



**INSTITUTO SUPERIOR PARTICULAR INCORPORADO
“SAN PABLO” N° 9112**

**Proyecto Curricular
Planificación de la Asignatura
Guía de Estudio**

Asignatura: ECONOMÍA DE EMPRESAS

Carrera: Técnico Superior en Comercialización

Año: Tercero

Docente: Dr. C.P. Carlos A. Colle

INSTITUTO SUPERIOR "SAN PABLO" N° 9112

| | |
|------------------|--------------------------------------|
| CARRERA: | TÉCNICO SUPERIOR EN COMERCIALIZACIÓN |
| ASIGNATURA: | ECONOMÍA DE EMPRESAS |
| CURSO: | Tercero |
| HORAS SEMANALES: | Cuatro (4) |
| PROFESOR: | Dr. C.P. Carlos A. Colle |

PLANIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

Objetivos Generales: A través del recorrido de este espacio curricular, se procura que el alumno adquiera las competencias para desempeñarse adecuadamente en procesos de toma de decisiones de carácter económico como mando medio de una organización. Es además un objetivo procurar que el alumno sea capaz de utilizar las herramientas conceptuales adquiridas en los años anteriores para su utilización en diferentes escenarios propios de la gestión organizacional, colaborando en la resolución de situaciones problemáticas o subóptimas con criterio económico.

Contenidos y objetivos específicos: Los contenidos a desarrollar y los objetivos específicos se describen a continuación:

| | |
|---|-----------------------------------|
| UNIDAD N°: 1 | La Economía Administrativa |
| Objetivos: Lograr que el alumno reconozca la relación entre la Administración y la Economía como ciencias ligadas al fenómeno organizacional. Contenidos: Alcance y naturaleza de la economía administrativa. Papel de la empresa en la sociedad. Naturaleza de las utilidades. Trabajo de campo: Problemáticas de la Empresa. | |
| UNIDAD N°: 2 | Relaciones Económicas |
| Objetivos: Lograr que el alumno reconozca y utilice para la gestión indicadores económicos de aplicación general. Contenidos: Introducción. Relaciones económicas. Conceptos. Relaciones básicas. Método de expresión de relaciones económicas. Relaciones totales, promedio y marginales. Ejercitación. | |
| UNIDAD N°: 3 | La demanda en economía |
| Objetivos: Lograr que el alumno comprenda la fundamentación de la demanda desde el punto de vista de las variables que la definen, y que pueda reconocer las mismas en el entorno de una organización en particular. Contenidos: Análisis de la demanda. Modelo de indiferencia. La función de la demanda del mercado. | |
| UNIDAD N°: 4 | Pronósticos |
| Objetivos: Lograr que el alumno conozca y aplique técnicas | |

aritméticas simples de proyección, de uso general en todo tipo de organizaciones.

Contenidos: Pronósticos. Definiciones. Métodos de pronóstico. Proyección de tendencias. Métodos barométricos. Encuestas

UNIDAD N°: 5 | **La producción**

Objetivos: Lograr que el alumno pueda aplicar a los procesos de toma de decisiones organizacionales los fundamentos de la función económica de producción.

Contenidos: Producción. Concepto. Función de producción. Ley de rendimientos crecientes. Rendimientos a escala. Representaciones gráficas. La aplicación a todo tipo de organizaciones.

UNIDAD N°: 6 | **El mercado - Su estructura**

Objetivos: Que el alumno conozca a partir de la teoría económica los diferentes escenarios a los que asiste una organización como oferente y como demandante, para una mejor toma de decisiones.

Contenidos: Estructura del mercado, clasificación de las estructuras del mercado. El cuadro de Eucken. Factores que determinan la estructura del mercado: características del producto, función de producción, compradores.

UNIDAD N°: 7 | **Los precios en economía**

Objetivos: Lograr que el alumno pueda aplicar en casos propuestos técnicas de fijación de precios revisadas en el aula, y conceptos de otras asignaturas relacionadas.

Contenidos: Precio de equilibrio. Concepto. Determinación del precio de equilibrio en competencia perfecta, monopolio, oligopolio y competencia monopolística.

UNIDAD N°: 8 | **La fijación del precio de venta**

Objetivos: Lograr que el alumno comprenda la importancia de los procesos de toma de decisiones de precios en la organización, y el impacto económico de dichas decisiones.

Contenidos: Fijación de precios. Concepto. Importancia. Prácticas de fijación de precios. Fijación de precio basada en el costo, en la utilidad creciente (marginal). Discriminación de precios. Fijación de precios para producción múltiple.

UNIDAD N°: 9 | **Pronósticos de mercado**

Objetivos: Que el alumno pueda interpretar a un pronóstico de mercado como un tipo particular de pronóstico, en el cual se investigan comportamientos y preferencias psicológicas.

Contenidos: Pronóstico de mercado: definición, objetivos, e importancia. Tipos de pronósticos. Métodos y técnicas de pronóstico: método de tendencia, promedios móviles, regresión. Elasticidad de la demanda. La computación como herramienta para el pronóstico. Uso de bases de datos. Simulaciones regionales de mercado.

UNIDAD N°: 10 | **La planificación de ventas**

Objetivos: Lograr que el alumno conozca y asigne importancia a la actividad de la planificación de las ventas como base de la gestión proyectada de una organización, como así también que

reconozca la importancia de considerar diferentes enfoques de dicha planificación.

Contenidos: Planificación de ventas. Concepto. Importancia. Etapas en la planificación. Planificación cuantitativa: concepto. Formulación. Planificación cualitativa: concepto. Conformación de la fuerza de ventas. Oportunidades y limitaciones.

MODALIDAD DE APROBACIÓN: Conforme las disposiciones del Reglamento Académico Marco (Dto. 4199/2015), las condiciones para la aprobación de la materia son las que se detallan a continuación:

Por Promoción Directa: con el cumplimiento del 75% de asistencia a las clases presenciales; el 100% de trabajos prácticos entregados en tiempo y forma; la aprobación de exámenes parciales con un promedio final de 8 o más. Se requiere además de la aprobación de una instancia final integradora: calificación 8 o más (Art. 39).

Mediante examen final: El examen final será escrito. Para poder acceder al examen final en condición de alumno regular, el alumno deberá cumplir con los siguientes requisitos: **a)** 75% de asistencia y hasta el 50% cuando las ausencias obedezcan a razones de salud, trabajo y/o se encuentren en otras situaciones excepcionales debidamente comprobadas. Aún en los casos que el estudiante no logre alcanzar los mínimos expresados en los porcentajes anteriores, podrá ser reincorporado a la condición objeto del presente artículo, a través de una instancia de evaluación especial al efecto. **b)** Aprobación de los exámenes parciales con nota de 6 o más puntos. **c)** Aprobación del trabajo práctico previsto en la planificación de la materia.

Para poder acceder al examen final en condición de alumno semi presencial, el alumno deberá cumplir con las mismas condiciones que el alumno presencial respecto de cantidad de exámenes y aprobación de trabajo práctico. Podrá acceder al examen final en condición de alumno semi presencial aquel que cumpla como mínimo con el 40% de asistencia en cada cuatrimestre.

El alumno que no pueda acceder al examen final en carácter de presencial o semi presencial podrá rendir en condición de alumno libre. En tal caso, será requisito que el alumno cumpla con la presentación del trabajo práctico previsto en la planificación de la materia hasta el último día de clases del ciclo lectivo.

MODALIDADES DE TRABAJOS PRÁCTICOS: Se prevé la realización de un trabajo práctico escrito bajo el método del caso, el cual abarca la totalidad del ciclo lectivo. Este trabajo deberá ser aprobado al final del ciclo lectivo para tener derecho a la instancia final integradora en caso de poder aplicarse la promoción directa, o bien en caso de la aprobación por examen final en las modalidades presencial o semipresencial. Asimismo, el trabajo práctico deberá ser presentado hasta el último día de clases del ciclo lectivo por aquellos alumnos que aspiren a rendir en condiciones de alumno libre.

MODALIDADES DE EXÁMENES PARCIALES: Se llevarán a cabo dos instancias examinadoras parciales, con dos instancias de recuperación para cada una de ellas. El primer examen parcial se llevará a cabo durante el transcurso del primer cuatrimestre, pudiendo las instancias de recuperación llevarse a cabo luego del receso invernal. El segundo examen parcial se llevará a cabo durante el segundo cuatrimestre. Las instancias de recuperación finalizarán durante el mes de Octubre.

EJES TEMÁTICOS: Se ponen a disposición de los alumnos los conceptos y citas fundamentales a abordar en cada una de las unidades de la presente planificación. Dicha información se presenta como un anexo denominado "Guía de Estudios".

BIBLIOGRAFIA

- * **SAMUELSON, Paul:** *"Microeconomía"*
- * **SAMUELSON - NORDHAUS - PEREZ ENRRI:** *"Economía"*
- * **COSCIA, Santiago:** *"Microeconomía"*
- * **PAPPAS, J.L.:** *"Fundamentos de Economía y Administración"*
- * **GIMENEZ, C. y otros:** *"Costos para Empresarios"*.
- * **SAPAG CHAIN, N:** *"Evaluación de proyectos de inversión en la empresa"*.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

Estimados Alumnos:

Les dejo a continuación una guía de revisión de la Unidad I, que espero les resulte de utilidad. El texto está a continuación, mientras que en el siguiente link pueden descargar el documento en formato .pdf.

Muchas gracias, saludos y a no decaer

Carlos

UNIDAD 1: LA ECONOMÍA ADMINISTRATIVA

1. **Definición de Economía:** ciencia que estudia la forma en la que el hombre como agente económico busca satisfacer necesidades ilimitadas con recursos escasos
2. **Definición de Administración:** ciencia que estudia la mejor aplicación posible de los recursos (escasos) para el logro de un resultado.
3. **Doctrinas económicas:** MARX, URSS, China, Cuba.

EEUU: Crisis de 1930, industria bélica y naval. 2a. Guerra mundial.

