcan y cuantifiquen su clientela potencial, para lo cual han debido analizar el segmento de mercado en el que se pretenden introducir y la competencia real a la que se enfrentan. Este aspecto concreto obliga a recurrir a fuentes de información muy diversas (Cámaras de Comercio, I.N.E., etc.), que deben ser anticipadas por el profesor con el objetivo de facilitar la obtención de resultados. Por último, es conveniente reflexionar sobre la **coherencia de los objetivos** que pretende la empresa simulada y el análisis de las condiciones del mercado.

## 4. La actividad comercial

En el apartado *La actividad comercial*, el producto o servicio debe quedar bien definido, reseñando sus características más significativas, sus elementos innovadores o diferenciadores respecto de otros productos o servicios existentes en el mercado. En el caso de que el diseño empresarial conlleve el ofrecimiento de varios productos o servicios, debe completarse la explicación con la elección de estrategias conexas de gamas o líneas. En cualquiera de los casos se debe reflexionar si se satisface una **necesidad**, y si ésta está cubierta o no por otros productos o servicios existentes.

El **precio del producto**, siendo una decisión importante en la que es preciso calcular costes, no puede resolverse con facilidad en este nivel educativo, ya que los contenidos que se desarrollan en la programación son insuficientes para abordar esta tarea con un cierto rigor. Sugerimos que la determinación se fije en función de la competencia, o por métodos basados en la demanda.

Por otro lado, deben ser identificados los **canales de distribución** más acordes con el tipo de producto. Dado que en los proyectos de simulación la empresa siempre es una desconocida para el mercado demandante, deben estudiarse los medios de lanzamiento del producto o servicio y los de la propia empresa.

En el caso, no aconsejable, de que los alumnos escojan la simulación de una empresa industrial, el proyecto debería explicitar el **tipo de proceso industrial** (Línea, Pedido, Taller), así como las distintas fases en que se divide dicho proceso. Junto a ello, deberá recogerse la mayor complejidad en las decisiones en materia organizativa, haciendo especial hincapié en el personal necesario.



## 6. Organización y estructural legal

En el apartado *Organización y estructura legal* debe quedar reflejada la organización de los elementos inmateriales y humanos que definen cualquier organización. Se han de especificar las unidades básicas (secciones, departamentos) que definen la organización de la empresa, concretándose en la elaboración de un organigrama o representación gráfica de la misma. A partir del mismo, se detallarán las **funciones** que asumen las unidades básicas y las tareas de las personas que las integran. Igualmente, se detallarán las interconexiones entre las áreas de trabajo y las funciones de coordinación que asumen.

Así también se detallarán los ámbitos específicos o canales de información existentes en la empresa para facilitar la toma de decisiones en los distintos niveles; se explicarán las funciones que asume la dirección, las responsabilidades y el estilo que la caracteriza y las relaciones que pueda tener con los organismos de control y de decisión (Juntas de Accionistas, Consejos, etc.).

Se explicitarán, además, las **normas** que inciden sobre las relaciones laborales de la empresa (Convenios, Reglamentos, etc.) como un apartado específico de la política de recursos humanos que deberá recoger, además, las posibles políticas de promoción, formación y selección del personal. Como se ha apuntado en el apartado anterior, las posibles *deseconomías* sobre la salud laboral deben quedar resueltas con el análisis de los puntos de trabajo y las medidas preventivas necesarias para evitar los riesgos derivados.

Por último, a la hora de dar **forma jurídica** a la empresa, han de tenerse en cuenta aspectos como:

- La responsabilidad que se asume: no es lo mismo una sociedad capitalista (Anónima o Limitada) que una personalista o un empresario individual.
- El capital legal mínimo necesario, así como el número de socios mínimo establecido legalmente.
- Los posibles incentivos fiscales.
- Los gastos de legalización.

## 7. Estudio económico y financiero

En el *Estudio económico y financiero* se deberán recoger los siguientes aspectos:

- **Inversiones necesarias** para el funcionamiento de la empresa, valoradas a precio de mercado. Para ello es importante el acceso a catálogos diversos que pueden ser aportados por los alumnos.
- **Fuentes de financiación** de las inversiones: conviene detallar las características de cada una de esas fuentes (tipos de interés, plazos, dividendos, etc.) por las implicaciones posteriores en las cuentas de resultados.
- **Cálculo del Fondo de Maniobra** de comienzo de actividad.
- **Hipótesis de actividad**. Las metodologías para el desarrollo de la misma pueden ser diversas y, por tanto, habría que detallarlas. Aconsejamos que se utilicen las fuentes estadísticas (I.N.E.)<sup>2</sup>, Estadísticas de Comunidades Autónomas o provinciales), en las que vienen pormenorizados los volúmenes de ventas anuales de empresas, clasificadas por sectores de actividad (C.N.A.E.)<sup>3</sup>. Es un método directo que, en

<sup>2</sup> I.N.E.: Instituto Nacional de Estadística.

<sup>3</sup> C.N.A.E.: Clasificación Nacional de Actividades Económicas.



ocasiones, facilita los cálculos relacionados con las hipótesis de ventas. Este aspecto es clave para el desarrollo posterior de las previsiones de resultados, por lo que aconsejamos insistir a los alumnos sobre la racionalidad de las hipótesis.

- **Previsiones de gastos e ingresos**, con especial mención en el capítulo de gastos a los derivados de personal, amortizaciones del inmovilizado y financieros.
- **Balance de Situación** previsible al comienzo de la actividad y al final de cada uno de los dos primeros años.
- **Previsiones de Ingresos y Gastos** al término de cada uno de los años.
- Breve análisis de **Orígenes y Aplicaciones de fondos** producidos a lo largo de esos dos períodos.
- Análisis de las situaciones patrimoniales y financieras previsibles, para lo cual se tendrán en cuenta las informaciones que se desprenden de las *ratios* más características.

## 8. Valoración social del proyecto

Los indicadores sociales de la actividad empresarial constituyen una valiosa información sobre la situación social de la empresa y sobre las políticas y realizaciones de la misma; igualmente constituyen un instrumento de planificación de la actividad.

La presentación del **balance social**, documento legal, obligatorio y anual, deberá recoger las siguientes rúbricas:

1. Empleo.
2. Remuneraciones y cargas sociales.
3. Condiciones de seguridad e higiene (salud laboral).
4. Otras condiciones de trabajo.
5. Formación.
6. Relaciones profesionales. Participación.
7. Otras condiciones.

El balance social que se presente es, obviamente, una reflexión *a priori*, pero tiene la virtualidad de obligar a pensar en lo social y no sólo en términos económicos y financieros. En paralelo, presentar una relación de posibles riesgos ambientales exige relacionar la actividad empresarial con el medio ambiente.

## 9. Fuentes y bibliografía

El desarrollo del proyecto genera una importante necesidad de información, de contactos, que creemos deben ser resumidos en el propio proyecto y valorados debidamente por el profesor en su trabajo de evaluación. Entre las fuentes de información a las que los alumnos pueden acudir se consideran las primarias y las secundarias, que se comentan a continuación.

Las **fuentes primarias** acercan de forma rápida a la problemática que vive cada uno de los sectores en los que el proyecto se inserta. Los agentes que suministran estas informaciones son las propias asociaciones empresariales o los empresarios específicos, las



oficinas de empleo, los sindicatos y, muy especialmente, las Cámaras de Comercio, que suministran un importante caudal de información cuantitativa y cualitativa. Aunque supone obtener información real sobre las formas de organizar y producir, hemos de ser precavidos con esta información, y así hemos de transmitirlo a los alumnos, ya que puede no ser representativa de la problemática media de los sectores y, en consecuencia, conducir a conclusiones erróneas.

Entre las **fuentes secundarias**, para el proyecto de iniciativa, además de las publicaciones que figuran en el apartado bibliográfico, aconsejamos utilizar las siguientes:

- *Censo de población y vivienda 1991*. I.N.E., 1992.
- *Encuesta de presupuestos familiares 1990-1991*. I.N.E., 1992.
- *Anuario El País 1993*. Ediciones El País.
- *Anuario de Economía y Finanzas 1993*. Ediciones El País.
- *Programa Especial de Información y Preparación de las Empresas Madrileñas frente al Mercado Único de 1993*. Cámara de Comercio e Industria de Madrid, 1991.
- *Enciclopedia Económica de las Autonomías, 1990*. Cinco Días/Ernst @ Young.
- *Condiciones de vida y de trabajo en España*. C.I.S.
- *Directorio Industrial. Autonomías*. Madrid: I.M.P.I./Ministerio de Industria y Energía, 1993.
- *Cuadernos de localización industrial*. Cámara de Comercio e Industria de Madrid.
- Existen treinta y dos publicaciones correspondientes a otras tantas localidades de Madrid. La fecha de publicación también varía.
- *Guía del comercio y de la industria de la Comunidad de Madrid*.
- *Directorio Industrial. Explotación estadística 1990*. Comunidad de Madrid.

Es conveniente, además, tener en el aula mapas o atlas básicos por autonomías o provincias, así como mapas de localización industrial.

---

## **Guía de trabajo para el alumno**

---

### **Actividades relacionadas con el mercado**

1. Definir el mercado geográfico al que va dirigida la actividad de la empresa, indicando las causas por las que se ha elegido.
2. Definir la demanda potencial del mercado geográfico elegido en función, al menos, de los siguientes indicadores:
  - a) Demografía.
  - b) Renta/Capacidad de compra.
3. Definir los segmentos de mercado elegido para los distintos productos o servicios ofertados por las empresas-proyecto, indicando las causas por las que se eligen.
4. Definir la demanda potencial del segmento de mercado elegido en base a los indicadores:
  - a) Demografía.
  - b) Rentas o Ingresos/Capacidad de compra.

5. Indicar las motivaciones de orden psicológico y/o sociológico que pueden influir en el potencial cliente. Señalar sus hábitos de consumo.
6. Características de la competencia (si existe), a partir de alguno de los siguientes parámetros:
  - a) Ubicación.
  - b) Antigüedad en el sector.
  - c) Cuota de mercado.
  - d) Calidad de la oferta.
  - e) Diversificación de la oferta.
  - f) Precios.
  - g) Responsabilidad social.

### **Actividades relacionadas con los precios**

1. Suponiendo que el coste del producto o servicio ofertado es una variable fija y conocida, ¿cuál sería la estrategia de precios respecto de la clientela potencial? ¿Cuál sería la estrategia de precios en función de la competencia conocida?
2. Detallar las posibles políticas de descuentos o promociones a llevar a cabo por la empresa en función de los siguientes parámetros:
  - a) Volúmenes de ventas.
  - b) Período de cobro.
  - c) Clientela.
  - d) Fechas promocionales.
  - e) Otros.

### **Actividades de la distribución**

1. En el sector en el que se desarrolla la actividad, ¿cómo se estructura la distribución del producto o servicio elegido desde el fabricante hasta el consumidor? ¿Cuál es la situación en el canal de distribución? ¿Qué formas de distribución son más aconsejables? ¿Qué incidencias en la organización interna de la empresa tiene la estrategia de distribución respecto de:
  - a) Servicios implicados.
  - b) Fuerza de ventas (personal requerido).
  - c) Coordinación interna.
  - d) Almacenes?

### **Actividades de la promoción y publicidad**

1. Detalla el programa de la empresa para darse a conocer al mercado, recogiendo objetivos que se pretenden conseguir, medios elegidos y cuantificación de los gastos previsibles.
2. Detalla el programa de promoción de los productos o servicios ofrecidos, recogiendo objetivos, medios y gastos necesarios.



### **Actividades relacionadas con la organización**

1. Descripción de las unidades organizativas básicas de la empresa. Normas y procedimientos de relación entre ellas.
2. Elabora un organigrama detallado de la empresa.
3. Describe los recursos humanos asignados a cada una de las áreas de actividad, así como las funciones y tareas que realizan.
4. Detalla los riesgos posibles derivados de la actividad laboral y realiza una búsqueda de las prevenciones posibles.

### **Actividades relacionadas con la forma jurídica**

1. Indica las posibles barreras legales para la inscripción de la empresa.
2. Elige la forma jurídica y enumera los requisitos y documentación necesarios.
3. Detalla los derechos y obligaciones de los socios.
4. Indica los órganos de participación y control en el caso de que los hubiera.

### **Actividades relacionadas con el estudio económico y financiero**

1. A partir de los datos estadísticos pertinentes, elabora una hipótesis de actividad normal de la empresa para los dos primeros años.
2. De acuerdo con la hipótesis anterior, confecciona un plan de inversiones de Inmovilizado y de Circulante para los dos primeros años de actividad de la empresa.
3. Elabora un plan de financiación, distinguiendo entre recursos propios y ajenos (corto y largo plazo).
4. Calcula el fondo de maniobra en la situación de inicio de actividad de la empresa.
5. Elabora las previsiones de ventas de los dos primeros años.
6. Elabora las previsiones de gastos de la empresa con especial referencia a los derivados de personal, financieros y amortizaciones del Inmovilizado.
7. Calcula el umbral de rentabilidad de la empresa.
8. Analiza, con los datos de los dos primeros años, la situación de rentabilidad de la empresa y la situación financiera de la misma.

### **Indicadores para la evaluación**

- De las actividades derivadas de la búsqueda de información y tratamiento de la misma se deduce que el alumno selecciona adecuadamente las fuentes de información directas, se apoya de manera conveniente en las fuentes indirectas y explota los datos de forma útil.
- De las posiciones estratégicas que diseña para su proyecto de empresa se deduce una comprensión significativa de la incidencia que los factores exógenos e internos tienen sobre la actividad de la empresa.



- De las actividades de aplicación del plan de *marketing* se infiere una adecuada comprensión de los criterios de segmentación del mercado, así como un entendimiento suficiente del mercado objetivo.
- De los informes derivados de investigaciones relacionadas con la distribución se observa una diferenciación suficiente de los tipos de intermediarios existentes, así como las tendencias derivadas del desarrollo capitalista y las causas que las originan.
- Sobre las consideraciones de estrategias de precios y técnicas de promoción y publicidad se infiere una adecuada comprensión de los comportamientos de los consumidores, así como los instrumentos más adecuados para llegar a ellos.
- De las consideraciones establecidas en su proyecto de iniciativa sobre la política comercial se observa una comprensión de los factores que condicionan los precios.
- De las actividades relacionadas con la inversión y financiación de la empresa simulada se deduce una comprensión adecuada de los criterios y formas de financiación e inversión, así como de los instrumentos característicos que se utilizan en los mercados financieros.
- Del diseño de la organización de la empresa se infiere una comprensión de los criterios funcionales para organizar, así como una distinción adecuada de las formas jurídicas que adopta la empresa.
- Del conjunto de las tareas se observa una participación y colaboración en las mismas, capacidad de iniciativa, flexibilidad y respeto hacia sus compañeros.
- Sobre las opiniones vertidas en debates del grupo-clase se observa una capacidad crítica y un rigor argumental.
- De la elaboración de informes se observa una comprensión adecuada del vocabulario específico y una correcta expresión escrita.

