

AC 22 62

Esta noche en nuestro programa de Introducción a la Administración y Dirección de Empresa nos acompaña el profesor Carlos Rodrigo. Muy buenas noches. Buenas noches.

Vamos a hablar de la cuarta unidad didáctica, las actividades de dirección. Estos capítulos empiezan siempre con una introducción. ¿Qué nos dice esta introducción de la cuarta unidad didáctica? Sí, efectivamente.

Como todas las unidades didácticas del libro de texto, el primer capítulo es introductorio y definitorio de las líneas generales de lo que representa la dirección como función de la administración empresarial. En este caso, en esta parte de la asignatura, se definen las funciones genéricas de la dirección empresarial que tienen dos rasgos característicos. Es decir, una persona que deba ejercer tareas de dirección tiene que caracterizarse por su capacidad de liderazgo, por un lado, y por la autoridad que es un rasgo inherente a la función directiva.

La función de liderazgo o la capacidad de liderazgo hace referencia a la personalidad que el propio director, la propia persona que ejerce las tareas de dirección, tiene para servir de ejemplo al resto de los empleados de la empresa o de la institución. Y el carácter o el rasgo de la autoridad viene definido porque, naturalmente, cualquier organización empresarial tiene unas características jerárquicas y la dirección ocupa siempre la cúspide de la pirámide organizativa y, en consecuencia, la autoridad es un rasgo inherente a la tarea de dirección. Naturalmente, además de estas dos características o rasgos de la personalidad del director, la función primordial, la función fundamental de cualquier responsable de la dirección de la empresa en su conjunto, un director general, o de la dirección de cualquiera de los departamentos de la empresa, se caracteriza porque tiene que tomar decisiones.

Y, naturalmente, la toma de decisiones es una función fundamental detrás de la cual se deriva la propia viabilidad de la empresa. No hay una decisión racional, sino está basada en la obtención y en la utilización de una gran dosis de información y, además, de información relevante respecto a la decisión que se quiere tomar. Después de esta fase de la obtención de la información y el tratamiento de la misma, hay que, ya con esa información, establecer una serie de hipótesis que nos van a permitir definir unas líneas de actuación.

Y lo digo en plural, digo unas líneas de actuación y no una línea de actuación. En definitiva, lo que estoy comentando es que, antes de tomar la decisión, el director, el responsable de la misma, debe definir, debe establecer, no una, sino varias líneas que le permitan llegar desde la situación actual a la obtención de los objetivos que ha diseñado. Y, naturalmente, cada una de esas líneas de actuación definidas deben ser, en una fase posterior de este proceso, convenientemente analizadas, de tal manera que el análisis realizado le permita al responsable elegir una de las líneas diseñadas.

La elección de una de las líneas diseñadas, a priori, no debe representar, no debe significar el

desechar las demás, sino que las otras líneas, las que podemos denominar alternativas, van a quedar, efectivamente, como líneas alternativas, por si la elección luego, en la práctica, la línea elegida en la práctica, no se mostrara demasiado potente o, al menos, con las virtudes que el decisor había pensado al principio. Por lo tanto, y una vez elegida una línea de actuación, pues, naturalmente, hay que ponerse manos a la obra y ejecutar todas las tareas necesarias que han sido previamente diseñadas para alcanzar ese objetivo. Por último, hay que establecer algún mecanismo de control que permita ir constantemente contemplando y cotejando si las actuaciones que se están ejecutando están consiguiendo los resultados que previamente se habían establecido.

El mecanismo de control es absolutamente fundamental en esto. Esto es un marco general, descriptivo, de las fases elementales que debe tener cualquier proceso de toma de decisiones. Pero, naturalmente, las decisiones se toman en situaciones o en ambientes cambiantes e incluso diferentes.

Hay ocasiones en las que se puede tener certeza de alcanzar el objetivo o los objetivos diseñados en una línea de acción determinada, previamente definida. Esas situaciones se denominan situaciones de certeza y, en ellas, el riesgo que se corre es mínimo y, naturalmente, si la certeza es absoluta, el riesgo es inexistente. Pero, por desgracia, no es esta la situación más habitual, sino que el futuro siempre es incierto y, por lo tanto, los escenarios futuros en los que se van a plasmar las acciones y se van a obtener los objetivos planificados previamente son de incertidumbre.

En estas situaciones de incertidumbre, las tomas de decisión se hacen más complejas y se requiere, sobre todo, una mayor información y un mayor análisis de la información obtenida. Y comenzaríamos ya con la primera actividad de dirección, que es la dirección financiera. ¿Es muy importante la dirección financiera? Sí, efectivamente.

Tal y como se define la estructura del libro de texto, la estructura de la asignatura, cada una de las tareas de la administración de la empresa se van contemplando en función de las áreas funcionales de actividad de la empresa y, por lo tanto, la primera que se analiza, que se estudia, es la dirección financiera, posteriormente la dirección comercial o dirección de marketing, a continuación la dirección de la producción y, por último, la dirección de los recursos humanos. Es el esquema típico de la obra. Evidentemente, la dirección financiera, el director financiero, es un, digamos, un personaje fundamental en el esquema organizativo de cualquier empresa, porque tiene a su cargo asegurar, por un lado, los recursos necesarios para que la empresa funcione y, por otro lado, la rentabilidad más adecuada de la aplicación de esos recursos.