4. **Evolución de la administración:** Desde la pertenencia a la economía hasta la administración científica.

Definición: La economía administrativa es el enfoque que considera la gestión en la organización como un fenómeno complejo, caracterizado por la simultaneidad de enfoques que abordan las decisiones que se toman en las organizaciones. Estas decisiones requerirán en todo momento la guía de los objetivos económicos (satisfacer necesidades) y de los objetivos de la administración (minimizar el esfuerzo necesario para alcanzar el objetivo buscado).

Importancia del papel de la empresa y de toda organización en la sociedad. Concepto de Balance Social.

Existen relaciones recíprocas entre la empresa y la sociedad que deben ser medidas, con el objeto de minimizar los impactos negativos del funcionamiento de la empresa en un cierto entorno social, y a la vez procurar dirigir esfuerzos hacia aquellas áreas que requieren de un aporte para su mejoramiento. Impacto en dimensiones tales como la social, económica, legal, ambiental, cultural. Se reconocen impactos positivos y negativos.

Estas herramientas presentan mayor facilidad de implementación en las ONG, dado que su objeto por lo general es el bien común o el mejoramiento de condiciones sociales.

Existen regulaciones tendientes a minimizar los efectos negativos. Ejemplos: disposiciones constitucionales sobre contaminación ambiental, legislación laboral, legislación sobre seguridad e higiene en el trabajo, publicación de balances sociales, etc.

Revisión de clasificaciones de empresas: Según la forma jurídica. Según el sector de la economía. Otras.

Naturaleza de las utilidades

En primer término evaluar las utilidades operativas porque son aquellas que muestran la capacidad generadora de rendimiento de los activos. De ello concluimos que si una empresa no es capaz de generar un valor aceptable en las utilidades operativas pierde su interés como ente generador de riqueza. Recordamos que de acuerdo con el análisis financiero de rentabilidad la estructura de un estado de resultados con fines financieros se expone de la siguiente manera:

| | |
|-------|-----------------------|
| V | Ventas |
| (CV) | Costos Variables |
| ----- | |
| CM | Contribución Marginal |
| (CF) | Costos Fijos |
| ----- | |
| Y | Utilidad operativa |
| (F) | Costos Financieros |
| (T) | Costos Impositivos |
| ----- | |
| E | Utilidad Neta |

Las Utilidades son NECESARIAS:

- 1) para la empresa para garantizar su subsistencia
- 2) para el empresario, para que mantenga la inversión (respecto de posibilidades alternativas).

3) para el entorno social del que la empresa forma parte.

Antecedentes: Ley de contrato de trabajo 20744 (concepto de empresario) y las disposiciones de la SEPYME conceptualizan la dimensión de las empresas.

Las utilidades deben ser RAZONABLES, para lo cual debe considerarse:

- 1) Retorno de la inversión e inversiones alternativas
- 2) Benchmarking (comparación con otras empresas del sector)
- 3) Imagen e impacto social de la empresa
- 4) Minimización de impactos negativos

IMPLICANCIAS:

- a) Visión de conjunto a medida que se asciende en el organigrama. Es necesario comprender adecuadamente la simultaneidad de enfoques que se requiere abordar en los procesos de toma de decisiones.
- b) Riesgo: Suboptimización. De no conocerse adecuadamente alguna de las dimensiones afectadas por los procesos de toma de decisiones se corre el riesgo de desperdicio de recursos.
- c) Necesidad de la capacitación y actualización permanentes.
- e) Enfoque interdisciplinario. No debe caerse en el acto soberbio de creer que "nos las sabemos todas". A medida que la organización crece requiere cada vez más profesionalismo en todas sus áreas.
- f) Para recordar: Historia del invasor y el guerrero de Corea.
- g) Delegar: asignar tarea o tareas en forma responsable, es decir a quien esté capacitado para desarrollarla. Confiar: Consecuencia de lo anterior. Asumir que algo puede salir mal o en forma diferente. No delegar con temor. En general la delegación es altamente compleja en las pyme familiares.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

Estimados Alumnos:

Les dejo a continuación una guía de revisión de la Unidad II, que espero les resulte de utilidad. Muchas gracias, y espero poder seguir compartiendo con ustedes el interés por estos temas que estamos tratando.

Carlos

UNIDAD 2: RELACIONES ECONÓMICAS

Una relación es una comparación entre variables, ya sea entre sí o bien respecto de un parámetro dado. (magnitudes que representan cierto aspecto de la realidad, y que pueden modificarse en un momento dado).

Desde el punto de vista de la gestión, es importante identificar relaciones que describan el comportamiento de los denominados “factores críticos de éxito” de la organización, ya sean estos internos o externos. El seguimiento de la evolución de estas relaciones nos dará la posibilidad de predecir comportamientos y/o tomar decisiones correctivas cuando sea necesario.

Una evolución del análisis de los factores críticos de éxito la constituye el denominado **Cuadro de Mando Integral**, desarrollado en 1996 por Kaplan y Norton. Una referencia rápida al concepto puede encontrarse en el siguiente enlace:

https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Sin embargo, y considerando que muchas veces las pequeñas y medianas empresas tienen dificultades desde el punto de vista presupuestario para abordar el desarrollo de esta herramienta, pueden gestionarse diversos indicadores con información propia y del contexto para un gerenciamiento adecuado.

Conceptualmente, podemos entonces agrupar inicialmente a las relaciones económicas en tres categorías:

* **Relaciones totales:** Resultado de un proceso de adición de una variable, considerando un determinado espacio físico y temporal. Ejemplos, producto total, costo total, PBI. La información que suministran es comparable sólo en forma relativa.

* **Relaciones promedio:** Son el resultado de un cociente de comparación entre variables, considerando la variable a analizar y un determinado parámetro como denominador. Producto medio, costo medio, PBI por habitante. Mejoran la comparatividad en los casos en que no es posible aplicar las relaciones totales por tratarse de diferentes envergaduras de empresas.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

* **Relaciones marginales:** Resultado de una determinada tasa de cambio de una variable, como consecuencia del cambio en una unidad de otra. Surgen entonces dos tipos de variables: una variable dependiente y una variable independiente. Producto marginal / Costo marginal. Desde el punto de vista geométrico, las relaciones marginales describen el ángulo que forma la tangente a la función en el punto en que se efectúa el cálculo. Esto tiene su importancia desde el punto de vista de analizar grados de sensibilidad como abordaremos en la unidad relacionada con la elasticidad de la demanda.

IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN:

* Relaciones totales: establecen límites y sirven para el análisis de entorno económico.

* Relaciones promedio: Brindan información para abordar decisiones de optimizaciones (ejemplo, costo promedio/costos por ociosidad).

* Relaciones marginales: Son de utilidad para la elaboración de pronósticos

* Es de gran importancia para que las relaciones sean útiles al decidor conocer los mecanismos de construcción

* El uso de indicadores se encuentra muy relacionado con la política de precios (por ejemplo en entornos de alta elasticidad precio)

* Es necesario además entender el funcionamiento conjunto de las relaciones, como así también comprender que existen influencias entre ellas, de tal manera que un cambio en una relación económica impacta en otra u otras.

* Un ejemplo de relaciones marginales lo constituye el análisis de la función de producción y el producto marginal en entornos de saturación de la capacidad instalada. En estos entornos, la utilización de relaciones económicas colabora en la toma de decisiones, siendo ejemplos de decisiones en el corto plazo (en orden de preferencia):

1) Alianza estratégica

2) Absorción de costos

3) Rechazo de pedidos

Ejemplos de decisiones en el largo plazo (en orden de preferencia):

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

Estimados Alumnos:

Les dejo a continuación una guía de revisión de la Unidad III, que espero les resulte de utilidad. El texto está a continuación, y al final del mismo hay un link desde el cual pueden descargar el material bibliográfico ampliatorio.

Muchas gracias, y espero poder seguir compartiendo con ustedes el interés por estos temas que estamos tratando.

Carlos A. Colle

UNIDAD 3: LA DEMANDA

La demanda en general es una de las 2 grandes fuerzas que componen un mercado. Es un concepto amplio que involucra:

- * Agentes (demandantes) que buscan satisfacer necesidades
- * Sacrificio económico
- * Precios
- * Cantidades
- * Nivel de ingresos monetarios
- * Preferencias psicológicas del consumidor
- * Diferentes tipos de bienes
- * Diferentes tipos de necesidades

Ejemplo: demanda de fuerza laboral, de dinero y de recursos críticos (recordamos que definimos un insumo en una función de producción como aquel en cuya ausencia se interrumpe la totalidad del proceso, vale decir entonces que la evaluación se efectúa desde el punto de vista funcional del insumo y no exclusivamente desde el punto de vista de su valor económico).

Se toman diferentes tipos de decisiones en cada uno de estos mercados en los que la empresa es demandante (Trabajo, Capital y Tierra), teniendo en cuenta las características de cada uno de ellos. Rigidez de la oferta laboral por intervención del Estado a través de diversas normas, elevado riesgo de los mercados financieros que limita el acceso al crédito, y limitaciones a la fijación de precios de renta en uno u otro sentido.

ESQUEMA CIRCULAR DE LA ECONOMIA

Planteo de relaciones entre bienes reales y financieros y retribuciones entre:

- * Esquema simplificado, no considera la influencia del Estado ni del sector externo de la economía.
- * Unidades de producción (combina factores y compone la renta real de la economía - empresas).
- * Unidades de consumo (individuos).

Relación entre ahorro y consumo en el ingreso monetario: $Y = C + S$

Proceso ahorro - inversión: Implica que S es igual a I en donde S es el nivel de ahorro e I es el volumen de inversión. De esta igualdad surge la importancia del ahorro dentro de una economía, y la importancia de un buen funcionamiento del sistema financiero que sea el encargado de llevar adelante el denominado "proceso ahorro-inversión", el cual consiste en poner fondos a disposición de las unidades de

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

producción bajo la forma de préstamos, procedentes de los ahorros de los individuos o de excedentes de otras unidades de producción.