## Distribución temporal

Teniendo en cuenta las cuatro horas semanales asignadas para la materia a lo largo de las treinta y cuatro semanas que hemos estimado para el desarrollo del curso, la distribución temporal es la siguiente:

Unidad didáctica	Horas
N.º 1	16
N.º 2	20
N.º 3	20
N.º 4	18
N.º 5	30
N.º 6	32
<b>Total</b>	<b>136</b>



Las actividades de aplicación del proyecto de iniciativa se desarrollan en horas no lectivas en un 25% del total de la Unidad. De cada Unidad, se dedica un 15% a las actividades específicas de evaluación (seguimiento individual de los alumnos y de los grupos de trabajo, pruebas escritas complementarias, trabajos de recuperación, etc.).

## Recursos

### a) Biblioteca de aula

Dada la diversidad de información que requiere el enfoque dado a la materia, es conveniente organizar una biblioteca de aula, en la que los alumnos intervengan como agentes activos de gestión, organización y control, aplicando procedimientos y actitudes específicos de la materia. Al comienzo del curso podemos proponer un ejemplo de organización de la misma, cuyos **elementos básicos** son:

- Soporte mediante ficheros tradicionales o informatizados, en función de las posibilidades del centro.
- Estará compuesto de libros, revistas o periódicos utilizables para los trabajos de clase. También vídeos u otro material audiovisual que pueda ser instrumento de apoyo de actividades concretas.
- Los materiales pueden ser aportados por los alumnos, aunque lógicamente es conveniente la compra y/o suscripción de algunos periódicos o revistas de información económica general o parcial.
- Las fichas de los trabajos de observación y/o visitas se recogerán en un fichero específico con las referencias concretas del alumno que los suministra.

### b) Aplicaciones informáticas

Aunque no es imprescindible para el desarrollo de la materia, sí es conveniente que existan aplicaciones informáticas de dos tipos:

- Procesadores de texto (*WordPerfect*), hojas de cálculo (*LOTUS 123*, *WORKS*, etc.), programas gráficos (*Harvard Graphics*, *Logitech Publisher*, etc.), que ayuden a las actividades de presentación y cálculo en los proyectos de iniciativa empresarial.
- Programas específicos de Enseñanza Asistida (*Mercado*, *Marketing*, *Análisis de Balances*, etc.), que pueden utilizarse como ayuda, no como método de trabajo, para mejorar aspectos de la programación.

Obviamente, el manejo de estos programas supone conocimientos que deben haberse desarrollado previamente.

El **vídeo** puede ser un instrumento de ayuda para presentar determinados contenidos, existiendo en el mercado una gama suficiente de títulos que pueden ser utilizables con este fin. Resaltamos por su interés los vídeos sobre **energías alternativas** de la distribuidora Metrovideo (1990), así como algunos de los realizados por el I.M.P.I. sobre los **procesos de integración de las Comunidades Europeas** y los programas de ayuda a las Pymes.





## Desarrollo de una Unidad didáctica<sup>4</sup>

### *La estrategia empresarial. El plan de marketing*

#### **Descripción**

Como ya hemos comentado, el mercado concreto en el que se ubica la empresa es el principal componente del entorno y en el que se deben hacer realidad sus objetivos. Por ello, la empresa se ve obligada a conocer el mercado y a tener en cuenta todos los factores que afectan a su desarrollo. Algunos escapan a su control, otros permanecen en su propio ámbito; ambos deben ser explorados y analizados. Para llegar a este conocimiento hay que realizar estudios que permitan, además, predecir con antelación los cambios que se producen e integrarlos en la estrategia de empresa. De ahí la importancia de las técnicas de investigación de mercados.

Los cambios producidos en la estructura de los mercados, que han pasado de una producción en masa indiferenciada a una producción diferenciada por grupos o segmentos de mercado, hacen que el mercado se haya disgregado, provocando la existencia de distintos sectores de demanda. La empresa debe conocer esos sectores sobre los que actúa, con la intención de aumentar su eficacia comercial. Esa misma eficacia debe animar a conocer los productos o servicios que se ofertan y a mejorarlos, en función de las exigencias del mercado y de la propia actividad de investigación de la empresa.

La evolución de las estructuras comerciales ha dado lugar a que sean escasas las empresas que producen y venden directamente sus productos. Los intermediarios ocupan los mercados de distribución con el objetivo de ser más eficientes, aunque para la empresa suponen una limitación y pérdida de control de la venta. El conocimiento de los intermediarios y la evolución de los mercados de distribución es una exigencia si se quiere concurrir en los mercados.

<sup>4</sup> Se trata de la Unidad didáctica 2, de acuerdo con la propuesta que se hace en la página 19.

#### **Introducción**



Los productos que la empresa comercializa deben ser conocidos por el sector de público al que se dirige. El objetivo de las comunicaciones publicitarias, en sus diferentes formas, consiste en informar y persuadir al consumidor de las ventajas de un producto o servicio determinado. El consumidor no es un agente pasivo, ajeno a los cambios sociales; muy al contrario, se manifiesta especialmente sensible a la evolución de la sociedad. Por ello es imprescindible estudiar su comportamiento.

La Unidad didáctica que se desarrolla a continuación trata de integrar cada uno de estos ámbitos que configuran el *Plan de Marketing Empresarial*, entendido como un esfuerzo organizativo, coherente y consistente, que dirige las acciones de la empresa desde la planificación estratégica hasta el consumo por el cliente de los productos o servicios ofrecidos.

Entre las razones por las que se ha elegido esta Unidad para su desarrollo están:

- Su novedad para el profesorado que la imparta, más acostumbrado a trabajar con elementos próximos a la información económica y financiera de la empresa.
- La importancia que tienen los conceptos que la estructuran para la supervivencia de la empresa, en un contexto cada vez más competitivo e internacionalizado, y que obliga a las empresas a analizar los mercados en los que se actúa y a incorporar los elementos estratégicos de competencia con el resto de las empresas del sector.

### **Objetivos didácticos**

1. Justificar la elaboración de proyectos estratégicos en la empresa como instrumento de adaptación a las condiciones del mercado.
2. Distinguir los tipos de mercado existentes en nuestra estructura económica.
3. Describir y diferenciar los tipos de fuentes que aportan información de los mercados y los instrumentos sobre los que se apoyan.
4. Reconocer las bases para la segmentación de los mercados.
5. Clasificar los distintos tipos de productos o servicios existentes en el mercado.
6. Valorar la importancia de la innovación de productos y distinguir las causas que originan los ciclos de vida de los productos.
7. Distinguir las características más significativas de las distintas estructuras de distribución y analizar cada uno de sus componentes.
8. Identificar los comportamientos de los consumidores.
9. Distinguir los factores que condicionan el precio de un producto o servicio.
10. Justificar la necesidad de las campañas de promoción de los productos o servicios, identificando los elementos o componentes de la misma.

### **Contenidos**

#### **Conceptos**

Los conceptos de la Unidad los hemos dividido en **cinco temas** para facilitar su estructura. Son éstos:



---

## Tema n.º 1

---

### LA EMPRESA Y EL MERCADO. EL PLAN DE *MARKETING*

- La estrategia empresarial. Los objetivos empresariales.
- El *Plan de Marketing* como instrumento de la estrategia empresarial. Principales aspectos. El mercado. El producto o servicio. La competencia. Los canales de distribución. Publicidad y promoción. Estrategia de precios.
- La investigación de mercados. Metodología de la investigación. La investigación cuantitativa y cualitativa. La investigación motivacional. Fuentes de información indirectas o secundarias. Otros instrumentos directos de investigación comercial: las encuestas. Tipos de encuesta.

---

## Tema n.º 2

---

### MERCADO OBJETIVO

- Los fundamentos de elección del mercado objetivo.
- La segmentación del mercado. Significado. Beneficios, limitaciones y condiciones para su uso.
- Bases para la segmentación de los mercados.
- Las implicaciones de la segmentación en otros subsistemas empresariales.
- Los comportamientos de compra del consumidor. Modelos de elección del comprador. La defensa de los consumidores.
- Fuentes de información comercial y social en las decisiones de compra. Los grupos de referencia. Los factores psicológicos. La influencia de los factores situacionales.

---

## Tema n.º 3

---

### EL PRODUCTO

- El producto. Tipos. Ciclos de vida de los productos o servicios como clave en la estrategia de producción. La obsolescencia técnica y económica. Los procesos de diseño y promoción de nuevos productos.
- Las estrategias de combinación de productos. Gama. Línea. Otras combinaciones.
- La estrategia de precios. Objetivos de la misma. Los elementos que intervienen en la formación del precio de los productos o servicios. Métodos de fijación de precios.

---

## Tema n.º 4

---

### DISTRIBUCIÓN

- La distribución en la empresa. Objetivos y funciones. Condicionantes del sistema de distribución.
- Los canales de distribución. La gestión de los canales.
- Formas de venta directa e indirecta. El comercio mayorista y minorista. Tendencias de la venta al detalle y del comercio mayorista. La franquicia.

---

## Tema n.º 5

---

### PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

- El programa de promoción. Los fines de la promoción. Factores que influyen sobre la política de promoción de la empresa. La publicidad. Objetivos y tipos. Desarrollo de las campañas publicitarias. La planeación. Los medios. La evaluación. La administración publicitaria: las agencias. Las relaciones públicas y la propaganda.

## Procedimientos

- Análisis de textos y documentos relacionados con las actividades de iniciación y resumen.
- Lectura e interpretación de cuadros estadísticos.
- Observación crítica de mensajes.
- Análisis comparativos entre diversas opciones.
- Manejo de fuentes de información diversas.
- Realización de pequeñas investigaciones sobre el mercado.
- Diseño de pequeñas encuestas para medición de condiciones del mercado.
- Análisis de los factores que explican las tendencias de los mercados o aspectos parciales de los mismos.

## Actitudes

Se mantienen las actitudes formuladas para el resto de la programación, que en esta Unidad se concretan en: rigor en los análisis, curiosidad científica, respeto y colaboración con los compañeros y espíritu de iniciativa.

---

# Desarrollo de la Unidad didáctica

## Desarrollo de actividades

### Actividad 1

**Tiempo:** 120 minutos

### Orientaciones para el profesor

En la primera fase de la Unidad didáctica se pretende que el alumno observe los condicionantes externos que limitan la estrategia empresarial. Especialmente nos interesa mostrar la situación que vive la pequeña y mediana empresa española, condicionada por su propia dimensión y estructura y por las dificultades que le plantea la incorporación a nuevos mercados, particularmente la Unión Europea (U. E.). Para ello, hemos elegido un texto de la prensa económica que informa sobre un sector muy concreto, casi marginal en la producción nacional, pero ilustrativo por los factores de análisis que incorpora. Es además un texto de fácil lectura, con un lenguaje apropiado para una actividad de iniciación.

### Contenidos

- Factores condicionantes de la actividad de la empresa. El marco externo.
- La estrategia de la empresa. Los objetivos empresariales.
- Aspectos de los planes de *marketing*.



El desarrollo de la actividad se realiza en dos fases sucesivas: una primera en la que el alumno, a partir de la lectura del texto, responde individualmente a las preguntas de la guía de trabajo; otra en la que se sugiere un debate organizado para aclarar conceptos.

## Materiales para el alumno

### • Documento número 7

"CON LA MÚSICA A OTRA PARTE"

Fuente: Periódico *El País* (30 de mayo de 1993)

# Con la música a otra parte

## La competencia internacional reduce la fabricación artesanal de guitarras

RAQUEL GALEOTE  
Prefieren que se les llamen guitarreros o lauderos. Los *luthier*, constructores artesanales de instrumentos musicales de madera y cuerda, no viven sus mejores momentos.

En España, la mayor parte de los *lutheros* se dedican a la construcción de guitarras. Tras Granada, Madrid concentra el mayor número de estas empresas artesanales.

En los últimos años, este sector, netamente exportador, vive una profunda crisis, motivada por la competencia surgida en los países que hasta entonces eran sus principales clientes.

La primera crisis se dejó sentir a comienzos de los años ochenta y, a la vista de los resultados, parece haberse recrudecido con la llegada de los noventa.

En la actualidad, poco más de una docena de empresas se dedican en Madrid a la construcción artesanal de estos instrumentos. Algunas tan pequeñas que cuentan con un solo trabajador, el maestro guitarrero. Mientras que las mayores raramente superan los cuatro empleados.

El caso de José Ramírez es, sin duda, el más ilustrativo a la hora de explicar la crisis. El negocio, fundado en 1882 por el bi-

abuelo de su actual propietario, ha vivido de manera especial las vacas gordas y flacas del sector.

"Hasta los años sesenta se trataba de un negocio familiar, compuesto por un maestro y uno o dos discípulos. Sin embargo, a partir de esa fecha la guitarra experimentó un auge, que llevó a mi padre a aumentar el negocio. En 1972 contábamos con 49 trabajadores y llegamos a tener una producción anual de mil guitarras", explica Joré Ramírez IV.

A comienzos de los ochenta comenzó a sentirse una bajada de la demanda, que motivó la primera regulación de empleo en 1983 y un plan de bajas incentivadas en 1986. En estos años, la producción pasó de 1.000 a 600 instrumentos.

En la actualidad, la empresa ha recobrado su dimensión tradicional. Los últimos recortes, vividos el pasado año, dejaron reducida la plantilla a cuatro trabajadores y supusieron el traslado de unas instalaciones de unos 1.000 metros cuadrados a un modesto taller en el popular barrio de Tetuán.

"A la vista de lo vivido, este negocio sólo puede ser entendido como familiar, si no no tiene futuro. Los sueldos en artesanía son muy altos y los costes de las



La competencia extranjera ha sumido en la crisis a los artesanos de guitarras. BERNARDO PÉREZ

materias primas elevadísimas, ya que se trabaja con maderas preciosas", sentencia Ramírez, para quien con la dimensión actual se puede trabajar bien. De hecho, este artesano, que únicamente trabaja por encargo, no acepta pedidos hasta 1994.

Prácticamente el 100% de su producción va a la exportación.

Japón es su principal cliente, seguido de EE UU e Italia.

Durante 1992, José Ramírez facturó en torno a los 200 millones de pesetas, cifra que supone casi el 50% del volumen de negocio generado por el conjunto de los guitarreros madrileños, cuya facturación se estima en unos 350 millones de pesetas.

En gran medida, la crisis vivida en los años ochenta por este sector artesano vino motivada por la competencia surgida en otros países como Estados Unidos, Francia, Alemania y, principalmente, Japón.

### Competencia

"En los setenta vinieron a España un gran número de constructores a aprender el oficio, que después desarrollaron y enseñaron en sus países", aseguran.

Manuel Contreras, otro de los principales guitarreros, coincide en este hecho, aunque, en su opinión, han influido otros factores en el declive del sector, que resume en la fortaleza de la peseta en estos últimos años y la desaparición de cualquier tipo de ayudas. "Hasta 1982 contábamos con una desgravación fiscal del 9% al 11% sobre las exportaciones realizadas; además pudimos acceder a los denominados créditos de capital circulante, que permitía a los exportadores acceder a unos préstamos con un interés del 9%".

Contreras, discípulo de Ramírez en los años cincuenta, da empleo a siete personas en su taller, que construye unas 60 guitarras al año y factura en torno a los 45 millones de pesetas. Aproximadamente un 85% de su producción se destina a mercados exteriores, principalmente Francia, Reino Unido, Italia, Alemania y Japón.

Este *luthier* compensa la caída de las exportaciones de guitarras artesanales, que cifra en un 60%, con la venta al exterior de guitarras de estudio realizadas en las fábricas de la Comunidad Valenciana.



## Guía de trabajo para el alumno

Después de la lectura del texto anterior, responde a las siguientes preguntas:

1. Caracteriza la empresa-tipo del sector, de acuerdo con las siguientes variables:
  - a) Número de trabajadores que la integran.
  - b) Tipo de producción.
  - c) Volúmenes de venta.
  - d) Mercados a los que se dirige.
2. Caracteriza el sector de actividad y describe la situación económica por la que atraviesa.
3. Analiza cuáles son las causas de la situación por la que atraviesa el sector, tratando de diferenciar entre las coyunturales y las estructurales.
4. ¿Cuál es la estrategia que adoptan las empresas del sector ante la situación que viven?

### Actividad 2

Tiempo: 120 minutos

#### Orientaciones para el profesor

Se pretende acercar al alumno de forma gradual al **concepto de estrategia**, a las causas que la originan y a las consecuencias que se derivan de su puesta en marcha. Para ello hemos elegido un texto que nos acerca a la observación de un mercado: el televisivo. Éste se caracteriza por ser un mercado fuertemente controlado, con barreras de entrada muy fuertes y específicas (legales), que puede servir para mostrar unos condicionantes distintos de los mercados observados en la actividad anterior.

El texto tiene la utilidad de mostrar, además, un "producto", el informativo, con el que la empresa trata de penetrar en un segmento de mercado muy competitivo.

Es también un medio en el que la repercusión de las investigaciones de mercado —relativamente frecuentes— tienen una gran trascendencia; además, los alumnos se pueden sentir más motivados para conocer los distintos tipos de investigación de mercado y sus instrumentos más característicos, que retomaremos en la actividad siguiente.

#### Contenidos

- La estrategia empresarial. Los objetivos empresariales.
- Aspectos del *plan de marketing*. La competencia. El producto.
- La información de los mercados.
- El mercado objetivo.
- Glosario de términos.



"TELE 5. INFORMATIVO"

Fuente: Periódico *El País* (25 de junio de 1992)

Lazarov apuesta por un informativo de Luis Mariñas para competir con Pedro Piqueras

## Tele 5, al asalto de la audiencia de la sobremesa

M. G. Madrid  
La cadena privada Tele 5 ha decidido competir con la primera cadena de Televisión Española (TVE) en la sobremesa, una franja horaria claramente dominada por la cadena

estatal. La cadena que dirige Valerio Lazarov competirá con las mismas armas que TVE: un informativo dirigido por Luis Mariñas con el mismo formato que el actual espacio nocturno *Entre hoy y mañana* y una tele-

novela, *Manuela*. Luis Mariñas, predecesor de Pedro Piqueras en la primera edición del telediario, tendrá que competir con un espacio que supera los seis millones de telespectadores por término medio.

El nuevo informativo de mediodía de Tele 5 se estrenará el próximo 29 de junio y también adoptará el título *Entre hoy y mañana*. Luis Mariñas, director y presentador, utilizará una estructura similar a la actual: una crónica de actualidad, abundancia de noticias de carácter social, un reportaje y los análisis habituales del equipo de comentaristas del programa. El periodista contará con el mismo equipo de analistas del espacio nocturno, a excepción de Felipe Mellizo, periodista que dirigirá los informativos del fin de semana en Tele 5. El lugar de Luis Mariñas en el informativo nocturno será ocupado por Julio Fernández, actual editor de la edición del fin de semana.

El informativo, considerado como la primera edición de *Entre hoy y mañana*, se emitirá a las tres de la tarde y tendrá una duración de 35 minutos. "Sin excluir la actualidad política", dice Luis Mariñas, "pretendemos cargar más las tintas en las cuestiones que afectan directamente a la sociedad". Según el periodista, el principal objetivo de Tele 5 es "ofrecer un informativo distinto, que atraiga a un potencial de telespectadores que no ven el diario de TVE".

### Audiencia

Para Tele 5, la competencia informativa a esta hora es



Valerio Lazarov, director general de Tele 5, conversa con Luis Mariñas, editor del informativo nocturno de esta cadena, *Entre hoy y mañana*.

un reto. Según los últimos datos de Ecotel, el diario informativo de TVE obtiene una audiencia superior a los seis millones de telespectadores, un 58% del total de los ciudadanos que a esa hora ven la televisión. *Telediario 1* ocupa el cuarto lugar del ranking de audiencia del mes de mayo. Por su parte, *Entre hoy y mañana* alcanza en la noche cerca de 1,5 millones de telespectadores.

Luis Mariñas será sustituido en el diario de la noche por Julio Fernández, actual director de los informativos de fin de semana de Tele 5. Este pretende dar un nuevo esquema a la edición de *Entre hoy y mañana*.

"Cuando la noticia lo requiera", afirma Julio Fernández, "la información será analizada por uno de los comentaristas de la tarde, pero no será una estructura fija". Además del cambio de formato, Julio Fernández afirma que pretende hacer "hincapié en la información de actualidad" para evitar los reportajes. Este informativo mantendrá su horario hacia la medianoche, pero se reducirá de 55 minutos a 20 minutos.

Tele 5 ya ha conseguido aumentar la audiencia durante la sobremesa con la emisión a las tres y media de la tarde de la telenovela *Manuela*, que anteriormente se emitía a

las nueve de la noche. Con este cambio, la cadena privada ha pasado de un millón de telespectadores a 2,5 por término medio. El pasado 4 de junio el programa *Cine te amo* fue sustituido por la telenovela, y desde este día la guerra del *culebrón* se ha intensificado. La cadena pública consiguió con el último capítulo de *Rubí* siete millones de telespectadores. Con *Mundo de fieras* esa audiencia se ha reducido a la mitad. Un portavoz de RTVE lo considera lógico, ya que "los primeros capítulos enganchan menos, la audiencia se asoma poco a poco; ocurrió con *Cristal* y *Rubí*".



A partir de la información que tienes del sector de cadenas televisivas y de la lectura del texto, responde a las siguientes preguntas:

1. Caracteriza a las empresas televisivas que tienen actividad en tu territorio, de acuerdo con las siguientes variables:
  - Mercado al que se dirigen.
  - Volúmenes de negocio.
  - Barreras o limitaciones para su creación.
  - Competencia.
2. El informativo al que hace referencia el texto, ¿qué características tiene?
3. ¿Cuál es el mercado objetivo al que se dirige el informativo? ¿Qué características tiene dicho mercado?
4. ¿Cuál es la posición de la cadena, respecto de la competencia, en el segmento de los informativos?
5. ¿Qué empresa suministra información sobre la audiencia? ¿Por qué hacen uso de ella las cadenas televisivas? ¿Cuáles son las consecuencias que genera esa información en otro tipo de mercados?
6. ¿Qué aspectos estratégicos incorpora la cadena de televisión para lograr una posición más favorable en el mercado informativo?

### Actividad 3

Tiempo: 60 minutos

#### Orientaciones para el profesor

El objetivo de la investigación de mercados es recabar información útil sobre algún aspecto del mercado que pueda ayudar a la empresa a tomar decisiones acertadas. Estas investigaciones se encuadran en el conjunto de técnicas de obtención de información objetiva sobre esos aspectos.

Sugerimos la presentación de los contenidos mediante exposición del profesor sobre las metodologías de investigación de los mercados, las fuentes directas e indirectas de información, así como los objetivos que se pretenden cubrir con estas informaciones.

Las hipótesis de actividad sobre las que basaremos las previsiones de resultados en los trabajos del proyecto de iniciativa tienen mucho que ver con un buen seguimiento de las fuentes de información de mercados, así como con el tratamiento adecuado de los datos que suministran. De ahí la importancia adicional de esta actividad.

#### Contenidos

- La información e investigación de los mercados.
- Tipos de investigación.
- Instrumentos directos de investigación comercial: las encuestas.



Presentamos dos tipos de materiales para el profesor, con objetivos muy distintos. Por un lado, unos cuadros-resumen de los contenidos que pueden ser utilizados como transparencias y cuyo objetivo es el apoyar el desarrollo de la exposición. Por otro, presentamos un resumen de las características y recomendaciones básicas para la utilización de la encuesta —instrumento básico en estudios de mercado—, y cuya utilización se sugiere en actividades posteriores.

• **Documento número 9**

**Cuadro-resumen:**

*TIPOS DE INVESTIGACIÓN*

<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN</b>	
<b>Por su naturaleza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación cualitativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién compra?</li> <li>¿Cómo compra?</li> <li>Hábitos de compra</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación cuantitativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuotas de venta</li> <li>Demanda del mercado</li> <li>Tendencia del mercado</li> </ul>
<b>Por los objetivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de productos</li> <li>• Análisis de la promoción</li> <li>• Análisis de la distribución, etc.</li> </ul>	

• **Documento número 10**

**Cuadro-resumen:**

*FUENTES DE INFORMACIÓN*

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	
<b>Fuentes internas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de la empresa</li> <li>• Elaboración de estadísticas</li> <li>• <i>Ratios</i></li> <li>• Técnicas auxiliares</li> </ul>	
<b>Por los objetivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> <li>• Experimentación</li> </ul>	

• Documento número 11

**Cuadro-resumen:**

FUENTES EXTERNAS. ELEMENTOS COMUNES

<b>FUENTES EXTERNAS</b>	
<b>Elementos comunes</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuestionario</li><li>• Muestra</li><li>• Personal</li><li>• Fases</li></ul>	<i>diseño</i> <i>recogida de datos</i> <i>depuración</i> <i>tabulación</i> <i>análisis/resultados</i>

• Documento número 12

**Cuadro-resumen:**

TIPOS DE ENCUESTAS

<b>TIPOS DE ENCUESTAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuesta telefónica</li><li>• Encuesta postal</li><li>• Entrevista personal</li></ul>	

• Documento número 13

**LA ENCUESTA**

El instrumento de investigación primordial en los estudios descriptivos es la encuesta. A continuación, ofrecemos algunas orientaciones para la elaboración y uso de cuestionarios.

**Guión previo**

Diseñar este guión encierra dificultades, ya que no existe una norma para ello; sólo recomendaciones.

Por lo que respecta al cuestionario, en general el investigador debe plantearse previamente una serie de hechos relacionados con la metodología que se va a aplicar y que van a ayudarle a abordar el problema:

a) Temas a tratar.

Todos los temas relacionados con el objeto de la investigación no pueden ser tratados y es necesario seleccionar los más importantes.

b) Orden del cuestionario.

Los temas y las preguntas a desarrollar requieren un orden que nunca es aleatorio y que puede tener una gran importancia.



c) Tipos de preguntas a utilizar.

Dentro de la multiplicidad de preguntas existentes es necesario seleccionar los tipos y la forma técnica que vamos a utilizar en cada una.

d) Lenguaje a utilizar.

Dependiendo de las personas a las que va dirigido.

e) Tiempo de duración máxima y mínima.

f) Estudio de los efectos que se pueden obtener.

Irritación, prestigio, aprendizaje, etc., que el investigador tiene que tener en cuenta a la hora de diseñar el cuestionario.

g) Cabeceras y datos del entrevistado.

Diseñar la presentación del tema, así como los datos generales convenientes para los análisis posteriores.

h) Material auxiliar.

Tarjetas, fichas..., que dependerán del tipo de preguntas que seleccionemos.

### Recomendaciones básicas

a) Las preguntas deben formularse en un lenguaje popular e inteligible.

b) Deben ser lo más cortas posibles.

c) Deben tratar de ser neutras; de otro modo no se podrían sacar conclusiones válidas.

d) Entre las preguntas no deben incluirse temas difíciles ni debe ser necesario realizar cálculos. Por ejemplo, si preguntamos a un hombre cuántas hojas de afeitar gasta al año o a un ama de casa cuántos litros de aceite consume en ese mismo período de tiempo, normalmente no nos sabrán responder o la respuesta será altamente inexacta.

e) La redacción de las preguntas debe invitar a colaborar.

f) Prácticamente no hay ninguna pregunta que no pueda hacerse. La cuestión básica en este tipo de preguntas es acercarse al tema de una forma indirecta o a través de una batería de preguntas.

g) Conviene introducir alguna pregunta de control.

h) Atención con la primera pregunta, que debe ser una pregunta "pórtico".

i) El cuestionario debe ir de lo fácil a lo difícil.

j) Los datos personales del entrevistado deben ser realizados al final.

k) El orden de las preguntas debe realizarse de tal forma que no se vean afectadas por otros.

### Tipo de preguntas

- Preguntas abiertas, en las que la respuesta del entrevistado no está previamente dirigida.
- Preguntas cerradas, en las que el entrevistado se limita a elegir una o varias de las respuestas previamente definidas.

Tanto unas como otras tienen ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas de la pregunta abierta están:

- Se pueden descubrir nuevas respuestas y opiniones que el investigador nunca había tenido en cuenta.
- Se consigue evitar que las respuestas obtenidas estén sesgadas por la hipótesis del investigador.
- Mayor libertad del entrevistado en sus respuestas.

Entre los principales inconvenientes, parece claro que:

- Analizar cuantitativamente las preguntas abiertas requiere normalmente trabajo de refundición y codificación que no es fácil, cuesta más y lleva tiempo.
- Si la pregunta no está bien definida, el entrevistado puede responder de una forma que no tenga interés.
- Exige una mayor riqueza de lenguaje para expresarse por parte del entrevistado.

## Actividad 4

**Tiempo:** 120 minutos.

### Orientaciones para el profesor

Se trata de analizar los cambios en los comportamientos de los consumidores, motivados por los cambios que se producen en las pautas culturales y sociales de nuestro país. Sobre ellos se asientan gran parte de las estrategias comerciales y de distribución de la empresa y, obviamente, las de promoción y publicidad.

### Contenidos

- Los comportamientos de compra del consumidor final.
- Procesos en las tomas de decisión.
- Los grupos de referencia. Los factores psicológicos. Los factores situacionales.
- La publicidad. Los medios publicitarios.

### Materiales para el alumno

---

#### Guía de trabajo para el alumno

---

A partir de la lectura del texto del Documento número 14, contesta a las preguntas siguientes:

1. ¿Estás de acuerdo en que el consumidor actual busca calidad y diferenciación?  
¿Cuáles son, en tu opinión, las causas de esa actitud?
2. ¿Cuáles son las consecuencias para el sistema de producción empresarial de este nuevo esquema o patrón de consumo?
3. Explica, desde tu punto de vista, los cambios originados en la estrategia publicitaria motivada por la ausencia de la mujer en el hogar al incorporarse al mercado de trabajo.
4. ¿Sirven, en esa estrategia, los medios publicitarios tradicionales para conducir el mensaje publicitario? Desde tu punto de vista, ¿cuáles serían los más adecuados?



"EL CONSUMIDOR DE MASAS HA MUERTO..."