ESTRUCTURA DEL GASTO DE LA UNIDAD DE CONSUMO:

La unidad de consumo solamente puede gastar su ingreso de dos maneras:

- * Consumo
- * Ahorro

Por lo tanto, cuanto mayor fuere el nivel de ingresos del individuo, mayor será la posibilidad de que el mismo aumente tanto su gasto en consumo como sus posibilidades de ahorrar.

Si bien desde el punto de vista de la política económica ambos destinos de gasto son importantes, es necesario recalcar que el gasto en consumo produce un efecto de reactivación de la economía en un período de tiempo menor que la inversión producto del ahorro, por lo que frente a escenarios recesivos es frecuente que el Estado a través de diferentes políticas procure incentivar el gasto en consumo.

PROCESO AHORRO - INVERSIÓN

El proceso ahorro-inversión es aquel por el cual los ahorros de los individuos se convierten en posibilidades de financiación de inversiones para ampliación de la capacidad productiva.

En general este proceso se lleva a cabo en una economía a través del sistema financiero, quien capta fondos (ahorros) y los pone a disposición de quienes deseen invertir, bajo la forma de préstamos (para la inversión). Al igual que respecto del consumo, es frecuente que el Estado realice actividades de incentivo para la inversión, puesto que la misma es la que a largo plazo produce un aumento del valor agregado y el nivel de ingreso de una economía.

En tal sentido, medidas como las tasas subsidiadas y las modificaciones de los niveles de encajes bancarios son algunas de las herramientas con las cuales influye sobre el sistema financiero.

En general, sabemos que la tasa de rendimiento requerido de una inversión es la resultante del interés puro más una determinada prima de riesgo. Es por esto último que en economías como la Argentina las tasas de interés activas para préstamos presentan una diferencia (spread) tan marcada respecto de las tasas de interés pasivas como la que retribuyen los bancos por los depósitos a plazo fijo. Esto atenta contra el nivel de inversión, y junto con otras causales hace que el proceso ahorro - inversión en nuestro país presente dificultades frecuentes.

ESTÍMULOS A LA DEMANDA: INFLACIÓN Y ESTANFLACIÓN

Los economistas en general coinciden en que las políticas de incentivo al consumo generan presiones inflacionarias, y en la medida en que las mismas sean adecuadamente controladas por la adaptación de la oferta, y por otros instrumentos de política económica, no deberían conformar escenarios graves en el mediano plazo. Sin embargo en Argentina, los procesos inflacionarios y su consiguiente pérdida de poder adquisitivo son bastante frecuentes, llegando al caso casi único en el mundo en el cual la pérdida de poder adquisitivo retrayendo el consumo, provoca igualmente serios aumentos de precios en el nivel general. Este escenario de recesión con inflación es denominado "estanflación". Los escenarios de estanflación en Argentina han sido frecuentes a lo largo de los últimos treinta años, sin que haya resultado fácil para el Estado poder poner límites a los aumentos de precios. La consecuencia de estos procesos ha sido invariablemente la pérdida de poder adquisitivo y la disminución del salario real a lo largo del tiempo.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

MODELO DE INDIFERENCIA:

Características del modelo:

Descriptivas:

El modelo de indiferencia intenta describir el comportamiento de un consumidor dentro de una economía simplificada, en la cual se presentan las siguientes características:

- 1) Existen únicamente 2 bienes a los que denominamos A y B
- 2) Los bienes A y B son sustitutos entre sí
- 3) Los bienes A y B producen cada uno de ellos un determinado grado de satisfacción al ser consumidos por el individuo.
- 4) Existen infinitas combinaciones de bienes A y B dentro de un "mapa de indiferencia" atribuible al individuo.
- 5) Existen diferentes combinaciones de los bienes A y B que dan similar grado de satisfacción al individuo.
- 6) El individuo posee un determinado ingreso monetario, al que simbolizamos con Y.
- 7) El individuo gasta todo su ingreso Y en combinaciones de bienes A y B para satisfacer sus necesidades.
- 8) El ingreso monetario del individuo es susceptible de modificarse a lo largo del tiempo.
- 9) Los bienes A y B suelen tener diferente precio.

Características de las curvas:

* Convexas respecto del origen, ya que el individuo optimiza su grado de satisfacción, lo cual no puede hacer con curvas cóncavas respecto del origen.

* Existen infinitas curvas.

* No se cortan entre sí (en caso contrario se producirían dos niveles de satisfacción diferentes para una misma combinación - absurdo).

* Una curva representa uno y solo un nivel de satisfacción.

Recta de restricción presupuestaria:

Supuestos para la construcción:

1) El individuo gasta todo su ingreso en el bien A ($B=0$)

2) El individuo gasta todo su ingreso en el bien B ($A=0$)

Uniando los puntos obtenidos se obtiene la recta, que es el límite para el gasto.

Equilibrio del consumidor: Punto de tangencia con una curva (solo una porque no se cortan entre sí) dados el ingreso y los precios de los bienes.

El individuo desplaza sus gastos a lo largo de la recta hasta encontrar un punto que le proporciona el máximo grado de satisfacción. El punto será aquel que sea tangente a una curva de indiferencia.

Alteraciones en los datos del modelo:

CAMBIO DE LAS PREFERENCIAS PSICOLÓGICAS DEL INDIVIDUO: Implica reformular las curvas.

EFFECTO INGRESO: Consiste en el aumento del ingreso monetario del individuo, lo cual desplaza la recta de restricción en forma paralela a sí misma. Se determina un nuevo punto de equilibrio.

La recta se aleja en caso de incrementos y se acerca en caso de disminuciones.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

EFFECTO PRECIO:

Introduciendo modificaciones de precios en el bien de las abscisas se obtienen sendas rectas con diferentes inclinaciones.

Se generan nuevos puntos de equilibrio, los cuales al unirse derivan la función demanda del bien A, que involucra:

PRECIOS DE A Y B

NIVEL DE INGRESOS

PREFERENCIAS PSICOLOGICAS

Implicancias del modelo para la gestión:

Es de gran importancia para el empresario conocer la composición del modelo de indiferencia de su producto, y comprender que la demanda de su producto se halla influida por aspectos que van más allá de la fijación del precio de venta.

El conocimiento del mapa de indiferencia permite proyectar cuál será la forma de la función de demanda de su producto, y el grado de elasticidad que presenta la misma.

De la comprensión del modelo de indiferencia queda claro entonces que el comportamiento de la demanda de un producto es el resultado de un proceso complejo, marcado por los factores críticos que mencionamos a continuación:

Factores críticos:

Son aquellos a los que debe prestarse especial atención durante la gestión, ya que motivan cambios en todo el modelo:

* NIVEL DE INGRESOS (DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA)

* CARACTERÍSTICAS (TÉCNICAS) DEL BIEN PRODUCIDO Y DE LOS BIENES SUSTITUTOS

* INTERPRETACIÓN DEL PRECIO DEL BIEN POR PARTE DEL CLIENTE (DIFERENCIACIÓN)

* PREFERENCIAS PSICOLÓGICAS (Ej. modas)

ELASTICIDAD DE LA DEMANDA:

ELASTICIDAD INGRESO:

La elasticidad ingreso es aquella que mide la magnitud del cambio en las cantidades demandadas como consecuencia de cambios en el nivel de ingreso del individuo. De acuerdo con el modelo de indiferencia implica para el individuo alcanzar mayores niveles de satisfacción, lo cual implica reformular su mapa de consumo. El grado de elasticidad se verifica desde el punto de vista geométrico como un desplazamiento de la función en forma paralela a sí misma. Se aleja si aumenta Y , se acerca si disminuye Y .

Elementos que influyen:

Composición de la cartera de clientes: los clientes pertenecientes a un cierto sector que ha incrementado su nivel de ingreso

Naturaleza del bien: Ejemplo de cierto tipo de televisores con aumento de la demanda mayor que los viejos CRT.

Retraso salarial: Cuando existe retraso salarial y endeudamiento, se tiende a la cancelación de obligaciones previo al incremento del consumo. Puede investigarse analizando la cantidad de préstamos otorgados para consumo y sus variaciones en el tiempo, e investigando además el destino de los fondos.

ELASTICIDAD PRECIO:

La medida de la elasticidad la da la pendiente de la función respecto del eje x (la derivada de la función). La elasticidad precio mide la magnitud de un cambio en las cantidades demandadas de un bien como consecuencia de un cambio en el precio del mismo.

Niveles típicos de elasticidad precio:

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

Elasticidad unitaria: -45°

Inelástica: -90°

Altamente elástica: 0°

Implicancias para la gestión y riesgos:

Es importante para el empresario tener en cuenta adecuadamente el grado de elasticidad de la demanda de su producto respecto de la política de precios de la empresa, algunos efectos de una mala interpretación de esta característica son los siguientes:

- 1) Entrar en zona de pérdidas por aumentos de precios (no se analiza el break-point)
- 2) Saturar la capacidad instalada por rebajas

Importancia para el empresario de investigar la demanda en función de la composición por sector. Esta información se coteja con las políticas salariales y la información histórica disponible, considerando los efectos inflacionarios.

Enlace de descarga: material bibliográfico ampliatorio

https://onedrive.live.com/redir?resid=A498C8AA1CCC1D0A!1891&authkey=!AI9PGKKRc_82dvA&ithint=file%2cpdf

GUIA DE ESTUDIOS – ECONOMÍA DE EMPRESAS

Estimados Alumnos:

Les dejo a continuación una guía de revisión de la Unidad IV, que espero les resulte de utilidad.

Muchas gracias

Carlos

UNIDAD 4: PRONÓSTICOS

Un pronóstico es una actividad o herramienta tendiente a determinar el comportamiento futuro de una variable, con arreglo a cierto método y contando con un determinado nivel de información. La búsqueda de información para reducir la incertidumbre implica costos que pueden tornar negativo el R.O.I. (Return Over Investment, o retorno sobre la inversión) de un proyecto. Dada la característica de intentar predecir un evento futuro, todo pronóstico implica riesgo.