Fuente: Periódico *El País* (octubre, 1992)

El consumidor de masas ha muerto, dicen los expertos reunidos en el congreso de Barcelona

## Los cambios sociales obligan a los publicistas a apostar por mensajes directos y personalizados

MILAGROS PÉREZ OLIVA, Barcelona  
Una agencia de publicidad ha empleado varios años en reunir miles de fichas de gatos en las que figura su día de nacimiento, y cada año, en esa fecha, la agencia envía por

cuenta de una empresa de alimentos para animales una tarjeta de felicitación a la propietaria. Cuando muere el gato, la tarjeta es de pésame. La agencia fue citada por el británico Martin Sorrel en el 33º Congre-

so Internacional de Publicidad como ejemplo de por dónde irá ésta en el futuro. Llegar a una masa cada vez mayor de consumidores, pero de la forma más directa y personalizada posible. Ésa es la estrategia.

"Señora Pérez, nos llena de satisfacción poder dirigirnos a usted para anunciarle que...". Cualquier familia española de clase media recibe ya un promedio de dos cartas semanales personalizadas en las que le ofrecen productos y servicios diversos. Es sólo el primer paso hacia la publicidad directa, el objetivo que se han fijado los estrategas de la mercadotecnia para afrontar los profundos cambios que se están produciendo en la sociedad. La televisión, la prensa y las vallas publicitarias son ya insuficientes para atraer la atención del consumidor.

"Dramáticos cambios se están produciendo entre los consumidores de Estados Unidos", dijo, en tono apocalíptico, Joe Cappo, publicista de Chicago y vicepresidente de la empresa Crain Communications. "Uno de ellos es el rápido crecimiento de dos categorías de familia: la que suma dos fuentes de ingresos y la monoparental, es decir, de un solo miembro adulto, que casi siempre es mujer".

### El valor de lo exclusivo

Lo dramático, en opinión de Cappo, no es que una forma secular de institución familiar esté en descomposición. Lo dramático es que aleja a la mujer del hogar y, por tanto, del punto de mira de la carabina publicitaria. Y si la mujer no está en casa, ¿cómo llegar a esa unidad de consumo que es la familia?, se pregunta.

"Se han acabado los tiempos en que el promotor depositaba su cartera de anuncios en la red televisiva y se sentaba placidamente a esperar las demandas", sentenció Cappo.

Ahora hay que buscar al consumidor allí donde está, y está en muchos sitios. Pero llegar tampoco es garantía de éxito. Hay que llegar, persuadir y mantenerse en contacto.

El consumidor de masas que emergió en los años sesenta se está extinguiendo. "El consumidor de hoy no busca parecerse a los demás. Al contrario, lo que busca es ser diferente. Busca calidad y un cierto valor añadido en los productos que consume", dijo Martin Sorrel.

Es valor añadido son aquellos atributos del producto que le hacen sentirse diferente al consumidor. Lo cual plantea, según Sorrel, otra dramática contradicción: mientras las empresas se ven abocadas a hacer una producción a escala, es decir, masiva y uniforme, capaz de ser consumida en todo el planeta, el producto debe llegar al consumidor como si fuera el más exclusivo de los regalos. "Ganará la batalla quien mejor sepa equilibrar los dos términos de la balanza, y se equivocan los publicistas que se resisten a buscar fórmulas de con-



La publicidad, en los últimos años, se dirige a una masa cada vez mayor de consumidores de forma personalizada.

## España, tercera potencia mundial

M. P. O., Barcelona

Si la publicidad es ante todo creatividad, y el nivel de creatividad se mide por los premios obtenidos en los festivales internacionales, España es en estos momentos la tercera potencia mundial del sector, precedida sólo por la potente industria publicitaria de Estados Unidos y Reino Unido. "España es un país energético", dijo Burt Manning, de la empresa británica Young-Rubicam. "Y la clave está en la juventud de su democracia y en sus calles llenas de vida".

La proyección internacional de la publicidad española, sin embargo, está lejos de corresponderse con ese alto nivel creativo, según Miguel Ángel Furones, presidente de Vitruvio-Leo Burnett.

Los profesionales del sector se plantean ese reto justo cuando la publicidad se enfrenta a una grave recesión económica y a profundos cambios de estrategia y los publicistas españoles están en mejores condiciones de afrontar la recesión que las nuevas estrategias.

"Nosotros estamos acostumbrados a hacer buenos anuncios con muy poco presupuesto y muy escasos medios, y eso nos puede hacer más competitivos frente a otras empresas extranje-

ras", dice José María Lapeña, director creativo de Contrapunto y múltiples veces premiado en los festivales internacionales.

La pluralidad que hay en España ha obligado además a un ejercicio de síntesis que puede ser también muy útil con vistas a la nueva publicidad global, pero sensible a la vez a las diferentes culturas, según Lapeña.

Hay, pues, genio creativo suficiente y hábitos ventajosos, pero la profesión se encuentra en un momento de confusión, según coincidieron varios de los creativos que participaron en el 33º Congreso Internacional de Publicidad.

"Dominamos el lenguaje audiovisual, pero no sabemos bien cómo movernos ante la demanda de nuevas formas de promoción directa", resume Lapeña.

Lo que está claro es que la ecología y la salud están en auge y que el culto al cuerpo sigue siendo un buen reclamo publicitario. También está claro el mensaje debe ser sencillo —que no simple— y fuerte.

El problema es cómo hacerlo llegar. "Todo va a ser mucho más complejo en el futuro. A lo mejor vamos a tener que utilizar globos aerostáticos y subvencionar la Universidad Menéndez Pelayo, no sé", dice Miguel Ángel Furones.

tacto directo con el consumidor", afirmó Sorrel.

Como no se puede hacer un producto exclusivo y en serie al mismo tiempo, la cuestión estriba en que el consumidor lo perciba como único. Y eso se consigue, según Sorrel, estableciendo una relación estable con él y proyectando en los medios de comunicación una imagen fuerte, pero suficientemente ambigua como para que puedan identificarse con ella personas muy diferentes.

La psicología de la memoria es el instrumento que puede trabar ese encaje de bolillos, según Marçal Moliné, director creativo de la empresa DDB Needham y uno de los padres de la pujante creatividad española. Para Moliné, "hacer un

anuncio es preparar un programa para transferir a las memorias de millones de personas un mensaje que está depositado en la mente del creativo".

### La retórica de las emociones

Teniendo en cuenta que, como dijo el psicólogo William James, "la función esencial de la memoria es el olvido, de lo contrario el pasado nos abrumaría", ¿qué características ha de tener ese mensaje de apenas 20 segundos para no ser engullido en el saco del olvido?.

"La memoria es programable", dice Moliné "y en todas las personas funciona igual". Basta con apretar las teclas adecuadas. La primera es la novedad. Sólo lo nuevo causa sor-

presa, estimula la curiosidad y pone en marcha el instinto de aprendizaje automático. La segunda es la emoción, cuanto más intensa, mejor.

"Las emociones son la energía que hace que se graben los mensajes en el cerebro", dice Moliné. Las llaves para entrar hace tiempo que están inventadas: de la metáfora a la hipérbole, cualquiera de las figuras de la retórica que ya describió Aristóteles. La última campaña de una marca de automóviles, cuyo director creativo es precisamente Moliné, es un excelente ejemplo de esta teoría. El consumidor es un espermatozoide que, como él, siempre ha querido adelantarse y ser el primero en fecundar el óvulo. Una idea sencilla. Un gran anuncio.



## Actividad 5

**Tiempo:** 120 minutos.

### Orientaciones para el profesor

El *plan de marketing* incluye una faceta referida al diseño y características de los productos o servicios que se ofrecen al cliente. Consideramos importante que, al hablar de “producto” o “servicio”, el alumno sea capaz de vislumbrar las distintas posibilidades que le ofrecen estos términos. Por ello hemos elegido tres textos que orientan en ese sentido. *El primero* referido a un “producto financiero” de actualidad: las “super-libretas”. *El segundo* es un producto relacionado con el sector del seguro, bastante novedoso, que pretende abrir nuevas vías en los mercados. *El tercero* es un equipo multimedia para red digital, también novedoso, en fase de experimentación.

Los tres “productos” están en un ciclo de experimentación o de implantación inicial, lo cual permite discutir sobre las consideraciones que se deben tener en cuenta en el lanzamiento de un producto nuevo al mercado, así como los estudios e inversiones que el proceso necesita. Ofrecen también la posibilidad de estudiar las variables de segmentación de los mercados más frecuentes.

### Contenidos

- Tipos de productos.
- Ciclos de vida de los productos.
- Los procesos de diseño y promoción de nuevos productos.
- Segmentación de los mercados. Bases para la segmentación de mercados.
- Glosario de términos.

### Materiales para el alumno

#### Guía de trabajo para el alumno

De la lectura de los textos siguientes (Documentos 15, 16 y 17) responde a estas cuestiones:

1. ¿Cuáles son las necesidades que pretende cubrir cada uno de los “productos” que se ofrecen?
2. Realiza un comentario detallado de las características de cada uno de ellos.
3. ¿A qué tipo de segmento de clientela se dirigen los productos? ¿En función de qué variable se ha elegido el segmento?
4. Considerando que todos los productos tienen un ciclo de vida parecido (nacimiento, expansión, envejecimiento), ¿en cuál de esas fases se encuentra cada uno de los que aquí se presentan? Desde tu punto de vista, ¿cuál de ellos alcanzará más rápidamente la fase de expansión y por qué? ¿Cuál de ellos tendrá un proceso de envejecimiento más rápido y por qué?
5. Enumera al menos tres incidencias que tienen los productos presentados sobre el mercado.



"GUERRA DE SUPERLIBRETAS"

Fuente: *El País* (18 de abril de 1993)

# Guerra de superlibretas

Los bancos compiten con las cajas para atraer al pequeño ahorrador resucitando un producto viejo

MAITE NIEVA  
Envuelta con un atractivo ropaje a base de elevados tipos de interés, premios, regalos y un despliegue de fuertes campañas de publicidad, la vieja libreta de ahorros ha recobrado el protagonismo que no tuvo ni en sus mejores tiempos.

Soportadas sobre vistosas mascotas, los bancos han retomado un producto ya clásico, desatando al mismo tiempo una nueva batalla. El objetivo: aumentar su pasivo a través de las economías más débiles, hasta ahora en manos de las cajas de ahorro.

El BBV fue el primero en hacerse eco del potencial que suponían los pequeños ahorradores a la hora de captar pasivo. Hasta entonces este segmento de la población había quedado desplazado por las supercuentas y depósitos destinados a un segmento ahorrador medio alto. Pero quedaba una parte importante de los clientes, que, aunque con menor capacidad de ahorro, no era despreciable.

El BBV, quien en 1990 lanzó su Libretón apoyado en una mascota especial, la tradicional hucha en forma de cerdito, ha abierto 1.891.000 libretones desde entonces y ha repartido 400.000 regalos. En total ha alcanzado 650.000 nuevos clientes. La media se ha elevado a unas 1.000 cuentas nuevas por día, aunque al parecer este ritmo está descendiendo. A finales de marzo, el BBV había captado 635.000 millones de pesetas a través de su libretón, lo que suponía el 14,6% del total de pasivo.

Durante mucho tiempo el Banco Bilbao Vizcaya estuvo en solitario con su libretón. Solo la Confederación de Cajas de Ahorro (CECA) intentó diseñar un producto conjunto que compitiera con el BBV. Finalmente, a fal-

ta de acuerdo entre las entidades de crédito confederadas, desestimaron el proyecto y solo algunas cajas reaccionaron.

Pero como ocurrió anteriormente con las supercuentas, ha sido el Banco de Santander, con su libreta de alta remuneración arropada por un elefante rojo gi-

gante, quien ha desatado la batalla de las superlibretas haciendo tan solo unas semanas.

Si el BBV ofrecía un 5% de interés, el banco de Emilio Botín subió al 7%. "Teníamos cubierto el segmento de ahorro alto y medio con la supercuenta y depósitos, pero faltaba el de los tramos más pequeños. Por sus características, que exigen un saldo mínimo de medio millón de pesetas, el pequeño ahorrador no llegaba a estos instrumentos remunerados. Este tramo de ahorro lo tenían las cajas y algún banco y vimos que daba resultado", comenta un portavoz del Santander.

El Banco Central Hispano, que también venía diseñando el producto desde hacía tiempo, se sumó posteriormente con su Li-

breতা Central Hispano, sorprendiendo a la competencia con un 7,5% de interés. "Nuestro negocio intenta lograr nuevos clientes y vincular a los que ya teníamos", según la portavoz del banco que preside José María Amuátegui.

Al igual que los principales bancos, el Banco Central Hispano tenía cubierto el segmento alto con una cuenta remunerada que aparejaba fondos de inversión, cuando se superaba la cantidad establecida. Pero faltaba en los tramos más bajos.

El Banco Central Hispano, que aunque se ha incorporado después lo ha hecho con fuerza, pretende consolidarse como líder en esta clase de producto, según la portavoz de la citada entidad bancaria.

También Banesto ha recogido el testigo de las libretas de alta remuneración, pero a diferencia de otros bancos ha transformado la antigua supercuenta incorporando la libreta. Es decir, ambas son un solo producto con distintas opciones. El cliente puede elegir

entre libreta de ahorro o talonario indistintamente, según los gustos.

La Libreta Única abarca un saldo mínimo de 50.000 pesetas a 25 millones de pesetas. Este banco, que aún no ha vendido su producto publicitariamente, está preparando una fuerte campaña para darla a conocer entre los pequeños ahorradores.

## Alta remuneración

En cuanto al Banco Exterior, por el momento no pretende competir en este segmento del mercado con sorteos de artículos o viajes ni con tipos de interés, al igual que lo están haciendo la mayoría de los bancos. No obstante, cuenta con la libreta BEX de alta remuneración desde hace dos años y medio.

En el fondo, los distintos productos que se ofrecen tienen características similares. Unas más atractivas que otras, todas tienen el mismo soporte físico, premios y sorteos. También la prestación de servicios a través de tarjetas de crédito, seguros de accidentes y atracos y domiciliaciones gratis.

En cuanto a la diferencia de tipos de interés, a veces de décimas, tampoco es especialmente significativa, sobre todo en los tramos más pequeños.

Detrás de toda esta guerra está el intento por parte de los bancos de ganar cuota de mercado a las cajas, que con la modernización acelerada de los últimos años está haciendo mella en el volumen de pasivos bancarios. Estas controlan actualmente el 62% del volumen de libretas de ahorro.

La Caixa fue la pionera en ver la efectividad de la libreta de "toda la vida". Tras el éxito que supuso la incorporación por primera vez de los cajeros automáticos a la libreta de ahorros, la en-

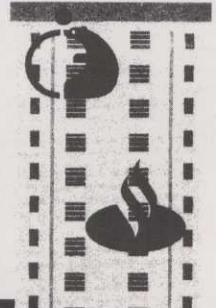
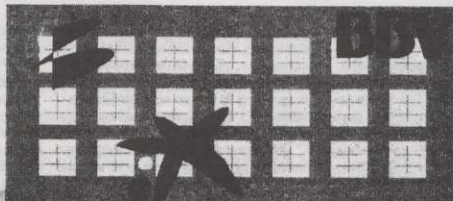
tidades que preside Josep Vilarsau dio un paso más, hace dos años, en la captación de los pequeños ahorradores.

La Libreta Estrella ofrece un tipo de interés nominal que va desde el 2,25% para saldos de 250.000 pesetas al 11,58% para más de 50 millones. Desde entonces La Caixa ha abierto más de un millón de libretas y ha captado más de medio billón de pesetas de saldo, lo que supone aproximadamente un 10% del pasivo total del banco.

Un atractivo que ofrecen los grandes bancos y todavía no han incorporado las cajas de ahorros son los regalos. En cuanto a la posible pérdida de clientela, todavía es pronto para saber los efectos que esta batalla puede suponer para las cajas de ahorro, según la portavoz de La Caixa. Estas entidades parecen hacer suyo el refrán "Quien da primero, da dos veces". "Este es un producto muy extendido y enraizado entre los clientes de las cajas", aseguran.

La guerra de las superlibretas se ha convertido en una segunda edición de la que se produjo hace unos años entre los distintos bancos y las cajas de ahorro, también por la captación de pasivo, en torno a las cuentas corrientes de alta remuneración.

**Soportadas sobre vistosas mascotas, los bancos han retomado un producto ya clásico, desatando al mismo tiempo una nueva batalla. El objetivo: aumentar su pasivo a través de las economías más débiles, hasta ahora en manos de las cajas de ahorro**



Entidad	Producto	Interés nominal	TAE	Saldo mínimo (pesetas)	Ventajas	Abono intereses	Comisiones y franquicias	Mantención
Banco Bilbao Vizcaya	Libretón	5%	5,06%	50.000	Visa gratuita y sorteos	Semestral	Si no supera saldo mínimo 40 pesetas por apunte. (exentos 12 apuntes al semestre) 750 pesetas por mantenimiento	Si
Banco Central Hispano	Libreta Central Hispano	7,5%	7,64%	100.000	Visa clásic y 4B. Seguro de accidentes. Anticipos y préstamos. Premios mensuales	Semestral	600 pesetas por semestre o fracción	50.000 pesetas
Banesto	Libreta Única	Del 3,94% al 8,94%	Del 4% al 9,25%	50.000 a 250.000.000	Créditos hipotecarios. Seguro de accidentes y fallecimiento. Visa clásic y 4B	Trimestral	Mantenimiento de 500 pesetas trimestrales para saldos entre 500.000 y 25 millones. 30 pesetas por apunte	30.000 pesetas
Banco Santander	Superlibreta	7%	7,12% máximo	100.000	Visa clásic, seguro de accidentes, regalos y sorteos. Créditos hipotecarios y al consumo	Semestral	600 pesetas al semestre por mantenimiento	Hasta 80.000
Banca Catalana	Libreta doble	5%	5,12%	50.000	Regalos, seguros y facilidad de créditos y tarjeta		No	Si
La Caixa	Libreta Estrella	Del 2,23% al 11,2%	2,25 al 11,79%	250.000	Tarjeta y seguro de robo. Actualización en cajeros automáticos	Mensual	50 pesetas al mes por mantenimiento	75.000 pesetas
Madrid	Libreta 1	Del 6,5% al 9,5%	6,8 al 9,7%	No existe	No	Semestral	No	No



### "PÓLIZAS CANINAS"

Fuente: *El País* (17 de enero de 1993)



Mapfre espera conseguir en 1993 unas 10.000 o 20.000 pólizas de seguro para perros.

RICARDO GUTIÉRREZ

## Pólizas caninas

El grupo Mapfre lanza un producto para asegurar a los perros en casos de robo, pérdida, accidente o muerte

**CARLOS CELAYA**  
 Que hay personas que viven como perros es un hecho viejo. Y que hay perros que viven como personas no es menos cierto. Van a la peluquería, comen mejor que muchos de los que frecuentan restaurantes populares y los hay, incluso, con calefacción en su caseta. Pero, ¿y su seguridad?, ¿y sus riesgos? Los perros ahora se pueden asegurar. No firman la póliza, ni leen la letra pequeña. Tampoco el vendedor tiene que ir provisto de vestuario especial por si el futuro usuario es un mastín con malas pulgas. ¡Sencillamente, cualquiera con un perro puede ir a una compañía de seguros y hacer una póliza para el can. ¿Nada nuevo bajo el sol?

Desde luego, la crisis de los seguros es un hueso duro de roer. Para combatirla vale todo... y buena dosis de imaginación. La compañía de seguros Mapfre, a través de su departamento Mapfre Agrícola, ha lanzado al mercado un producto especialmente diseñado para animales de compañía. Pero, de momento, se centrarán en los perros. Posteriormente, la batalla será ganar otros mercados que pueden estar en expansión: gatos, canarios, papagayos, tortugas, hámsters y lo que venga.

Lo más complicado parece ser que no fue diseñar el producto o imaginar la oferta. Estaba claro que había extravíos, robos, accidentes, decesos y otros riesgos, que es, precisamente, por lo que apuesta un

seguro. Lo más duro fue, como siempre, lo fundamental: los números. ¿Cuántos perros hay en España, cuáles son las situaciones en las que se pueden encontrar, sus necesidades, sus aspiraciones?

No hay demasiadas estadísticas al respecto, y el ojo sustituye al rigor como la intuición a la encuesta.

Accidentes, robos, pérdidas y muertes suelen ser lo más normal que le puede pasar al animal. Así que, la póliza cubre daños por ese tipo de riesgos. Si el perro sufre un accidente, siempre según la póliza que se haya suscrito, la compañía indemniza al dueño "con un valor superior al meramente económico, ya que el animal de compañía tiene un valor moral que hay que calcular", explica el director técnico de Mapfre Agropecuaria, José Pablo Vicente. O dicho de otra forma, si lo que se compró fue un chucho, más que un perro, tirando a escaso de raza y abuelo, más bien de baja ralea, y, sin embargo, usted lo quiere mucho, como para pagar una prima alta por él, la compañía le compensará por ello.

#### Indemnizaciones

La pérdida (involuntaria, ya que los hay que extravían al perro mediante patada discreta en un descampado) o el robo del animal pueden dar lugar a una compensación económica que suponga el 80% del valor. Y si está adiestrado, es decir, con mayor valor agregado, la

prima y la indemnización consecutiva suben.

Para casos de pérdida, también se pagan los anuncios en la prensa local o en la radio que ayuden a recuperarlo, así como una cantidad a tanto alzado como recompensa.

En los casos de muerte también existe una indemnización. Y si adquiere una enfermedad grave y se desea acabar con su vida, la compañía se hace cargo del funeral: sacrificio del perro y desaparición del cadáver (nada se dice de una necrológica en la prensa).

"No es un producto que se conozca mucho. Aunque llevamos trabajando un año en él, hay pocas pólizas suscritas. Aproximadamente unas cien en España", comenta el director de Mapfre Agropecuaria, José Pablo Vicente. En Francia, Alemania y el Reino Unido, este tipo de producto está más desarrollado y se utiliza con cierta frecuencia.

Las pólizas medias rondan un valor superior a las 100.000 pesetas y la prima está en unas 10.000 pesetas anuales, aunque las hay de menos valor y de mucho más. Lo que determina el valor de la prima no es la raza: es el cariño de los dueños y sus ganas de pagar una prima alta.

Las expectativas para el ejercicio de 1993 son conseguir unas 10.000 o 20.000 pólizas, cifra poco ambiciosa para un mercado potencialmente interesante: en España hay unos 2,5 millones de canes que ladrarán por todo el territorio.



"EQUIPO MULTIMEDIA RED DIGITAL"

Fuente: Cinco Días I + D (9 de marzo de 1993)

El sistema está previsto que se comercialice en el segundo semestre de este año

## Olivetti crea un equipo multimedia para red digital

J. T.

El nuevo sistema multimedia Comunicación Personal por Ordenador (PCC) fue presentado por Olivetti la semana pasada en la ciudad italiana de Milán. Este desarrollo es el producto de una alianza tecnológica entre Olivetti y British Telecom (BT) firmada el pasado año.

El PCC es un sistema de comunicación basado en un ordenador personal multimedia (con gestión de audio, vídeo y datos) para ser conectado a la red digital de servicios integrados (RDSI).

Actualmente este sistema se encuentra instalado de forma experimental en 11 empresas del Reino Unido e Italia. Los responsables de Olivetti y de BT no quisieron dar el nombre de ninguna de ellas.

El PCC será comercializado a partir del segundo semestre de



este año en tres versiones de distintos niveles de aplicación: servicio básico en red digital (comunicación entre ordenadores); un segundo modelo en el que se

incorpora la imagen digital en color, y, por último, el modelo que lleva todos los elementos anteriores más un videotelefono.

Entre los servicios que este sistema multimedia puede prestar se encuentran: conversaciones telefónicas con o sin imágenes de los interlocutores, lectura y modificación simultánea de texto entre estaciones de trabajo, intercambiar documentos impresos, llenar módulos interactivamente y pizarra comprensiva. También incorpora servicio de mensajería, como transferencia de ficheros, fax y fotofax.

Estas aplicaciones permiten, según Olivetti, múltiples tipos de opciones multimedia, tales como trabajar desde cualquier punto alejado de la oficina, efectuar transacciones financieras a distancia, acceder a servicios de consulta remota (médicos, seguros, financieros, informativos), asistir u organizar teleconferencias o programas de teleenseñanza en empresas, centros escolares o universidades.

### Actividad 6

Tiempo: 300 minutos.

#### Orientaciones para el profesor

En la actualidad son muy pocas las empresas que venden directamente sus productos a los consumidores. Normalmente, los productos pasan a través de intermediarios, que adoptan cada vez formas más diversas. En esta actividad, son los propios alumnos los que se acercan a la realidad de la distribución de productos concretos.

Para ello, proponemos la realización de una pequeña investigación, que toma como objeto los canales a través de los que se distribuyen productos diversos, de fácil localización en los mercados próximos al alumno.

El análisis debería realizarse con instrumentos explicados anteriormente, siendo muy aconsejable la utilización de una pequeña encuesta. La actividad se realiza en pequeños grupos y consta de tres fases diferenciadas:

- Una primera en el que el objetivo esencial es el diseño de los instrumentos elegidos por los distintos grupos para la realización de la pequeña investigación, así como la adecuación de los cuestionarios o guiones de trabajo a los objetos de estudio.
- Otra posterior cuyo objetivo es el trabajo de campo propiamente dicho y la explotación de los datos obtenidos.
- Una última, cuyo objetivo fundamental es la reformulación de conclusiones en el grupo clase sobre las variables estudiadas. Para ello los grupos de trabajo expondrán sus conclusiones, a las que seguirá un debate dirigido por el profesor.



- Tipos de productos.
- Mercado objetivo.
- La distribución en la empresa. Objetivos y funciones.
- Los canales de distribución. Estructura. Gestión de los mismos.
- Formas de venta directa e indirecta.
- Interpretación de datos y análisis comparativos.
- Glosario de términos.

### Materiales para el alumno

Se utiliza el **Documento número 13: La encuesta**, que puede encontrarse en la Actividad n.º 3 (página 62 de este documento).

### Guía de trabajo para el alumno

Observemos algunos de los productos o servicios existentes en el mercado:

- a) Leche de marca embotellada.
- b) Un detergente para lavadoras.
- c) Una póliza de seguros de vida o multirriesgo.
- d) Un coche marca XX. Utilitario.
- e) Una revista semanal de noticias.
- f) Un traje "de marca exclusiva".
- g) Una "pizza" dispuesta para comer en casa.

Se trata de **analizar** los canales de distribución de dichos "productos" desde el productor hasta el consumidor final, de acuerdo con las siguientes especificaciones:

1. Determinar la longitud del canal de distribución, con los intermediarios que intervienen en cada proceso.
2. Determinar si existen, en cada uno de los productos, canales alternativos.
3. Describir, en cada caso, la intensidad o volumen de actividad del canal de distribución.
4. Relacionar la intensidad, en la distribución de cada producto, con el mercado objetivo al que se dirige y con los precios.
5. Explicar las consecuencias previsibles que plantearían canales de distribución alternativos.



Para ello, te proponemos incluir en los cuestionarios de trabajo los siguientes aspectos:

- a) Observa el tipo de establecimiento en el que encuentras los mencionados productos. Caracterízalo en función del tipo o tamaño de empresa, del mercado al que se dirige, de la forma de propiedad (independiente, cadena, franquicia, etc.).
- b) Identifícalo como mayorista, minorista o agente libre.
- c) Observa distribuciones alternativas en los canales (mayorista y minorista a la vez, etcétera).
- d) Enumera los distintos intermediarios, para cada producto, que intervienen desde la fase de "producción" hasta el consumo final.
- e) Para los productos a), b) y e), observa qué tipo de establecimiento es el que mayores volúmenes de venta realiza. Para estos mismos productos, observa si los precios son los mismos en cada establecimiento.
- f) Enumera, en orden decreciente, los productos elegidos en función de su volumen de ventas al mercado.

## Actividad 7

**Tiempo:** 120 minutos.

### Orientaciones para el profesor

En el ámbito de la distribución en nuestro país, la implantación y posterior desarrollo de las grandes superficies está provocando un cambio radical en el sistema tradicional de distribución. Con esta actividad se trata de reflexionar sobre las causas que lo originan y las consecuencias para un importante sector de la actividad comercial: el pequeño comercio tradicional.

Se plantea como una actividad complementaria de la anterior, en la que los datos presentados podrían ser complementados con artículos de opinión, sentencias legales, como la del propio Tribunal Constitucional sobre las legislaciones específicas de Comunidades Autónomas, *dossiers* y, sobre todo, con la propia aportación de los alumnos derivada de la pequeña investigación realizada en la actividad precedente.

### Contenidos

- La distribución en la empresa. Objetivos y funciones. Condicionantes del sistema de distribución.
- Los canales de distribución.
- Formas de venta directa e indirecta.
- Tendencias en los mercados de distribución.
- Interpretación de cuadros estadísticos y análisis comparativos.
- Glosario de términos.



## Materiales para el alumno

### • Documento número 18

#### "EVOLUCIÓN DEL PEQUEÑO Y MEDIANO COMERCIO"

Fuente: I.N.E.

Número de establecimientos	1980	1988	1993
Alimentación, bebidas y tabaco	287.555	200.761	200.000
Droguería y farmacia	42.107	36.728	36.000
Textil y calzado	93.422	114.555	105.000
Equipamiento del hogar	86.740	71.541	75.000
Vehículos y accesorios	13.503	16.241	15.000
Varios: librerías, ópticas, flores...	65.714	81.186	83.000
<b>Total</b>	<b>589.041</b>	<b>521.012</b>	<b>514.000</b>

### • Documento número 19

#### "EVOLUCIÓN DE LOS HIPERMERCADOS"

Fuente: *Distribución y Consumo* (enero, 1993).

Año	Número	Superficie m <sup>2</sup>	Superficie media
1973	1	11.000	11.000
1975	7	44.000	6.271
1980	29	201.000	6.939
1985	59	428.000	7.257
1990	116	837.000	7.217
1991	126	915.000	7.258

### • Documento número 20

#### "UNIVERSO DE LA ALIMENTACIÓN"

Fuente: A. C. Nielsen.

Número de establecimientos	1989	1990	1991	1992
Hipermercados	108	128	151	171
Super grandes	691	725	746	802
Super pequeños	5.217	5.647	5.941	6.291
Autoservicios	18.410	18.371	18.072	17.553
Tradicional	86.251	77.097	71.734	65.857

### • Documento número 21

#### "CUOTA DE MERCADO"

Fuente: A.E.C.C. (Asociación Española de Centros Comerciales).