Existe un límite a la disponibilidad de información: el costo de adquisición de la información. Cuando el costo supera al beneficio, entonces deviene económicamente no conveniente la adquisición de esa información para reducir el riesgo.

Ejemplo: Inversión en publicidad de \$ 100.000.

MÉTODOS:

a) Formales: con arreglo a cierto método o técnica, son revisables.

a.1) Basados en información histórica (proyectan en base a información procedente de períodos o lapsos de tiempo anteriores al período a proyectar).

a.1.1.) Aritméticos: Aquellos basados en cálculos que involucran las 4 operaciones básicas (de bajo costo y relativa eficacia, fácilmente aplicables en ámbitos de pequeñas organizaciones)

a.1.2) Probabilísticos: Uso de tablas y métodos de estimación considerando medidas de dispersión (ej. distr. normal)

a.1.3) Heurísticos: Predicen el comportamiento de una variable a partir de su parecido con otra (ejemplo: antivirus)

a.1.4) Modelos de simulación: Análisis complejo que para predecir el comportamiento de una variable requiere el conocimiento de todas las otras que pueden influir en ella. (ej. simulación de Montecarlo). Abarca a los métodos anteriores y los combina. Muy costoso, y de mayor eficacia. Se utilizan con frecuencia en entornos de grandes organizaciones, como así también en entornos gubernamentales.

a.2) Barométricos (a un momento dado). El caso típico de este tipo de pronósticos es el de las encuestas, que brindan el estado de una variable a un momento dado, por lo que para conocer la evolución de la misma se requiere de la repetición de la investigación. En general son costosos, aunque la contrastación empírica es de gran importancia en ciertos casos (ejemplos: muestreos de comportamiento en poblaciones respecto de los efectos de un nuevo medicamento). Las organizaciones medianas o grandes son las que más frecuentemente utilizan este tipo de herramientas, aunque con algunas limitaciones pueden aplicarse a las pyme sin costos exagerados.

b) No formales: intuitivos, subjetivos. Dependen para su consideración de las habilidades particulares del pronosticador. No deben por ello ser despreciados o descartados, puesto que muchas veces el empresario posee conocimiento de situaciones que no se encuentran documentadas. Sin embargo a

GUIA DE ESTUDIOS – ECONOMÍA DE EMPRESAS

los fines de la presentación de un trabajo profesional es necesario exponer la metodología que se utilizó para la proyección o el pronóstico que se formula. Los métodos no formales por su característica de no estar sujetos a métodos, no pueden ser revisables.

El uso de los métodos aritméticos:

Con bajo costo y por ende facilidad de su aplicación, tienen sin embargo la dificultad de ofrecer mayor exposición al riesgo.

La información histórica puede verse distorsionada fundamentalmente por 2 causas:

- a) La existencia de procesos inflacionarios que requieren el ajuste a moneda constante de los datos relevados.
- b) La existencia de operaciones no habituales. En este caso debe resaltarse la importancia del concepto de NORMALIDAD DE OPERACIONES a los fines del análisis, por lo que si existen operaciones que distorsionan este concepto deben ser ajustadas o depuradas a los fines de no alterar la información (un dato espúreo, reduce el conocimiento en vez de mejorarlo, debería eliminarse, pero su uso debe ser muy cuidadoso para no distorsionar los resultados del pronóstico).

Dentro de los métodos aritméticos, se pueden encontrar los siguientes:

- Método de la media aritmética: Consiste en el simple cálculo de un promedio de los valores hallados, presenta inconvenientes tales como no tener en cuenta la dispersión de los datos, o reducir estacionalidades.

- Método de la media aritmética ajustada: contempla la aplicación del denominado "principio de prudencia", mediante el cual se tiende a minimizar los ingresos y maximizar los costos. Este método combina la media aritmética del punto anterior con el valor máximo o mínimo de la muestra, dependiendo de que se trate de una proyección de costos o de ingresos. Estos dos datos dan lugar a un nuevo promedio que modera los resultados del punto anterior.

- Método de tasas de variación: Consiste en el reconocimiento de las variaciones intermensuales que se producen sobre la media aritmética ajustada. En tanto se considera que las operaciones de la empresa son un continuum de transacciones a lo largo del tiempo, permite proyectar reconociendo con mayor precisión las estacionalidades que pudieran presentarse. El caso especial del cálculo en este método lo constituye el período 1. No puede considerarse el mes 12 del año 3 por ser posterior al último dato acaecido.

Los métodos descriptos anteriormente no solamente no son excluyentes, sino que además es recomendable considerarlos en forma conjunta para tener un mejor panorama de la posible situación futura. Recordamos que en caso de que se detecten datos que no responden a operaciones normales y habituales de la empresa deben ajustarse o en caso de imposibilidad de verificar el valor correcto debería plantearse su eliminación.

METODOLOGÍA DE CÁLCULO EN EL MÉTODO DE TASAS DE VARIACIÓN:

VALOR PROYECTADO:

GUIA DE ESTUDIOS – ECONOMÍA DE EMPRESAS

a) Proyección para mes 1:

{Valor Actual (Media mes 1 de los tres años) / Valor Anterior (Media mes 12 años 1 y 2) X 100} - 100

b) Proyección para meses restantes:

{(Valor Actual (Mes que se está calculando) / Valor del Mes Anterior} X 100) - 100

MÉTODOS BAROMÉTRICOS:

Se diferencian de los anteriores en que consideran el estado de una variable (objeto de estudio) a un momento dado y reconocida desde una muestra.

Son de utilidad en casos en que:

- No existe información histórica (ej. productos nuevos).
- La información histórica está seriamente distorsionada o degradada (ej. hiperinflaciones)
- Se requiere información de momento actual por gran cambio del entorno (modas - elecciones)
- Existe serio riesgo al considerar únicamente información histórica sin verificar empíricamente

A los fines de la aplicación de estos métodos, deben tenerse en cuenta dos aspectos importantes:

1) El método permite el contacto directo con el objeto de estudio, sin que se hagan operaciones o derivaciones.

A fin de lograr una lectura de parte de la población que sea representativa de la misma, deben tenerse en cuenta aspectos importantes como delimitación del universo (población), determinación de la medida de dispersión, con la finalidad de calcular una muestra de un tamaño adecuado que garantice su condición de representativa.

2) El método implica mayores riesgos, toda vez que no puede aplicarse para inferir cualquier tipo de valor de cualquier variable. Ejemplo de ello sería la formulación de una encuesta sobre aceptación de uso de una depiladora unisex en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires, y extrapolar las conclusiones a toda la Argentina.

A modo de ejemplo interesante, puede citarse el caso de grandes empresas que seleccionan ciertas ciudades de Argentina como representativas del comportamiento del conjunto del país. Una vez seleccionada la o las ciudades se evalúa el comportamiento de una variable en estudio dentro de esa ciudad, y se formulan a partir de ello proyecciones para todo el país (ejemplo: medición sobre el grado de aceptación de un nuevo producto).

IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN:

* La importancia de poder proyectar a futuro está fuera de toda discusión, la necesidad de prever anticipadamente es de cualquier organización con independencia de las dimensiones de la misma o del entorno más o menos cambiante.

* También tiene gran importancia para la gestión el cotejo entre la realidad y lo proyectado, a través de sensores que vayan informando los desvíos que se produzcan y pongan en marcha mecanismos de corrección de ser necesario.

* Por otra parte, no tiene importancia menor la retroalimentación (feedback) que se genera al contar con herramientas de pronósticos, esta información permite al empresario mejorar la planificación, y por ende un mejor uso de los recursos disponibles.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

UNIDAD 5: LA PRODUCCIÓN

La Producción puede definirse como una función de transformación basada en cierto grado de conocimiento (KNOW HOW), que tiene por objeto agregar valor económico a los insumos (INPUT) y convertirlos en un producto terminado (OUTPUT).

El concepto de producción y de agregado de valor no es privativo del ámbito industrial, que es donde se verifica con mayor facilidad, sino que también involucra a los demás sectores de la economía (en el caso de los servicios suele denominarse **servucción** a la producción aplicada a los servicios - Ejemplo típico: seguros y bancos).

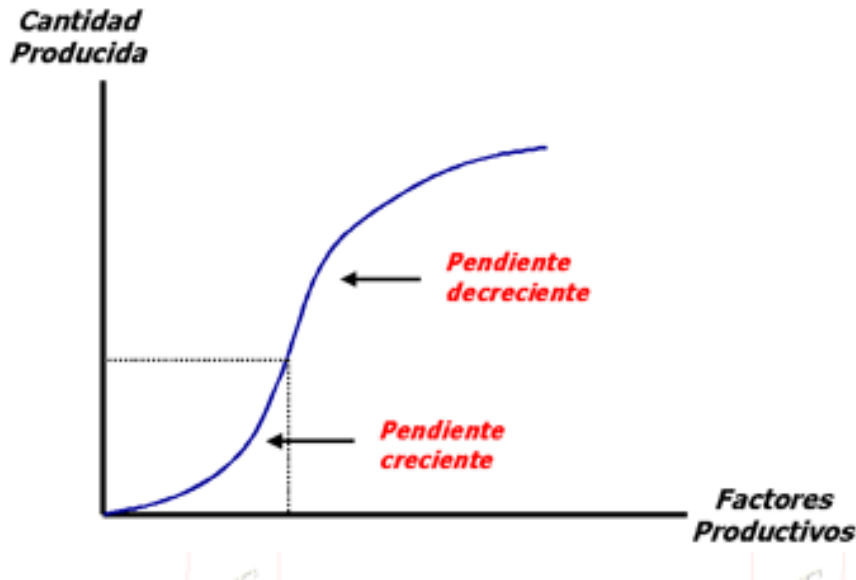
Forma general de la función:

La forma general de la función de producción permite segmentar a la misma en 3 etapas bien diferenciadas, a saber:

- **Etapa 1:** Se ubica entre el origen de coordenadas del gráfico cartesiano hasta el punto de inflexión de la misma (se entiende por punto de inflexión aquel en que la función deja de ser una función exponencial creciente y pasa a ser exponencial decreciente). Las características más importantes que se destacan en esta etapa de la función respecto de la actividad productiva son: rendimientos crecientes, en donde cada unidad de insumo genera un aumento de producto más que proporcional debido a la mejora en la absorción de costos fijos al aumentar el volumen, capacidad ociosa de la planta y gestión económica en zona de pérdidas.
- **Etapa 2:** Se identifica la misma desde el punto de inflexión límite de la etapa 1 hasta el punto de tangencia de la función en el cual dicha tangente es paralela al eje x (producto marginal = 0). Las principales características que pueden reconocerse en este tramo de la función son los rendimientos constantes a escala, en donde una unidad de insumo genera un incremento proporcional en el producto, positivo y luego decreciente. También es en esta etapa de la función donde se logra la maximización de la utilidad operativa, al optimizarse la absorción de los costos fijos.
- **Etapa 3:** En esta etapa se produce la saturación de la capacidad instalada de la función, por lo que el intento de generar mayores niveles de producto ocasiona que el producto marginal pase a ser negativo, operando la etapa de rendimientos decrecientes. El producto marginal es negativo se advierte como consecuencia de los problemas de saturación de capacidad, modificaciones y/o supresiones de rutinas de mantenimiento programado, y mayor nivel de mantenimiento correctivo por sobreutilización. También es habitual encontrar en esta etapa inconvenientes derivados de sobrecostos por trabajos extraordinarios.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

GRÁFICA TÍPICA DE UNA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN



INDICADORES DE CADA UNA DE LAS ETAPAS:

Para el empresario encargado de la gestión de una organización con función de producción identificada es útil atender a los siguientes síntomas relacionados con cada una de las etapas de una función de producción típica:

Etapa 1: (desde el origen de la función)

- * Zona de pérdidas
- * Reducción de pérdidas más que proporcional con cada unidad incrementada
- * Capacidad ociosa
- * Un solo turno de trabajo en plantas diseñadas para dos o tres turnos

Etapa 2: (punto de inflexión)

- * Se sale de zona de pérdidas
- * Maximización de la utilidad operativa
- * Utilización de la totalidad de la capacidad instalada

Etapa 3: (Producto marginal = 0)

- * Sobreproducción
- * Rendimientos decrecientes
- * Fallas por sobreutilización de recursos, sobrecostos y consecuente disminución de utilidades.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

* Tendencia a cero en el mantenimiento preventivo, y aumento muy significativo en los costos de mantenimiento correctivo.

IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN:

Durante la gestión y en cada una de las etapas de la ley hay decisiones que adoptar:

* Para el caso de la *Etapa 1*: Se debe buscar el incremento de los volúmenes físicos sin incrementar el costo de infraestructura, a fin de lograr una rápida salida de la zona de pérdidas. Se debe tener en cuenta muy especialmente el caso especial de las empresas con paralización de la actividad, puesto que al iniciar la actividad se generan inmediatamente los costos fijos operacionales en su totalidad.

- Ejemplo: políticas de descuento por cantidad

* Para el caso de la *Etapa 2*: Se pueden evaluar alternativas a medida que el volumen implica acercarse al límite de la capacidad instalada, siendo de gran importancia distinguir adecuadamente si la saturación obedece a circunstancias excepcionales (corto plazo) o derivadas de crecimiento vegetativo y por ende susceptibles de prolongarse en el tiempo. No debe dejar de tenerse en cuenta el cálculo del nuevo punto de equilibrio (el cual se obtiene a través del cociente entre el Costo Fijo Total y la Contribución Marginal Unitaria). El punto de equilibrio deberá compararse con la investigación de mercado que revele el tiempo que será necesario para alcanzar el nuevo nivel de producción.

a) Corto plazo: Alternativas frente a la saturación

a.1) Soportar costos adicionales por inconvenientes de saturación transitoria,

a.2) Formular alianzas estratégicas de corto plazo (siempre debe tenerse precaución con la preservación de los derechos por know how)

a.3) Rechazo de pedidos: solamente cuando concurrentemente:

* Se trate de "malos clientes"

* No hay partners con los cuales formular alianzas

estratégicas

* No existe financiamiento ni propio ni de terceros para afrontar las situaciones de sobreproducción que demanden mayores costos.

b) Largo plazo (sobreproducción sin que existan pedidos extraordinarios)

b.1) alianzas estratégicas de largo plazo (al igual que en el corto plazo debe tenerse precaución con el know how), fusiones o absorciones.

b.2) ampliación de la capacidad instalada (se requiere una cuidadosa evaluación económico financiera). Deberá tenerse precaución con la nueva contribución marginal y el compromiso financiero que implica. El monto de la inversión y la capacidad de repago de la empresa limitan la amplitud de la reforma de capacidad instalada. Esto es así puesto que se podría volver a un esquema de etapa I y reingresar en zona de pérdidas, lo cual dificultaría el repago de la inversión.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

* Para el caso de la *Etapa 3*: (rendimientos decrecientes). La situación de saturación y sobrecostos ya se encuentra declarada, por lo que únicamente resta evaluar las alternativas posibles considerando las siguientes posibilidades:

c.1) Volver a la etapa 2 con las consideraciones de los puntos anteriores respecto de la consideración de rechazos de pedidos, y situaciones de saturación descritas en los puntos a) y b) de la citada etapa 2.

c.2) Reformulación de la escala de planta, con una adecuada revisión que contemple como mínimo:

- 1) Nueva escala
 - 2) Nuevos Costos fijos
 - 3) Nuevo punto de equilibrio
 - 4) Tiempo para alcanzar el nuevo punto de equilibrio (dependiendo de la tasa de crecimiento vegetativo y basando el cálculo de tiempo en un estudio de mercado).
-

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

UNIDAD 6: EL MERCADO - SU ESTRUCTURA

Definición: Cualquier definición que haga referencia a un mercado, lo hará considerando como mínimo que se trata de “un ámbito físico o ideal, en el cual confluyen la oferta y la demanda con intención de transaccionar un determinado bien o servicio, bajo condición de acuerdo entre cantidad y precio.”

Vale decir entonces que el análisis de un mercado involucra:

- Ámbito físico o ideal
- Confluencia de fuerzas de oferta y demanda
- Intención de transaccionar
- Un determinado bien o servicio
- Un determinado volumen de operaciones

Dentro las diferentes clasificaciones que podrían abordarse, cabe citar como importantes para la gestión las siguientes:

CLASIFICACIONES:

*** Según el ámbito geográfico:**

INTERNO

EXTERNO

Esta clasificación no necesariamente aplica respecto del límite nacional de un país, sino que es extensiva a otros límites tales como provinciales, municipales o regionales (caso de Chile).

*** Según el sector de la economía:**

PRIMARIO

SECUNDARIO

TERCIARIO

Esta clasificación es relevante desde el punto de vista del agregado de valor, en tal sentido es importante recordar que el sector secundario incluye el valor creado en el sector primario, mientras que respecto del sector terciario (servicios) la importancia del mismo está fundada en el carácter ilimitado de las necesidades a satisfacer.

*** Según el nivel de la cadena comercial:**

MAYORISTA

MINORISTA

Esta clasificación reviste gran importancia desde el punto de vista de las políticas basadas en los volúmenes, y que aplican al sector mayorista con mayor facilidad.

*** Según las características de los bienes:**

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

BIENES

SERVICIOS

Esta clasificación es importante a los fines de la gestión, y desde el punto de vista económico a los fines del agregado de valor de cada sector.

*** Según el tipo de servicios:**

REALES

FINANCIEROS

Clasificación específica del sector servicios, de importancia en función de la medición del sector financiero en la economía.

*** Según la estructura:**

COMPETENCIA PERFECTA

COMPETENCIA IMPERFECTA

COMPETENCIA MONOPOLISTA

OLIGOPOLIO

MONOPOLIO

Sin perjuicio de la importancia de las clasificaciones precedentes, centraremos el análisis en la ***Clasificación Estructural de los Mercados***, la cual reconoce las estructuras de *Competencia Perfecta, Competencia Imperfecta, Competencia Monopolista, Oligopolio y Monopolio* en función de analizar las siguientes dimensiones que caracterizan las diferentes estructuras:

*** Número de agentes:** considerado como paridad de fuerzas entre oferta y demanda. En las estructuras de mercado se contempla el caso particular del oligopolio de dos integrantes (duopolio) en el cual se considera como predecible la posibilidad de una guerra de precios en la cual cada uno de los duopolistas intentará desplazar al otro del mercado con la finalidad de convertir al mismo en un monopolio. Este tipo de prácticas presentan dos desenlaces posibles: en el primero de ellos uno de los duopolistas logra su propósito y convierte al mercado en un monopolio, mientras que en el segundo de ellos ambos contendientes concluyen en que ninguno podrá lograr su cometido, para resarcir el desgaste propio de la guerra de precios formulan acuerdos de distribución del mercado, con la fijación de sobreutilidades.

*** Disponibilidad de información:** referida a la posibilidad de contar con la posibilidad de adquirir datos sobre el funcionamiento del mercado, y la existencia o no de restricciones o información secreta o reservada por una de las partes del mercado.

*** Posibilidad de acceso al mercado:** aspecto referido a la mayor o menor posibilidad para un agente económico de entrar y/o salir del mercado en el momento que lo considere oportuno, sin barreras o restricciones.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

* **Existencia de sobreutilidades:** aspecto relacionado con las utilidades que se obtendrían por encima de las denominadas *utilidades de subsistencia*. Éstas son las que se obtienen a través del funcionamiento normal de la empresa en el ámbito del mercado, son suficientes para garantizar la subsistencia de la empresa, y el rendimiento del empresario dentro de los límites normales para el mercado al que asiste. Los rendimientos que se generen por encima de estas magnitudes serían considerados entonces como sobreutilidades.

* **Optimización de estructura de costos:** este aspecto refiere a la utilización para la función de producción de las mejores estructuras disponibles en términos de equipos y trabajo humano, y se encuentra estrechamente vinculado con la dimensión de existencia de sobreutilidades antes citada.

El cuadro de Stackelberg

Una visión simplificada de las estructuras de mercado basada únicamente en el número de agentes es la propuesta por Stackelberg, según se puede observar a continuación:

| Compradores | Vendedores | | |
|-------------|-----------------------|-------------------------------|------------------------------|
| | Muchos | Pocos | Uno |
| Muchos | Concurrencia perfecta | Oligopolio Oferta | Monopolio Oferta |
| Pocos | Oligopolio Demanda | Oligopolio Bilateral | Monopolio limitado Oferta |
| Uno | Monopolio Demanda | Monopolio limitado Demanda | Monopolio Bilateral |

La interpretación de las dimensiones de análisis referidas, relacionadas con las diferentes estructuras del mercado se puede ordenar como sigue:

| Estructura Dimensión | Competencia Perfecta | Competencia Imperfecta | Competencia Monopolista | Oligopolio / Oligopsonio | Monopolio / Monopsonio |
|-------------------------|--------------------------|---|------------------------------------|---|---|
| | Número de Agentes | Elevado tanto en oferta como en demanda | Presenta todas las características | Posibilidad de influencia a través de cámaras o | Muy bajo en una de las fuerzas (caso extremo de 2 |

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

| | | | | | |
|--|---|--|---|--|--------------------------|
| | | de la competencia perfecta, excepto una de ellas. | agrupamientos | agentes) | fuerzas |
| Disponibilidad de información | Completa | | Alta (no completa) | Muy escasa | Nula |
| Posibilidad de ingreso o salida del mercado | Sin restricciones | Cuando esta situación se produce se dice que el mercado responde a un modelo de competencia imperfecta. | Levemente restringida (ej. asociación a una cámara empresarial) | Muy escasa | Nula |
| Existencia de sobreutilidades | No existen (solamente utilidades de subsistencia) | | No existen | Guerras de precios, y de no devenir en monopolio, acuerdos posteriores con generación de sobreutilidades | Elevadas sobreutilidades |
| Optimización de estructura | Elevada (de lo contrario no subsiste en el mercado) | | Moderada a baja | Baja o casi nula | Baja o casi nula |

Implicancias para la gestión:

Surge a partir de los conceptos revisados la importancia de una actividad a desarrollar previa a la fijación de políticas: La caracterización de una empresa. Esta actividad consiste en la ubicación de una empresa determinada para cada una de las clasificaciones de mercado revisadas, permitiendo entonces conocer que la empresa bajo estudio se encuentra enmarcada por ejemplo en el mercado interno, dentro del sector secundario de la economía, asistiendo al mercado minorista, proveyendo bienes reales, y bajo una estructura de oligopolio de oferta.

De la caracterización de la empresa obtenida de esta forma, se pueden obtener los **indicadores** que es necesario observar para una adecuada observación de desempeño. Estos indicadores suelen ser diferentes dependiendo del tipo de organización y de la naturaleza del producto o servicio involucrado. Pueden agruparse en dos categorías:

1) Indicadores de **Factores Críticos de Éxito**: Son los indicadores que informan sobre el estado de aquellas variables que de no poseer un comportamiento adecuado pueden provocar la quiebra de la organización. Ejemplos: niveles de precios de insumos críticos para la producción, volumen de ventas, costo de servicios de comunicaciones.

2) Indicadores **complementarios**: Los que no reúnen las condiciones mencionadas en el punto anterior, pero su observancia es importante para optimizar la gestión y los resultados. Ejemplos: evolución de niveles salariales, impacto de la política tributaria, evolución de la cotización de moneda extranjera, modas.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

Es de gran importancia reconocer la estructura de mercado TANTO DEL LADO DE LA EMPRESA COMO AGENTE DE PRODUCCIÓN, es decir su acceso al mercado como oferente, COMO DEL LADO DE LOS CLIENTES QUE DEMANDAN SUS BIENES O SERVICIOS, vale decir conocer si esta empresa está frente a un mercado atomizado respecto de la demanda o bien concentrado y por ende con alto poder de negociación.

El reconocimiento de la estructura de mercado permite por una parte predecir comportamientos de los agentes, tanto oferentes competidores como demandantes. Por otro lado, el conocimiento de las estructuras de mercado permite mejorar los procesos de toma de decisiones, especialmente en lo atinente a decisiones sobre precios, políticas de descuentos, y endeudamiento.

Villa Constitución, Setiembre de 2016
Dr. C.P. Carlos A. Colle
Docente

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

UNIDAD 7: LOS PRECIOS EN ECONOMIA

Introducción: Sin lugar a dudas las decisiones relacionadas con la variable *precio* en el ámbito empresarial son las que han generado mayor cantidad de controversias, motivo por el cual a los fines de la carrera existe una asignatura que se ocupa específicamente de la política de precios en el ámbito de las organizaciones.

Sin embargo, es importante considerar las decisiones sobre precios en el contexto de un proceso de gestión complejo, que involucra aspectos importantes no solamente de las otras denominadas “variables fundamentales de la comercialización”, sino que además son la cuantificación inicial desde donde se derivan las demás “operaciones básicas” de toda organización (compras, cobros y pagos). La consideración adecuada de la política de precios debe entonces contemplar algunas definiciones importantes:

Definiciones:

1) *Un precio de un bien es una representación monetaria de su valor de cambio. Este precio es el pretendido por las unidades de producción para celebrar operaciones.*

2) *Precio de equilibrio en un mercado es aquel en el cual existe acuerdo entre oferta y demanda para celebrar transacciones respecto de un determinado volumen. El precio de equilibrio puede ser coercitivo en ciertas estructuras monopólicas o en competencia perfecta.*

Para que pueda establecerse adecuadamente un “precio de equilibrio” en el ámbito de un mercado, y prescindiendo de interferencias externas, deberían darse como mínimo las siguientes condiciones:

Condiciones del precio de equilibrio:

- 1) Acuerdo entre oferta y demanda para transaccionar
- 2) Acuerdo de volumen como consecuencia del precio
- 3) Homeostasis o tendencia a la estabilidad del precio acordado

En el proceso de alcanzar un precio respecto de un bien y frente a un cierto mercado, pueden considerarse dos “camino” marcadamente diferenciados entre sí, que constituyen límites a la posibilidad de fijación de precios por parte de la organización. En cada caso, trasponer dichos límites implica para la organización enfrentarse a problemas que en el mediano plazo pueden provocar su desaparición, por lo que su conocimiento y análisis permanente no pueden soslayarse.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

MECANISMOS DE DETERMINACION DEL PRECIO:

- 1) **PRECIO SEGUN LOS COSTOS:** Sumatoria de costos más beneficio pretendido (variable según los casos). Esta forma de determinación de precios no se encuentra validada por la demanda, sino que es la resultante de la consideración de la estructura de costos que posee la organización al momento del cálculo. Esta metodología garantizaría la cobertura de costos, pero podría estar encubriendo dificultades tales como los costos de ociosidad que el mercado no estaría dispuesto a pagar. Este límite implica conocer el valor del producto por debajo del cual la organización operaría en zona de pérdidas (caso de la venta por debajo del costo), o bien aún cubriendo los costos, los beneficios para el propietario son inferiores a los que puede tener acceso a través de otras inversiones alternativas.
- 2) **PRECIO SEGUN EL MERCADO:** Es aquel al cual el mercado celebra transacciones, por lo cual está "probado" y aceptado desde el punto de vista de las transacciones. Sin embargo, considerar únicamente este aspecto conlleva riesgos tales como la operatoria en zona de pérdidas. En caso de estructuras de mercado que no admitan la fijación de precios por parte de la empresa en condiciones de relativa libertad (monopsonios), debe analizarse cuidadosamente la optimización de costos como única vía de lograr utilidad operativa. Los casos en los cuales la organización opera con la variable precio como "dada" por el mercado (caso de operatoria con commodities), implican gestionar a través de las demás operaciones básicas para que a través de la optimización de las mismas se puedan generar rendimientos y permanecer en el negocio.

IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN:

Desde el punto de vista de la gestión son necesarios los 2 enfoques, la consideración de la fijación de precios basada en los costos o en el mercado no debe ser excluyente, ya que la visión conjunta permitirá al empresario contar con herramientas tanto para poder influir en el precio (dependiendo de la estructura de mercado) como para detectar pérdidas. Los valores de precios obtenidos mediante ambos mecanismos de determinación, sumados al análisis de la estructura del mercado al cual asiste, permitirán adoptar decisiones acertadas y reconocer a tiempo las debilidades con las cuales opera la organización en un momento dado.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

UNIDAD 8: DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS

Introducción: La discriminación de precios como mecanismo diferenciador, es una herramienta que permite al empresario establecer diferencias en los precios sin que estas diferencias encuentren necesariamente justificación desde el punto de vista de los costos. Es entonces así que un uso no adecuado de esta herramienta expone la imagen de la empresa negativamente en tanto los clientes adviertan estas diferencias no justificadas.

Hagamos entonces una revisión de estos conceptos y de sus implicancias para la gestión.

Qué es Discriminar?

Conceptualmente, diferenciar implica tratar de diferente manera a diferentes personas sin razón aparente.

Cuándo Discriminar?

Una empresa puede recurrir a una discriminación de precios para acceder a un mayor market share, atraer clientes, o acceder a segmentos de mercado a los cuales no podría ingresar con la estrategia de precios actual.

Debe tenerse Precaución:

La discriminación de precios va en contra del concepto de fidelización, ya que el cliente que advierte una maniobra de estas características cambia su percepción del trato que recibe por parte de la empresa.