Centros comerciales	1989	1990
Cuota de mercado (% ventas totales)	3,5	4,1
Cifra de negocios (miles millones)	410	650



"PORCENTAJE DE VENTAS"

Fuente: A. C. Nielsen.

Porcentaje de ventas	1989	1990	1991	1992
Hipermercados	20	23	24	26
Super grandes	12	12	12	13
Super pequeños	29	30	30	30
Autoservicios	15	15	15	14
Tradicional	23	20	19	17

**Guía de trabajo para el alumno**

De la observación de los datos que suministran las tablas anteriores y de tu propia opinión, sustentada sobre las conclusiones de la actividad precedente, responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué conclusiones extraes y cuáles son las causas de la actual situación?
2. ¿Qué debería hacer el pequeño comerciante tradicional para superar la situación?
3. ¿Crees que, desde las Administraciones Públicas, se deben instrumentar medidas para corregir la situación?. En caso de respuesta positiva, ¿cuáles serían las más apropiadas? En el caso contrario, ¿por qué no debe intervenir la Administración?
4. ¿Cuáles son las consecuencias que, sobre los canales de distribución, tiene esta situación? Señala, al menos, tres consecuencias a nivel social.

**Actividad 8**

**Tiempo:** 60 minutos.

**Orientaciones para el profesor**

La promoción de los productos es en la actualidad uno de los aspectos de los planes de *marketing* que está sufriendo una mayor transformación, en parte como consecuencia de los cambios que sufre la publicidad y, en algunos casos, por la escasa rentabilidad generada por la misma. En este sentido, proponemos una actividad que permita al alumno analizar la promoción de los productos, valorando críticamente su incidencia social.

**Contenidos**

- Tipos de productos.
- Ciclos de vida de los productos. Los procesos de diseño y promoción de nuevos productos.
- Propósitos de la promoción. Factores que influyen.
- Distinción entre publicidad y promoción.
- Glosario de términos.



## Materiales para el alumno

• Documento número 23

"McLEAN: LA HAMBURGUESA DEL FUTURO"

Fuente: Revista MK, Marketing + Ventas para Directivos (N.º 49, junio, 1991)

# Madison Avenue

Una sección de José A. Montenegro / Robert C. Daylor. MK Nueva York

## «McLean»: La hamburguesa del futuro

**M**es y medio después de su lanzamiento, McLean, el nuevo producto estrella de McDonalds, parece haberse consolidado ya como producto básico de la oferta de la gran firma mundial de hamburguesas.

### Dos años de investigación y 70 millones de dólares

A finales de abril, McDonalds presentó aquí a bombo y platillo el resultado de casi dos años de investigación y 70 millones de dólares de inversión: McLean.

McLean es una nueva hamburguesa con el 91 por 100 menos de grasa por unidad y 100 calorías menos que una hamburguesa manual.

McLean consigue esta prodigiosa reducción de calorías y de grasa gracias a que los mismos han sido sustituidos por agua y por un «muy nutritivo» tipo de alga marina.

### Primero, la prensa

La operación de introducir en el mercado un producto de estas características no tiene nada de fácil, pero después de la inversión realizada, McDonalds está dispuesta a hacer lo que haga falta para conseguir el éxito de McLean.

El lanzamiento ha sido llevado inicialmente con soporte de relaciones públicas en prensa y sólo un mes después de esta campaña, se ha iniciado un fuerte ataque publicitario.

### Portada del New York Times dominical

McDonalds lanzó su producto un jueves y dedicó el viernes y sábado

a una espectacular presentación a los medios, que consiguió apariciones estelares en todos los informativos de las grandes cadenas de televisión y, por ejemplo, la portada del *New York Times* del domingo, entre otras coberturas espectaculares en prensa.

### Estrategia: Ser líder de la «comida artificial sana» del futuro

Independientemente de que no siempre se gastan 70 millones de dólares en rediseñar los ingredientes de

una hamburguesa, y de que por lo tanto este hecho es noticia en sí mismo, lo cierto es que McDonalds ha puesto un esmero especial en este lanzamiento, que no es por otro lado un hecho aislado, sino una pieza muy señalada de la estrategia bien determinada por esta empresa, de convertirse en la gran industria de la «comida artificial sana» del año 2000.

### Críticas pero aumento de consumo

De forma regular se producen en todo el mundo campañas anti-hamburguesa que suelen ser más o menos dilatadas según los grupos de presión de cada país, pero simultáneamente el consumo de este producto se multiplica también al tiempo que se extiende geográficamente.

### Autocrítica

Por eso pasan, porque McDonalds es muy consciente de ese crecimiento, de esa fuerza y de ese futuro, no quiere perder posiciones por falta de autocrítica y desde hace varios años ha iniciado un inteligente programa de «limpieza» que no sólo afecta a su imagen, sino que se quiere que afecte también a todo lo que hace, incluidos por supuesto sus productos.

### Empresa «verde»

McDonalds protagoniza en Estados Unidos últimamente una muy rentable campaña de imagen, consistente en utilizar materiales que no dañan el medio ambiente. La campaña les está costando mucho dinero, pero al tiempo que efectivamente dejan de dañar el medio ambiente utilizando cartón y papel reciclable, les está dando imagen de empresa preocupada por el medio ambiente, algo que beneficia considerablemente a un negocio como el suyo.

### Limpeza del producto

Dentro de esta operación «limpieza» era obvia una solución para el producto. En un país obsesionado por los productos «Fat Free» y «Cholesterol Free» (como rezan las etiquetas de la mitad de los productos de cualquier supermercado), es decir, sin grasa y

**E**l lanzamiento ha sido llevado a cabo con soporte de relaciones públicas en prensa.

sin colesterol, la hamburguesa necesitaba un «recicle». Hacia falta una hamburguesa sin grasa, y el nuevo McLean es la solución. Tiene un 91 por 100 menos de grasa que una hamburguesa normal, y lo más prodigioso, sabe exactamente igual.

### El mismo sabor

En este último aspecto está puesto todo el esfuerzo de McDonalds en estos primeros meses de lanzamiento. Se trata de constatar y hacer funcionar un «boca a boca», que utiliza la televisión y la prensa como ayuda, para conseguir que el público pruebe el «Nuevo McLean» y diga a sus amistades que no hay diferencia, que lo comprueben por ellos mismos.

Después y desde hace una o dos semanas, una vez conseguido ya ese sedimento inicial de seguridad y confianza, ha comenzado una millonaria campaña de publicidad, muy similar en su planteamiento a las de los primeros refrescos «light». ■





Después de la lectura del artículo, responde a las siguientes cuestiones:

1. Detalla los factores que han influido en el diseño y en la promoción del nuevo producto.
2. ¿Cuáles son los medios de promoción elegidos?
3. Concreta los objetivos que persigue la empresa con este nuevo producto.
4. Valora las consecuencias que tiene esta campaña de promoción para la empresa y para el mercado al que se dirige.

Para la **evaluación de los alumnos** se tendrán en cuenta los criterios siguientes:

### Evaluación de la Unidad

- De la pequeña investigación realizada se deduce que el alumno diseña adecuadamente las fuentes de información directas, se apoya de manera conveniente en las fuentes indirectas y explota los datos de forma útil.
- De las actividades de análisis de los mercados se observa una adecuada comprensión de los condicionantes de la empresa, de los criterios de segmentación del mercado, así como un entendimiento suficiente del mercado objetivo.
- Del análisis de textos sobre productos se deduce que el alumno distingue los tipos y ciclos de vida más frecuentes, así como las etapas que suelen establecerse en el diseño de nuevos productos y los objetivos de cada una de ellas.
- De los informes derivados de la investigación y análisis de datos estadísticos sobre la distribución se observa una diferenciación suficiente de los tipos de intermediarios existentes, así como las tendencias derivadas del desarrollo capitalista y las causas que las originan.
- De las lecturas sobre técnicas de promoción y publicidad se observa una adecuada comprensión del comportamiento del consumidor y de los instrumentos que incentivan el consumo.
- De las respuestas a la prueba escrita complementaria se deduce una adecuada comprensión de los conceptos presentados para su análisis, así como de los términos específicos.
- En la elaboración de informes se observa una comprensión del vocabulario específico y una adecuada expresión escrita.
- De las pequeñas investigaciones se deduce una adecuada participación y colaboración, una actitud flexible y respeto hacia sus compañeros.
- Sobre las opiniones vertidas en debates del grupo-clase se observa una capacidad crítica y un rigor argumental.

La observación del alumno debe realizarse de forma continua teniendo en cuenta los criterios anteriores. Presentamos también un **modelo de prueba escrita**, que puede complementar las observaciones de los trabajos precedentes. Esta prueba consta de dos partes. En la *primera*, el alumno responde a las preguntas abiertas que se le plantean. En la *segunda*, se le presenta un texto para su lectura y análisis.



## Modelo de prueba escrita

### Questionario

Responde a las siguientes preguntas:

1. Analogías y diferencias entre mercado objetivo y mercado potencial.
2. Diferencia entre mercado y segmento de mercado.
3. Enumera y explica las principales variables de segmentación de los mercados.
4. Realiza un esquema del canal de distribución de un detergente. Explica la función de cada eslabón.
5. Explica la diferencia entre un establecimiento franquiciado y una cadena de establecimientos.
6. Diferencia entre publicidad, promoción y propaganda.

### Comentario del texto

A partir de la lectura del texto del Documento número 24, responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los motivos que guían la colaboración de las dos compañías?  
¿Cuáles son los objetivos de cada una?
2. Describe las características del producto e indica algunas conclusiones a partir de una reflexión sobre su ciclo de vida.
3. Establece la relación entre los "gustos culturales" y la estrategia de distribución.
4. ¿Cuál es el mercado potencial? ¿Cuáles son las variables que lo definen?
5. Describe la estrategia de promoción del nuevo producto.



"NUEVO Y FRÍO"

Fuente: *El País* (18 de julio de 1993)

# Nuevo y frío

Coca-Cola y Nestlé se arriesgan con un nuevo producto en el mercado español

... y diciéndole: "Aparta tus manos de aquí, este país es mío", dice David Jones, presidente de la división de Europa del Este de Pepsi. Pero Coca-Cola, que recientemente abrió fábricas en San Petersburgo y en Tbilisi (Georgia), se está moviendo rápidamente. La empresa asegura que supera ya a su rival en seis de los 15 Estados de la antigua Unión Soviética, incluidos Letonia y Ucrania.

En Europa del Este, Coca-Cola disfruta de una ventaja clave: sus estrechos lazos con los embotelladores de Europa occidental, que han sido capaces de abastecer rápidamente a los nuevos mercados. Pepsi, obstaculizada por su conexión con docenas de embotelladores estatales de la era comunista, tiene dos acuerdos financieros con empresas europeas occidentales, y sólo en los últimos tiempos ha iniciado negociaciones para comprar participaciones en fábricas embotelladoras allí donde puede.

Coca-Cola ha hecho algunas jugadas de éxito. A finales de 1990, los altos cargos de la empresa se reunieron con los embotelladores de Alemania occidental en las oficinas centrales de Atlanta y atendieron a su petición de que invirtiera 450 millones de dólares para financiar la expansión en Alemania del Este. Los ejecutivos se sorprendieron por la propuesta: "Pensé que habían bebido", dice Keough (y no Coca-Cola precisamente). Después de visitar Alemania del Este y "tantear las oportunidades", como dice ahora, Keough dio el visto bueno. Actualmente, las ventas de Coca-Cola superan a las de Pepsi en una proporción de 13 a 1 en Alemania del Este.

## Baja en calorías

PepsiCo espera que la nueva Pepsi Max ayude a la empresa a recuperar terreno. Las bebidas bajas en calorías han sido difíciles de vender fuera de Estados Unidos —sólo el 4% de las ventas totales, frente al 27% en el mercado norteamericano—. Los investigadores de la empresa han descubierto que muchos hombres europeos y latinoamericanos consideran las bebidas bajas en calorías como algo propio de mujeres. Los vendedores de Pepsi Max se están centrando claramente en los hombres, presentando a los bebedores de Pepsi como héroes que se arrojan en paracaídas por un precipicio o que sortean una cascada en piragua. Pero incluso con un enorme apoyo comercial, la Pepsi Max se enfrenta a una batalla sin cuartel para desbanicar a la Coca-Cola light.

La principal actuación reciente de Pepsi se ha producido en México, donde la empresa informa de que su cuota de mercado ha dado un salto del 28% al 33% en los últimos dos años. "Están luchando contrato por contrato", dice el asesor Daniel Caraco, de Arthur D. Little Mexicana. Con su inversión de 750 millones de dólares (se incluye la inversión de capital en equipamiento de embotellado y camiones, así como los gastos en publicidad y promoción), Pepsi pretende doblar la capacidad de sus fábricas para 1998. "Ningún país del mundo es más importante que otro para nosotros", dice Sinclair.

En México, como en otros mercados similares, ambas empresas están resucitando trucos publicitarios de promoción y

ANA QUESADA  
Hace ahora aproximadamente dos años que las dos grandes compañías Nestlé y Coca-Cola unieron sus fuerzas para la producción y distribución de nuevos productos por todo el mundo. En 1991, y tras unas negociaciones no demasiado largas, se creó Coca-Cola Nestlé Refreshments Company, una *joint venture* que a partir de ese momento uniría la tecnología de Nestlé, líder en el tratamiento de café, y la red de distribución de Coca-Cola, que abarca 185 países.

El primer producto que la nueva compañía lanzó fue Nestea, un té con limón listo para beber, cuya fórmula y marca son propiedad de Nestlé, encargándose Coca-Cola de su producción y distribución. Los primeros países en los que fue introducido este nuevo concepto de refresco fue en Taiwán y Corea, así como en Estados Unidos.

La razón de la elección de estos dos países asiáticos se basó en que en aquéllos existe ya un mercado de este tipo de productos; en concreto, se comercializa un café (Nescafé) listo para beber. Según fuentes de Coca-Cola, los países asiáticos son importantes consumidores tanto de té como de café, tomándolo a través de máquinas vending que lo sirven tanto frío como caliente. Curiosamente, Japón es el único país asiático don-

de no va a operar Nestea, ya que Coca-Cola, desde hace bastantes años, tiene allí su propios productos de té y café, con una demanda muy grande.

En Europa, Nestea se ha empezado a comercializar ya en Italia —donde, según fuentes de la compañía, tuvo mucho éxito—, en Bélgica y en Alemania. La diferencia del mercado americano con el europeo es que allí son más proclives a aceptar sabores nuevos, y por eso Nestea tiene en Estados Unidos una variedad *light*, Nestea Diet, y se comercializa también con diferentes sabores. Todo ello ha hecho que en 1992 Nestea vendiera en este país 22 millones de cajas-unidad, lo que equivale aproximadamente a 125 millones de litros, con un valor cercano a los cuatro millones de dólares. En Taiwán, las ventas también fueron importantes en su primer año de lanzamiento, ya que supusieron un total de 10 millones de litros.

## Cultura del café

Donde quizá la compañía ha encontrado mayor dificultad haya sido en España, ya que aquí, según ellos mismos afirman, hay más cultura del café y el té es algo que se toma cuando se está enfermo o por personas mayores. Había, por tanto, un hueco en el mercado que no era fácil llenar.

Para captar al consumidor, la compañía organizó reuniones de grupos en las que se intentaba interesar a los asistentes a través de varias fases: primero se explicaba lo que era este nuevo refresco, después se mostraba el envase, posteriormente la campaña de publicidad que se había hecho en Estados Unidos y por último se daba a probar.

Para Jesús Rubio, jefe de producto dentro de Coca-Cola España, las reacciones que se daban eran muy curiosas, ya que se pasaba de un completo rechazo en la primera a una total aceptación una vez que se probaba el producto. "Nos hemos dado cuenta de que aquí había un proceso de aprendizaje que nosotros teníamos que liderar. Teníamos que enseñarle al consumidor qué era Nestea, y había que hacerlo empezando por nuestros clientes: bares, restaurantes, supermercados... Se diseñó una comunicación específica para el punto de venta. La pregunta concreta era: ¿sabes a qué sabe Nestea? Había que crear una intriga, una aceptación".

Las previsiones que en un primer momento se hicieron en España para 1993, año de lanzamiento del producto, fueron de unas ventas de más de un millón de cajas-unidad —alrededor de

un total de siete millones de litros—, previsión que ellos juzgan moderada teniendo en cuenta que en los dos primeros meses, abril y mayo, casi se llegó al millón de litros vendidos y que en junio se superó ampliamente el millón de litros.

Los responsables del producto no quieren dar cifras acerca del coste de la campaña de publicidad diseñada para este producto, ya que están convencidos de que en un breve plazo les van a salir competidores y estiman que dar esta cifra sería un regalo para la competencia, aunque sí afirman que la cifra total destinada a publicidad de Coca-Cola España para todos sus productos alcanza la cantidad de 12.000 millones de pesetas.

## Nuevas variedades

Todo son expectativas por lo que se refiere a este nuevo producto en cuanto al potencial consumidor, que al parecer estaría en la franja de edad comprendida entre los 25 y 45 años; en cuanto a introducir nuevas variedades, ya que en otros países existe té con leche o con distintos sabores, y en cuanto a los envases, ya que aquí se ha optado por la lata y la botella de cuarto y de medio litro, mientras que en otros países, como Italia, se comercializa incluso en

botellas de litro y medio para el consumo familiar. "El problema que nos encontramos aquí es que no hay ningún mercado cercano dentro de Europa donde se haya lanzado el producto sin referencia previa. En Bélgica, Italia y Alemania había mercado de té frío. De todas formas, esperamos vender una proporción buena con respecto al resto de los países donde ya hay un mercado desarrollado".



EL PAÍS  
Jesús Rubio, jefe de producto de Coca-Cola España, es responsable de Nestea en el mercado doméstico. Todo un reto, en vista de la pobre tradición de consumir té por parte de los españoles.

venta que no se veían en Estados Unidos desde hace una generación. En una campaña reciente, los mexicanos veían todas las noches en la televisión los resultados de una lotería de Pepsi, con premios en metálico que iban de 20.000 pesetas a un millón. En un intento de introducir su producto en los estantes de las tiendas de Europa del Este, el vicepresidente de Coca-Cola, Neville Isdell, recuperó viejos folletos para la preparación de empleados de una asociación comercial

de supermercados norteamericanos e hizo que los tradujeran al polaco y al rumano para que los leyeron los nuevos dependientes de esos países.

Los folletos explican cosas básicas como la forma de montar escaparates y aumentar el público de las tiendas. En China, una parte importante del trabajo de los comerciales es asegurarse de que los supermercados tienen refrigeradores para ofrecer el refresco listo para tomar. "Es como el mercado de Estados

Unidos de hace 30 años", dice R. I. Fenton-May, vicepresidente de Coca-Cola Internacional.

## Sin final

Termine como termine la batalla Coke-Pepsi, es probable que la gente de todo el mundo vaya a beber más cola. "Ambas van a hacer que sus productos estén más disponibles", dice Joseph Doyle, que hace un seguimiento de este sector para la empresa Smith Barney de Nueva York.

Por término medio, un norteamericano consume 720 litros de refrescos al año (consume más bebidas de este tipo que agua). A los norteamericanos les queda un largo camino antes de alcanzar estos niveles; niveles que, de alcanzarse, provocarán un auge financiero de estos dos gigantes.

© 1993, Time Magazine Inc.

Con información de Helen Gibson, desde Londres, y Angela Leuker, desde Viena.







## Bibliografía

---

### Libros

- BIBLIOTECA DE MANUALES PRÁCTICOS DE MARKETING. *El plan de marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. S. A., 1988.

Texto sencillo que analiza los distintos aspectos del *plan de marketing* y de fácil lectura para profesores y alumnos. Recomendable para la biblioteca de aula.

- BORJA SOLÉ, L., y FERNANDO CASADO, J. *Marketing estratégico para los 80*. Barcelona: Hispano Europea, 1986.

Es un texto de gran utilidad, que expone la casuística concreta de distintos sectores de consumo y servicio. Es su visión práctica lo que le hace más interesante como ayuda inestimable para el seguimiento de distintos aspectos del proyecto de empresa. Es, además, un manual serio y científico, escrito con sencillez y claridad, recomendable para el profesor.

- BROWN, L. R., et al. *La situación en el mundo 1993*. Madrid: Apóstrofe Divulgación, 1993.

Recoge por tercer año consecutivo la edición española del informe del Worldwatch Institute sobre medio ambiente. Es particularmente interesante el capítulo décimo, "La preparación de la próxima Revolución Industrial", en el que se detallan las posiciones de las empresas sobre la degradación ambiental, las iniciativas surgidas desde el ámbito empresarial y la necesidad de iniciar un nuevo rumbo que tenga en cuenta el medio ambiente y trate de protegerlo.

- CINCO DÍAS. ERNST & YOUNG. *Enciclopedia económica de las Autonomías*. Madrid, 1990.

Documentación básica para conocer los recursos en infraestructuras de cada una de las Comunidades o Autonomías, así como su estructura económica y recursos humanos. Cada uno de los volúmenes analiza con detalle las políticas de desarrollo regional, así como los programas e incentivos a la inversión que se desarrollan tanto desde el ámbito autonómico como nacional o comunitario. Los datos están actualizados, aunque algunos de los programas de ayudas e incentivos no son operativos



en la actualidad. Recomendable para el profesor y para los alumnos, sobre todo en los aspectos relativos al análisis del entorno y para la recogida de datos de los proyectos de iniciativa empresarial. Recomendable para la biblioteca de aula.

- DARBELET, M. *Economía de la empresa*. Madrid: Didascalía/Foucher, 1990.

Es un manual de "bolsillo" que hace un recorrido por la actividad de la empresa, desde la estructura jurídica de la misma hasta los análisis económico-financieros, pasando por la organización de la producción y medios humanos, o las concentraciones de empresas. Su cualidad más importante es la de presentar de forma resumida y mediante esquemas de gran utilidad didáctica las distintas situaciones de la empresa. Es interesante como libro de biblioteca de aula.

- ELOSÚA DE JUAN, M. *EXPANSIÓN. Diccionario empresarial Stanford*. Madrid: Expansión Área Editorial, 1990.

Es un diccionario económico-empresarial, editado en seis volúmenes de bolsillo, que puede contribuir a aclarar muchos de los términos de economía general y de economía de empresa. Explica 3.700 términos con su traducción específica al inglés. Libro para biblioteca de aula.

- ERNST & YOUNG. *La PYME española y el Mercado Único*. Madrid: I.M.P.I., 1992.

Analiza el panorama de la situación empresarial en España desde las siguientes perspectivas:

1. Características de las empresas españolas. Tamaño. Diversificación. Localización.
2. Estructura sectorial de las mismas.
3. Estructura territorial.

Asimismo, y a partir de una encuesta realizada en 1992, expone de forma detallada las opiniones de las PYMEs sobre el Mercado Único Europeo y las ventajas y desventajas de las mismas ante el nuevo contexto económico. Libro recomendado para el análisis del marco externo de la empresa y las estrategias que adoptan las PYMEs españolas. Aconsejable para la biblioteca de aula.

- EUROSTAT. *Europa en cifras*. Oficina Estadística de las Comunidades Europeas. Distribución. Mundi-Prensa.

Recoge las principales variables relacionadas con la economía europea.

- LÁSER, J. R. *Iniciación y administración de pequeños y medianos negocios*. Madrid: McGraw Hill, 6.ª edición, 1993.

Es un libro clásico entre los manuales de gestión de pequeños negocios. Tiene la desventaja de ser un libro con un enfoque muy "norteamericano", pero válido para los aspectos relacionados con la toma de decisiones.

- MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. *Informe sobre la industria española*, 1990.

Recoge los últimos datos publicados por el Ministerio de Industria sobre la industria española, desde una doble consideración cualitativa (hechos acaecidos) y cuantitati-



va (magnitudes). También expone las líneas maestras de la política industrial en nuestro país. Analiza con detalle los siguientes sectores:

- Industria extractiva y productos básicos.
- El sector energético.
- Industria manufacturera y construcción: maquinaria y herramientas, química, automoción, básicas, textil y calzado, construcción y otros.

Es interesante el apéndice estadístico, aunque retrasado respecto de la coyuntura actual. Lo consideramos necesario para la biblioteca de aula.

- MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. *El impacto de la entrada de España en la C.E.E. para las pequeñas y medianas empresas*. Madrid, 1990.

Dentro de los estudios relacionados con la incorporación de España a la C.E., constituye una aportación valiosa desde la óptica de las PYMEs, y con datos interesantes.

- MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. *Creación de empleo y ventajas competitivas de la pequeña y mediana empresa industrial española*. Madrid, 1990.

Analiza las ventajas teóricas de las PYMEs españolas en el proceso de integración de nuestra economía a la C.E.

- PÉREZ-CARBALLO, A. *Lo que dicen y no dicen los Estados Financieros*. Barcelona: Ediciones Mentat, 1987.

Es un libro de ayuda para leer los estados financieros de la empresa sin conocimientos previos de Contabilidad. Desde una posición crítica con el lenguaje críptico de la documentación financiera, pero con una exposición rigurosa, proporciona una visión excelente sobre los documentos básicos de la información económica de la empresa. Recomendado para el profesor y para la biblioteca de aula.

- PÉREZ CEREZO, J., et al. *La industria y el medio ambiente: Un reto de competitividad*. Cámara de Comercio e Industria de Madrid, 1990.

Libro del programa de información y preparación de las empresas madrileñas frente al Mercado Único de 1993, analiza la política ambiental de las Comunidades Europeas, fundamentalmente a través de los PACMAS y de sus acciones implícitas, así como las políticas de tratamiento de residuos de la Administración. Por último, se ilustran las acciones sobre medioambiente de la empresa ERCROS.

- PIZARRO MONTERO, T. M., y ALFONSO LÓPEZ, J. L. *Presentación y análisis de estados contables. Una visión práctica*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1991.

Libro de consulta para el profesor en el que se explican los instrumentos de información financiera tradicionales (Cuentas Anuales, Memoria, Estado de Origen y Aplicación de Fondos, Flujos de Tesorería) con una perspectiva teórica, pero con ejercicios prácticos de gran utilidad al final de cada uno de los apartados. Incluye recientes modificaciones del P.G.C., e incorpora nuevas concepciones empresariales entre las que destacamos las que tratan de mejorar la información sobre la empresa a través del "Balance Social".



- RODRÍGUEZ, C., y FERNÁNDEZ, C. *Cómo crear una empresa*. Madrid: I.M.P.I., 1993.  
 Texto imprescindible para la puesta en marcha de un negocio. Contiene una exhaustiva información de los trámites que el potencial empresario debe realizar desde la idea inicial hasta su puesta en marcha. Biblioteca de aula.
- SANTANDRÉU MARTÍNEZ, E. *Gestión de crédito a clientes (Credit Management)*. Barcelona: Eada Gestión, 1989.  
 Interesante como apéndice de la obra anterior; centra su análisis en el circulante y, en concreto, en la gestión de los créditos a clientes y la técnicas que permiten controlar y reducir el riesgo de clientes. La parte relativa al *factoring* y descuento comercial puede servir de ayuda en las explicaciones del proyecto empresarial.
- SANTANDRÉU MARTÍNEZ, E. *Gestión de la financiación empresarial*. Barcelona: Eada Gestión, 1989.  
 Desde un punto de vista teórico, pero con gran sencillez y eficacia, el libro hace un recorrido por los distintos aspectos de la financiación de la empresa:
  - El proceso de inversión-financiación.
  - La inversión en activos y formas de financiación más características.
  - Análisis de rentabilidades y costes de los recursos.
 Incluye un glosario de términos característicos y normas prácticas para la gestión de la financiación empresarial, incluyendo presupuestos de tesorería y planes financieros. Libro recomendado para la biblioteca de aula.
- TENA MILLÁN, J. *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Barcelona: Eada Gestión, 1989.  
 Es un texto básico para entender la organización de la empresa. De forma global, pero con aplicaciones muy didácticas, se clarifica la problemática de las organizaciones y su adaptación a un mundo cambiante. Incluye un recorrido interesante por las posiciones teóricas sobre la organización. Libro de consulta para el profesor, que le ayuda a desarrollar los temas relacionados con la tercera Unidad didáctica.
- URÍAS VALIENTE, J. *Análisis de Estados Financieros*. Madrid: McGraw Hill, 1991.  
 Texto dirigido a estudiantes universitarios y profesionales, que hace un repaso general de la información contable de la empresa y de los Estados Financieros o Cuentas Anuales, centrándose en el análisis estructurado de los mismos (Análisis financieros de resultados y rentabilidad). El libro incluye ejercicios de tipo práctico que ayudan a la comprensión de los conceptos, así como un caso general de análisis de los estados financieros, dedicado a la empresa PETROMED (1990). Muy ilustrativo.
- WILLIAM KAPP, K. *Los costes sociales de la empresa privada*. Barcelona: Oikos-Tau, 1966.  
 Es un libro considerado "clásico" del estudio de los costes y beneficios sociales que genera la actividad empresarial. Su hipótesis es que la empresa privada, en condi-



ciones de competencia sin ningún tipo de control, tiende a aumentar los costes sociales, que paradójicamente no son contabilizados entre los gastos empresariales, sino que son trasladados a terceras personas o a la comunidad. Ofrece, asimismo, una visión completa de las deseconomías posibles de la empresa, desde las ambientales hasta aquellas que inciden en la salud. Libro importante para el profesor por su visión complementaria de la actividad empresarial.