Existe además la posibilidad de comunicación entre clientes que fueron tratados de diferentes maneras respecto del precio que pagaron por sus productos. En caso de que estas diferencias no tengan una justificación adecuada la consecuencia inmediata será la referida en el punto anterior.

¿Qué condiciones deberían cumplirse para la implementación de un mecanismo de discriminación de precios?:

Una implementación de un mecanismo de discriminación de precios exitosa debe tener en cuenta como mínimo los siguientes aspectos:

1) Crear una barrera que impida la comunicación entre clientes: Podría tratarse de una barrera geográfica o económica, pero de una magnitud tal que no puedan establecerse comparaciones fácilmente entre clientes. Este aspecto presenta cada vez mayores dificultades en su implementación, dada la facilidad de las comunicaciones actuales.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

2) Crear una causa que justifique la discriminación (reconocible y aceptada por el cliente): Entre las causales más frecuentes que justifican la discriminación de precios se encuentran las siguientes:

- * **Descuentos por volumen (precios mayoristas)**
- * **Descuentos por (final de) temporada**
- * **Tarifas diferenciales por lugar de compra de pasaje**
- * **Precios diferentes por zona geográfica**
- * **Precios diferentes por límites políticos**

Caso especial: Venta a costo variable

Este mecanismo de discriminación de precios supone la supresión de costos fijos para nuevos clientes, con el objeto de lograr un mejor precio para estrategias de penetración de mercado. En este escenario se mantiene la utilidad, siempre que la estructura de costos fijos se encuentre totalmente financiada por el market share actual anterior a la campaña, y exista capacidad ociosa para absorber nuevas ventas. Si además se aplica por tiempo determinado, entonces esta estrategia permite volver a subir los márgenes de utilidad y financiar inversiones posteriores sin compromiso de otros fondos. Un ejemplo numérico de esta técnica se expone a continuación:

| Item | Valor Mercado Actual | Valor Mercado Objetivo |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Precio de venta unitario | 150,00 | 110,00 |
| Costo variable unitario | 60,00 | 60,00 |
| Costo fijo unitario | 40,00 | 0,00 |
| Utilidad operativa | 50,00 | 50,00 |
| % utilidad s/venta | 33,33% | 45,45% |

En caso de que los costos fijos se encuentren absorbidos totalmente por la producción actual, el esquema precedente permite una sensible disminución del precio de venta, manteniendo la utilidad operativa en términos nominales y mejorando la misma en términos porcentuales. Remarcamos una vez más la práctica de uso frecuente de proponer los precios para el mercado objetivo por un tiempo determinado. En caso de que luego de un período de tiempo se llevara el precio de venta al valor del mercado actual (\$ 150,00), obsérvese que la utilidad operativa ascendería a \$ 90,00 por unidad, representando un 60,00 % en términos de porcentaje sobre ventas.

IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN:

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

- * La discriminación de precios es una herramienta para que el empresario evalúe la posibilidad de acceder a nuevos mercados con una estrategia de diferenciación de precios sin que ello signifique esfuerzo financiero, siempre que se tengan en cuenta todas las condiciones referidas para su implementación.
 - * El riesgo de su utilización viene dado por no tener en cuenta las condiciones requeridas para un uso exitoso o por un cambio en las condiciones de contexto que altere dichas condiciones, y poniendo en riesgo la imagen de la organización.
 - * El uso exitoso permite mayores utilidades (en porcentaje), si se aplica por tiempo determinado mejora aún más las utilidades, permitiendo el prefinanciamiento de inversiones.
 - * El uso de este tipo de herramientas debe evaluarse en el contexto de un marco ético de la gestión comercial, la cual no se limita exclusivamente a la maximización de las utilidades.
-

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

UNIDAD 9: PRONÓSTICOS DE MERCADO

El pronóstico de mercado es un tipo particular de pronóstico, que tiene por objeto la investigación del comportamiento de 2 variables:

* ***precios***

* ***volúmenes***

que se comercializan o van a comercializar en un mercado determinado y respecto de un producto específico.

Los métodos a utilizar para este tipo de investigaciones abarcan tanto los basados en información histórica como barométricos, dada la enorme importancia de estas investigaciones para el diseño posterior de estrategias gerenciales (ej. estados contables proyectados). Es por ello que para un pronóstico de mercado se consideran varios indicadores, muchos de los cuales pueden relevarse a partir del comportamiento pasado de variables similares.

Algunos ejemplos de indicadores a considerar en un pronóstico de mercado son los siguientes:

* ***Información histórica (tasa de crecimiento vegetativo)***

* ***Inflación proyectada***

* ***Evolución de costos de insumos***

* ***Evolución de salarios, ingreso, propensión al consumo***

Una vez construído el porcentaje de incremento esperado en función de los indicadores precedentes deberá hacerse un ajuste en función del "market share" de la empresa, el cual debe considerar no solamente las acciones de la competencia sino también el crecimiento total del mercado. Entonces es importante relevar el:

Comportamiento de la competencia

La capacidad de reacción de la competencia a acciones propias o a las características del mercado puede predecirse a partir de considerar la clasificación estructural del mercado, y la experiencia que se tenga del acciones pasadas en cuanto a estrategias de uso habitual por parte de los competidores (campañas de precios, diferenciación de producto).

IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN:

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

Es importante concientizar al empresario sobre la importancia de la inversión en este tipo de investigación, considerada respecto del activo que se busca proteger y acrecentar. Sin embargo, no debe dejar de considerarse el R.O.I. que genera la inversión y el tratamiento de la información requerida. Asimismo es de gran importancia que el empresario tenga perfectamente identificados los "factores críticos de éxito". Estos factores deben ser objeto de monitoreo permanente, para que sean útiles como instrumento de medición de la eficacia de lo planificado respecto del comportamiento real que finalmente acusó el mercado objeto de investigación.

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

UNIDAD 10: LA PLANIFICACION DE LAS VENTAS

La planificación de las ventas es la actividad que sigue a una investigación de mercado, y tiene por objeto proyectar cuantitativa y cualitativamente las ventas que se producirán a partir de la determinación del market-share de la empresa dentro del mercado que se pronosticó.

Esta actividad es de gran importancia, puesto que toda la actividad de proyección de gestión tiene su origen en una planificación de ventas, la cual de haber sido elaborada con desviaciones importantes provoca serios inconvenientes económico-financieros.

Una secuencia típica de planificación de la gestión se expone a continuación:

- 1) Planificación de ventas
- 2) Cálculo de flujos de fondos derivados de la cobranza de las ventas
- 3) Cálculo de volúmenes de compras
- 4) Cálculo de flujos de fondos derivados de pagos por compras
- 5) Cálculo de flujos netos de fondos y necesidades de financiamiento
- 6) Proyección de costos financieros
- 7) Proyección de activos y pasivos, y elaboración de estados proyectados

PLANIFICACIÓN CUALITATIVA

Esta etapa comprende la estimación de las ventas basadas en cantidades físicas de unidades que se espera comercializar, dividiendo en su caso por líneas de producto en los casos de producción múltiple. Es importante también considerar en esta etapa las dependencias que pueden existir entre cantidades vendidas de una línea de artículos respecto de otra línea complementaria de la primera. La planificación cualitativa se basa en juicios, y análisis procedentes de la elaboración de encuestas. Este tipo de planificación se elabora cuando no se cuenta con información histórica o fuentes documentales cuantitativas respecto de la variable a investigar. También es importante elaborar este tipo de planificaciones cuando se desea tomar decisiones contando con experiencia de personas relevantes en el campo que se investiga. Es frecuente entonces que la planificación cualitativa involucre aspectos como los siguientes.

- Encuestas de intención de compra
- Informes con estimaciones procedentes de la fuerza de ventas
- Juicios e informes de ejecutivos de la firma
- Informes externos

GUIA DE ESTUDIOS - ECONOMÍA DE EMPRESAS

Debe tenerse presente que este tipo de planificaciones se encuentra altamente influenciada por juicios subjetivos, lo cual puede constituir un inconveniente en estudios de envergadura. Por esta razón es raro encontrar únicamente planificaciones cualitativas que abarquen estudios de mercados completos.

PLANIFICACIÓN CUANTITATIVA

La planificación cuantitativa, a diferencia de la anterior, se basa en el análisis numérico de información histórica. Este análisis busca establecer relaciones entre variables y tendencias a lo largo de un período de tiempo. Dentro de las herramientas de uso más frecuente en este tipo de planificaciones se encuentra la determinación de tendencias, las series ajustadas por inflación y los valores medios esperados. Por lo general, este tipo de planificación es utilizada para períodos que no exceden el año calendario, y contemplan más de un enfoque (optimista, pesimista y más probable). La dispersión de los datos determinará el grado de exposición al error de esta planificación.

IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN

- La planificación de las ventas es una actividad que no debe reservarse para las grandes organizaciones, existen técnicas simples que están al alcance de una empresa pequeña o mediana y con costos aceptables.
- La planificación de las ventas es una actividad fundamental para toda organización, toda la actividad estará derivada en una u otra forma de la cadencia de las ventas a lo largo de un período de tiempo.
- La planificación no debe limitarse a considerar únicamente un aspecto cuantitativo o solamente un aspecto cualitativo. Ambos son importantes para la visión más adecuada de la actividad futura.
- Los informes de profesionales externos son de gran importancia para la gestión, puesto que no tienen el sesgo subjetivo propio de quien lleva adelante la actividad empresaria, y por ende pueden aportar mayor información.

Instituto Superior "San Pablo" N° 9112

Carrera: Técnico Superior en Comercialización

Asignatura: ECONOMIA DE EMPRESAS

Guía de Trabajo de Campo

Las operaciones básicas de las empresas, sus problemas y soluciones

OBJETIVOS:

El presente trabajo tiene como finalidad orientar al lector para llevar a cabo una tarea de relevamiento en el ámbito empresarial, basada en una metodología simple y flexible, y que le permita encontrar soluciones a determinados problemas de gestión, a fin de optimizar la misma.