---

## Revistas

- BARRANCO, F. J. "Las técnicas cualitativas de investigación de mercado (I)". *Marketing + Ventas para Directivos*. N.º 44. Enero 1991. Págs. 32-39.
- "Breve Diccionario del Tratado de Unión Europea". *Política Exterior*. Volumen VI. N.º 29. Otoño 1992. Págs. 11-145.
- BRON, M. "El papel del diseño en la comunicación". *Marketing + Ventas para Directivos*. N.º 46. Marzo 1991. Págs. 42-46.
- *Dossier*. "Investigación de mercado". *Marketing + Ventas para Directivos*. N.º 49. Junio 1991. Págs. 8-43.
- *Dossier*. "Centros comerciales". *Distribución/Actualidad*. N.º 175. Septiembre 1990.
- "Dudas y esperanzas sobre la U.E.M.". *Política Exterior*. Volumen VI. N.º 29. Otoño 1992. Págs. 211-218.
- FERNÁNDEZ CASTAÑO, E. "En torno al Tratado". *Política Exterior*. Volumen VI. N.º 29.
- GONZÁLEZ, L. "Franquicia multinacional: la expansión hace la fuerza". *Marketing + Ventas para Directivos*. N.º 41. Octubre 1990. Págs. 25-28.
- MONTENEGRO, C. "Técnicas de promoción". *Marketing + Ventas para Directivos*. N.º 48. Mayo 1991. Págs. 12-17.
- OTSUBO, M. "La clave para competir en el mercado internacional". *Marketing + Ventas para Directivos*. N.º 41. Octubre 1990. Págs. 33-36.







## Anexo: Currículo oficial (\*)

---

### Introducción

El objeto de estudio de esta asignatura lo constituye la empresa como realidad fundamental de la estructura socio-económica contemporánea, incluyendo en este propósito tanto el análisis de su interior como sistema organizado y con funciones y objetivos establecidos, como el de sus relaciones con su entorno en el que proyecta su influencia y del que recibe continuas exigencias de adaptación.

La problemática de la empresa en nuestros días es muy amplia y no exclusivamente económica. Como institución, desarrolla su actividad dentro de un orden social y jurídico del que participa en sus normas, valores y relaciones de poder. Por otra parte, la progresiva complejidad tecnológica en la empresa se corresponde con importantes cambios en su organización y en las nuevas formas de gestión de la información. La formación profesional y cultural del factor humano es cada vez mayor y se refleja en cambios de valores, actitudes y necesidades psicológicas y sociales, que se traducen en mayores demandas de participación y satisfacción en el trabajo. Por último, la legislación refleja cada vez más la conciencia de que deben ser controlados tanto el uso que ha de hacerse de los recursos naturales escasos como los costes que se generen sobre el medio ambiente. Desde estas consideraciones, Economía y Organización de Empresas, además de las cuestiones estrictamente económicas que tienen que ver con la economía de la empresa, integra múltiples aspectos relacionados con la sociología de las organizaciones, tecnología, derecho mercantil, economía financiera y contabilidad, teoría de la información, etc.

Los contenidos de Economía y Organización de Empresas se acotan y estructuran en tres apartados. Por una parte, están aquellos contenidos de naturaleza económica y normativa más relacionados con la empresa en su acepción más frecuente, es decir, como aquellas organizaciones cuyas funciones son las de producir y comercializar ideas, bienes o servicios, y cuya finalidad es la obtención de beneficios. Son los contenidos relativos a la empresa y su marco externo, funcionamiento económico de las empresas y estructura y análisis económico y financiero.

---

(\*) Real Decreto 1179/1992, de 2 de octubre, por el que se establece el currículo de Bachillerato (B.O.E. n.º 253, de 21 de octubre de 1992).



Un segundo apartado de contenidos incluye un conjunto de principios teóricos y prácticos y una serie de procedimientos y actitudes que son aplicables a cualquier tipo de organizaciones, no sólo a las empresariales. Una empresa, en este sentido amplio, es todo grupo o asociación que se organiza con objeto de emprender algo y con ello obtener determinados fines: una institución, una entidad financiera, un centro cultural, un grupo político o sindical, un centro de investigación, una dependencia de la administración pública, etc. Los contenidos que se recogen en este apartado se refieren al funcionamiento de las organizaciones, de las personas y los grupos en las organizaciones, así como a los sistemas de información y las técnicas para su tratamiento.

Un tercer apartado se justifica por la necesidad de atender demandas relacionadas con las nuevas formas de transición a la vida activa, caracterizadas por la complejidad, la incertidumbre y los nuevos modos de trabajo, y que plantean al sistema educativo nuevas necesidades de formación para la iniciativa y de desarrollo de capacidades creativas y emprendedoras, que deben ser atendidas. Desde esta perspectiva, adquieren una especial relevancia los procedimientos y actitudes relativos al proyecto de iniciativa empresarial, que ocupa un papel transversal respecto del resto de contenidos, y en el que se actualizan contenidos de otros núcleos, se contrastan con iniciativas concretas, se interpretan a la luz de los problemas prácticos que se presentan y, fundamentalmente, se aplican y adquieren funcionalidad.

### **Objetivos generales**

El desarrollo de esta materia ha de contribuir a que las alumnas y alumnos adquieran las siguientes capacidades:

1. Identificar la naturaleza, funciones y principales características de diferentes tipos de empresas.
2. Analizar el funcionamiento económico global de las empresas a partir de la función específica de cada una de sus áreas de actividad, sus relaciones internas y su dependencia externa.
3. Interpretar estados de cuentas anuales de empresas pequeñas o medianas, identificando sus desequilibrios económicos y financieros, y proponer y evaluar medidas correctoras.
4. Abordar con autonomía y creatividad la planificación de proyectos sencillos de iniciativa empresarial, anticipando los diversos recursos y aspectos a tener en cuenta para organizar y gestionar su desarrollo.
5. Reconocer la variedad de aportaciones económicas y sociales de los distintos tipos de empresas y valorar críticamente su incidencia sobre el medio ambiente y la calidad de vida de las personas.
6. Analizar los mecanismos y valores básicos que rigen el funcionamiento de las organizaciones y los grupos, y elaborar juicios y criterios personales sobre las razones de sus disfunciones y conflictos.
7. Obtener, seleccionar e interpretar información, tratarla de forma autónoma, adoptando métodos adecuados a cada situación particular, y aplicarla a la resolución de problemas prácticos.
8. Transmitir y comunicar informaciones de forma organizada e inteligible, seleccionando el formato y cauce técnico más adecuado en función del contenido, intenciones del mensaje y características del receptor.



9. Actuar con flexibilidad y confianza y tomar decisiones a partir de una planificación rigurosa, contrastada y documentada.

## **Contenidos**

### **La empresa y su marco externo**

- La empresa: objetivos y funciones.
- Criterios de clasificación de empresas: naturaleza de la actividad económica que desarrollan, su dimensión, nivel tecnológico y tipo de mercado en el que operan. Formas jurídicas de las organizaciones empresariales: desde el empresario individual hasta las sociedades anónimas, pasando por las agrupaciones, cooperativas y otros tipos de sociedades.
- Contexto social y económico en el que desarrolla su actividad: el sistema económico, las distintas normas mercantiles, laborales y fiscales que regulan la vida de la empresa; la influencia de los proveedores, consumidores-clientes, el Estado, la competencia, la tecnología y otros elementos externos.

### **Funcionamiento económico de las empresas**

- Factores de localización espacial y dimensión.
- Áreas básicas de actividad y su interdependencia.
- Beneficios, productividad y eficiencia. Competitividad.
- Tendencias actuales de integración de empresas, la transnacionalidad y los nuevos retos de las pequeñas y medianas empresas como fenómenos a analizar desde un punto de vista económico y social.

### **Estructura y análisis económico-financiero**

- La composición del patrimonio y su valoración. Relaciones existentes entre estructura financiera y sus aplicaciones o inversiones.
- La información económico-financiera como soporte de la gestión empresarial.
- Lectura e interpretación de las cuentas anuales: balance de situación, resultados y memoria. Instrumentos elementales de análisis de equilibrio financiero.
- El balance social como instrumento que incorpora elementos de responsabilidad económica, social y ética.

### **La organización**

- El principio de eficiencia organizativa. División técnica del trabajo y necesidad de organización. Elementos de la estructura organizativa. Nuevas tendencias en organización.
- Motivación y participación. El comportamiento de los grupos y la organización informal. Las resistencias a la innovación y la burocracia. Los conflictos de intereses y sus vías de negociación.



- Comunicación y sistemas de información en las organizaciones. Información y nuevas tecnologías.

### **El proyecto de iniciativa empresarial**

- Aspectos de un proyecto empresarial: exploración de ideas y selección de la más adecuada, adopción de la fórmula jurídica, previsión de recursos materiales, humanos y financieros necesarios; modelo de organización, política comercial y mercadotecnia, aspectos legales, canales de aprovisionamiento, planificación económica y estudios simulados elementales de viabilidad económica del proyecto.
- Autonomía e iniciativa en la toma de decisiones. Disposición favorable al trabajo en equipo, a planificar y organizar racionalmente el trabajo. Actitud emprendedora y creativa ante los problemas prácticos.

### **Criterios de evaluación**

1. *Identificar los distintos factores externos que influyen en la empresa, señalando ejemplos representativos y circunstancias que ilustren esta incidencia, y analizar en algún caso concreto este proceso de interacción.*

Con este criterio se pretende evaluar que los alumnos reconozcan las relaciones de interdependencia de la empresa con su entorno, identificando los factores más importantes (poderes públicos, coyuntura económica, evolución tecnológica, organizaciones empresariales, sindicatos, consumidores, dinámica de población, localización industrial, relación con el medio ambiente, entre otros), y que sean capaces de elegir ejemplos concretos en los que se ponga de manifiesto esta relación. También se pretende que analicen con más detalle un proceso concreto de cambio en la empresa producido por factores externos.

2. *Clasificar los diferentes tipos de empresas, señalando sus rasgos diferenciales, y analizar ventajas e inconvenientes de la mayor o menor dimensión de la empresa y de su carácter público o privado.*

Se trata de comprobar que los alumnos conocen los distintos criterios de clasificación de las empresas (naturaleza de la actividad que desarrollan, dimensión, nivel tecnológico, tipo de mercado en el que operan, fórmula jurídica que adoptan, carácter público o privado) e identifican las distintas posibilidades respecto de cada uno de ellos. También se pretende comprobar si son capaces de analizar y valorar los factores positivos y negativos, tanto económicos como sociales, de las opciones de tamaño y propiedad de las empresas.

3. *Caracterizar las áreas básicas de actividad de la empresa, señalando sus relaciones, interdependencia y su distinto peso e importancia según el tipo de empresa, y describir el proceso de funcionamiento de un ciclo completo de una empresa tipo.*

Con este criterio se trata de asegurar que los alumnos han adquirido una visión global sobre el funcionamiento de las empresas, y reconocen la función parcial de cada una de sus áreas de actividad, así como sus relaciones.



4. *A partir del conocimiento directo de una empresa o institución, describir su estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación, grado de participación en las decisiones, organización informal, detectando problemas y disfunciones.*

Se trata de comprobar si los alumnos han adquirido la suficiente experiencia, autonomía e iniciativa para observar e indagar en las instituciones de su entorno (el propio centro escolar como institución, visita a una empresa, club cultural), y son capaces de aplicar sus conocimientos a una organización concreta e interpretar su estructura formal e informal, así como de detectar posibles disfunciones.

5. *A partir de los datos esenciales del balance de una empresa, identificar la función de sus elementos patrimoniales e interpretar el sentido económico y financiero de cada uno de sus apartados, detectando posibles desequilibrios.*

Se pretende que el alumno sea capaz de reconocer los diferentes elementos patrimoniales y la función que tienen asignada, así como de agruparlos correctamente en masas patrimoniales. Por otra parte, se pretende que interpreten la correspondencia entre las inversiones y su financiación y lleguen a detectar posibles desajustes, mediante *ratios* sencillas, al mismo tiempo que reconocen la conveniencia de un patrimonio equilibrado.

6. *Identificar las principales fuentes de financiación de la empresa y analizar en un supuesto concreto de financiación externa las distintas opciones posibles, sus costes y variantes de amortización.*

Este criterio pretende comprobar si el alumno es capaz de reconocer las fuentes de financiación de la empresa, tanto externas como internas, así como de analizar y evaluar, a partir de una necesidad concreta, las distintas posibilidades que tienen las empresas de recurrir al mercado financiero.

7. *Planificar y llevar a cabo un plan de observación de una empresa local y presentar la información obtenida de forma organizada e inteligible, incorporando opiniones y juicios propios, y con referencias a ejemplos y datos apropiados.*

Se trata de comprobar la capacidad de los alumnos para planificar una visita a una empresa y llevarla a cabo, obteniendo datos y conclusiones pertinentes. Para ello, la organización y objetivos deben quedar claramente establecidos. El trabajo previo de búsqueda y consulta de información permite valorar si son capaces de obtener, seleccionar e interpretar información aplicable al caso. En la preparación y desarrollo de la visita se pueden observar el uso de los conocimientos adquiridos y la disposición favorable al trabajo en equipo. En el informe posterior debe atenderse tanto a la organización, presentación y elección de formato, como a la incorporación de juicios propios razonados y datos pertinentes.

8. *Diseñar y realizar una investigación de carácter descriptivo sobre un hecho o cuestión controvertida de interés económico local, abordando tareas de indagación directa y de búsqueda de otras informaciones complementa-*



*rias, y reconocer distintas interpretaciones, señalando las posibles circunstancias y causas que las explican.*

Se trata de evaluar, mediante un "estudio de caso" (conflicto de intereses, crisis de un sector, reconversión industrial u otros de interés), si los alumnos entienden la actividad económica de la empresa como foco en el que confluyen una pluralidad de intereses (empresarios, consumidores, sindicatos, Estado, Gobierno local, entre otros) y son capaces de identificar distintas explicaciones y de señalar posibles razones que las justifiquen. En el trabajo, que deberá incorporar la indagación directa (encuestas, entrevistas, búsqueda y consulta de prensa, fuentes primarias) y la selección y consulta de bibliografía complementaria, debe valorarse que tratan la información con rigor y objetividad y, sobre todo, que lo hacen de forma planificada y con autonomía e iniciativa.

**9. Explorar posibles proyectos de creación de empresas, planificando el proceso que es necesario llevar a cabo y evaluar su viabilidad económica.**

Con este criterio se pretende valorar si los alumnos son capaces de integrar los distintos conocimientos de la asignatura y los aplican con creatividad para abordar un proyecto de iniciativa empresarial. La planificación debe recoger tanto los aspectos económicos y financieros como las formalidades legales de constitución, anticipando los diversos recursos y trámites necesarios.

**10. A partir de los datos económicos esenciales de una empresa, proponer medidas que traten de incrementar su productividad, señalando en cada caso las ventajas e inconvenientes de las mismas, y analizar el posible conflicto entre competitividad y responsabilidad social y ética.**

Con este criterio se trata de comprobar, por una parte, que los alumnos reconocen y valoran las variables que inciden en los indicadores de productividad de una empresa. Por otra, se pretende que identifiquen y analicen el posible conflicto entre una forma de entender el éxito empresarial, medido exclusivamente a través de la cuenta de resultados, de un planteamiento que entiende este éxito desde un marco de valores más amplio, y que incorpora el impacto ambiental (ruidos, agotamiento de recursos, residuos contaminantes), condiciones de trabajo saludables, corrección de injusticias en la distribución del valor añadido, garantías de calidad, participación en las decisiones, promoción de investigación, etc.



























DIRECCIÓN GENERAL DE RENOVACIÓN PEDAGÓGICA

Subdirección General  
de PROGRAMAS EXPERIMENTALES