El método aquí descrito no constituye la única de las soluciones a la cuestión planteada, sino que solamente debe considerarse al mismo como una alternativa entre otras. No obstante, volvemos a destacar como virtudes la simplicidad del método, y la capacidad de adaptación a diversos tipos de organizaciones.

Los objetivos a alcanzar en una tarea de relevamiento de la gestión de la organización pueden enunciarse como sigue:

1) Identificar los inconvenientes con que tropieza la empresa durante el giro de sus operaciones habituales

2) Proponer soluciones posibles a los problemas detectados

ACTIVIDADES:

a) Relevamiento preliminar:

En esta primera etapa de nuestro trabajo, buscaremos identificar a la empresa objeto de estudio en conjunto, y su relación con el contexto. Así, resulta importante conocer su ubicación geográfica, su estructura orgánica (organigrama) personal y funcional, su posición en el segmento de mercado del cual participa, y las características económicas del mismo de acuerdo con la clasificación estructural que proporciona la Economía (Competencia perfecta, imperfecta, monopolista, oligopolio y monopolio).

Dentro de los métodos frecuentes de obtención de datos para esta instancia, citamos a las entrevistas guiadas por cuestionario, la observación directa y la obtención de información documental, tal como publicaciones efectuadas por la firma, antecedentes históricos, Memoria y Balances, etc.

Como resultado de las tareas de investigación, debería lograrse un informe al que llamaremos Informe de Relevamiento Preliminar, el cual contendrá la información relativa a la identificación de la empresa y las características socioeconómicas principales de su entorno.

b) Relevamiento Detallado:

Luego de obtenida la información referida en el punto anterior, en esta instancia se buscará investigar la forma en la cual desarrolla su actividad la organización "puertas adentro". Esto significa clasificar las diversas acciones que se desarrollan en la empresa, y ubicarlas entre las cuatro operaciones básicas que se identifican en general en todo tipo de organización. Ellas son:

- **Comprar**
- **Vender**
- **Cobrar**
- **Pagar**

En esta etapa de nuestra tarea, hemos de modificar el enfoque con el cual actuaremos. La presente instancia consiste en obtener información descriptiva y detallada de cada una de las operaciones básicas mencionadas, y las principales relaciones existentes entre ellas.

Intentaremos obtener la información con el mayor grado de detalle posible, utilizando para ello mecanismos tales como entrevistas con personas responsables de áreas, y observaciones documentadas. Las entrevistas deberán necesariamente involucrar a las personas que están a cargo de las tareas que se investigan, preferentemente grabando las entrevistas a fin de evitar la pérdida de datos que pueden resultar significativos. No debemos perder de vista además, que el objetivo principal de nuestro trabajo es detectar situaciones problemáticas o subóptimas, y en ese sentido puede obtenerse información valiosa de las personas que realizan las actividades relevadas, ya que éstas en ocasiones perciben o detectan antes que los niveles gerenciales que "algo no anda bien" con lo que hacen. Asimismo, las entrevistas en esta etapa no deben ser limitativas, sino que debe lograrse que el propio entrevistado suministre su impresión sobre aquellos aspectos que le generan intranquilidad o sospecha de falencias. Las observaciones pueden incluir fotografías de lugares y equipos, que puedan ser analizadas con posterioridad.

Como resultado de esta actividad, debería obtenerse una descripción detallada de la secuencia de tareas que constituye cada una de las operaciones básicas en la organización. Mediante técnicas gráficas, y cuadros analíticos, pueden complementarse los resultados del relevamiento detallado.

c) Identificación de problemas:

Con base en la documentación desarrollada en las etapas anteriores de relevamiento, deberán identificarse los inconvenientes detectados durante y posteriormente al relevamiento, para lo cual cobra gran importancia haber documentado adecuadamente las entrevistas mencionadas en el punto b) precedente. Los inconvenientes o situaciones problemáticas pueden provenir tanto del entorno relevado en el punto a) como de las operaciones básicas relevadas en el punto b). Como técnicas de apoyo a la labor del analista para esta tarea pueden mencionarse la participación de profesionales, la consulta de bibliografía especializada o de información disponible en medios tales como internet.

d) Formulación de propuestas de solución:

Habiendo culminado con la detección de situaciones problemáticas, para sugerir soluciones a los inconvenientes detectados deberá utilizarse la consulta a especialistas o bibliografía de acuerdo a lo mencionado en el punto anterior. La metodología sugerida para esta etapa consiste en enumerar cada una de las situaciones a solucionar encontradas, y mediante alguna técnica como la denominada "tormenta de ideas", identificar todas aquellas posibles soluciones a aplicar, con la sola excepción de aquellas que son incompatibles con otras soluciones, o con alguna actividad actualmente en marcha en la organización y que no pueda (o no sea conveniente) reformular.

La conclusión de esta etapa se materializa en un cuadro sinóptico que contendrá encolumnadas las situaciones a corregir, las alternativas aplicables a cada una de ellas, el costo de implementación de cada una de ellas, y una medición del beneficio esperado de su aplicación.

Respecto de la medición del beneficio, suelen presentarse inconvenientes a la hora de cuantificar el mismo, ya que en ocasiones el beneficio no está ligado directamente a un cierto flujo de fondos, sino que el mismo se manifestará a través de alguna mejora en la atención al cliente, o en la realización de ciertas tareas. Cuando este tipo de situaciones tiene lugar, deberá medirse el beneficio de la implementación de una alternativa de solución de manera inferida, es decir y a modo de ejemplo, valorizar monetariamente la mejora en las utilidades como consecuencia del incremento anual de ventas estimado por una mejora en la atención a los clientes, valorizar la disminución de pérdidas por roturas de mercaderías como consecuencia de cambiar los métodos de almacenaje, valorizar la mejora en las utilidades como consecuencia de una mejor atención de los pedidos, valorizar la disminución de costos financieros derivados de corregir la política de cobranzas, etc.

Ejemplo de ordenamiento de datos:

Empresa: XXX S.A.

Relevamiento de gestión organizacional
Detalle de Propuestas de Solución a Considerar

| SITUACION DETECTADA | SOLUCIONES A CONSIDERAR | COSTO DE IMPLEMENTACION | BENEFICIO ESPERADO |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| | | \$ | \$ |
| | | \$ | \$ |
| | | \$ | \$ |
| | | \$ | \$ |
| | | \$ | \$ |
| | | \$ | \$ |
| | | \$ | \$ |
| | | \$ | \$ |
| | | \$ | \$ |

e) Definición de plan de acción y Ecuación COSTO – BENEFICIO:

Entendemos por relación costo-beneficio la diferencia existente entre el costo que tendrá la implementación de una solución para resolver una situación problemática y el beneficio esperado de dicha implementación. Así, para que una propuesta de solución analizada en forma conjunta o bien a nivel de cada una de las situaciones detectadas, deberá mostrar un costo menor o a lo sumo igual al beneficio esperado por aplicar la o las medidas correctivas propuestas.

Esta última etapa de nuestra secuencia de trabajo, tendrá dos importantes funciones que llevar a cabo:

e.1) Deberá mostrarnos para cada una de las situaciones problemáticas descritas en el punto c) anterior, cuál de las soluciones es la que mejor resultado proporciona, para lo cual deberá seleccionarse entre las soluciones disponibles y expuestas según lo descrito en el punto anterior, aquella que presente la mejor relación costo-beneficio.

e.2) El conjunto de soluciones seleccionado para dar respuesta a las situaciones problemáticas identificadas, deberá guardar coherencia interna entre sí, y se convertirá en la defensa ante el cliente del porqué de la implementación propuesta. En consecuencia, la solución delineada para cada problema, deberá cumplir con las siguientes condiciones que fueron tenidas en cuenta a lo largo de diversos puntos de la presente guía:

- Ser técnicamente viable
- No presentar incompatibilidades con otras soluciones dentro del mismo conjunto de medidas a proponer
- Presentar una ecuación costo-beneficio favorable

A los fines de la exposición de lo referido en este punto, se sugiere confeccionar en forma de cuadro analítico el detalle de la o las soluciones seleccionadas para resolver las situaciones problemáticas encontradas, volcando en forma encolumnada el costo de cada una y el beneficio esperado. La suma vertical de los costos individuales y de los beneficios esperados constituirá el criterio de aceptación de las propuestas formuladas, a la vez que puede utilizarse como guía para el control de implementación de lo propuesto, comparando la información proyectada y expuesta en este punto con los resultados que se produzcan a lo largo de la implementación de las medidas. Este cuadro deberá incluir en caso necesario, referencias a información detallada sobre los procedimientos a aplicar, a fin de que el usuario de esta información tenga en sus manos una guía de acciones completa para llevar a cabo. No puede dejar de incluirse asimismo el calendario de implementación sugerido, con fechas recomendadas para la puesta en funcionamiento de las medidas sugeridas, el cual además deberá tener en cuenta la posibilidad de que ciertas soluciones requieran para ser aplicadas la previa implementación de otra u otras.

A modo de ejemplo se sugiere la siguiente disposición esquemática de la información:

Empresa: XXX S.A.

Relevamiento de gestión organizacional
Detalle de Propuestas de Solución a Implementar

| SITUACION DETECTADA | SOLUCION A IMPLEMENTAR | COSTO DE IMPLEMENTACION | BENEFICIO ESPERADO | REF.INFO. COMPLEMENTARIA |
|------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| | | \$ | \$ | (1) |
| | | \$ | \$ | (2) |
| | | \$ | \$ | (3) |

VALORES TOTALES DE LA
PROPUESTA: \$ < \$

- (1) Fecha prevista de implementación: __/__/____
- (2) No puede implementarse sin la implementación de (1)
 Fecha prevista de implementación: __/__/____
- (3) Fecha prevista de implementación: 60 días luego de culminada
 la implementación de (2).-

Dr. C.P. Carlos A. Colle
 Docente
 Instituto Superior San Pablo