En consecuencia, ya de esta descripción así general, pues se deriva la importancia fundamental del director financiero. ¿Cómo podríamos abordar este capítulo de dirección financiera? Sí. En el texto, en primer lugar, se describe o se define la situación de la dirección financiera y, para ello, se habla de la situación, de los problemas que debe abordar el director financiero en el marco de la empresa, distinguiendo entre la problemática que plantea la denominada financiación de

funcionamiento y, por otro lado, la problemática que plantea las inversiones, las inversiones de carácter financiero, el ahorro.

Y, a continuación, se hace una descripción del sistema financiero en el que el director financiero tiene que moverse y, por lo tanto, insisto, se dibujan los dos marcos de actuación, el que podríamos denominar microeconómico, el ámbito de la casa suya, de la casa del director, de la propia empresa, y el ámbito más amplio del sistema financiero en el que el director se tiene que mover y tiene que captar los recursos, naturalmente, además de los que la propia empresa sea capaz de generar. Se habla de las principales características que deben tener los activos de carácter financiero que tiene la empresa, los activos y los pasivos, y se define en el marco conjunto de la institución el concepto de liquidez y el concepto de solvencia. Y también se hace una breve reflexión sobre la rentabilidad de los fondos ociosos, es decir, de los excesos de tesorería.

Se hacen unas breves incursiones también en la temática de flujos de ingresos y gastos y aquí aparece un nuevo matiz contable al que no se llegó en los primeros capítulos del libro cuando se hablaba exclusivamente de elementos patrimoniales activos, pasivos y netos. Ahora, aquí, al estudiar la problemática de la dirección financiera, se incluyen los gastos, los ingresos y las corrientes de gastos-ingresos y las implicaciones patrimoniales que tienen las corrientes de estos flujos. A continuación, se introduce la problemática de la financiación de funcionamiento y se habla de los medios y de las características más habituales de financiar el funcionamiento habitual de la empresa, destacando el estudio, el análisis de uno de los elementos más tradicionales, la letra de cambio.

Se estudia la letra de cambio y el papel que tiene este documento mercantil. Por último, en el apartado de las inversiones financieras, se distinguen los instrumentos por un lado de pago y por otro lado de crédito. Y se comentan las características que estos instrumentos deben tener.

Destacan la liquidez o facilidad de cualquier instrumento de crédito para convertirse en dinero en un momento determinado del tiempo sin sufrir pérdidas importantes. El concepto de riesgo o la característica de riesgo de los instrumentos financieros que se define como la posibilidad de perder dinero en el momento de su transformación y la rentabilidad o capacidad del activo para generar excesos por encima de su coste. Por último, se introduce al alumno en una visión general de lo que es el mercado financiero distinguiendo entre el mercado primario de emisión de títulos y el mercado secundario de transmisión de títulos que ya han sido emitidos en primera instancia.

Ya hemos dicho que este capítulo es muy importante. ¿El alumno con qué dificultades se puede encontrar? ¿En qué tiene que hacer mayor hincapié? En la comprensión general de los conceptos. En primer lugar, el alumno debe entender, además en el contexto de la lectura del tema, entender cuál es el papel del director financiero.

Entender que tiene las funciones y las responsabilidades de garantizar los recursos necesarios para que la empresa funcione al menor coste posible y al mismo tiempo procurar que las

inversiones que realice generen la mayor rentabilidad posible. Eso es lo más importante. Y luego tener una idea del marco general de actuación del director financiero tanto en el interior de la empresa a través de su balance, de su pasivo y de su activo, del propio balance de la empresa y, por otro lado, del marco general del sistema financiero en el que se mueve teniendo en cuenta, naturalmente, que el director financiero va a manejar instrumentos financieros de crédito y de pago y, naturalmente, obteniendo del tema del capítulo una idea de la naturaleza que tienen estos instrumentos y de sus características.

El tratamiento de la dirección financiera, en esta parte, tiene dos capítulos y en el segundo capítulo se incorpora o se introduce una aproximación, una iniciación a lo que se dio en llamar, en su momento, a mitad de la década de los ochenta, los nuevos productos financieros y que ahora son más conocidos como los productos derivados. En fin, es una adición que tienen los alumnos para conocer que los instrumentos de crédito evolucionan constantemente y que están sometidos a innovaciones periódicas. El siguiente capítulo es la dirección comercial.

Sí me gustaría, aunque tenemos poco tiempo y todavía nos tenemos que ocupar de la dirección de la producción, pues alguna breve pincelada. Sí, la dirección comercial se ocupa de las cuestiones de dirección de promoción y de precio del producto, fundamentalmente. Y, bueno, es un capítulo extenso, tiene mucha importancia.

Si el director financiero es una figura clave en el organigrama de la empresa, el director de marketing es también una figura fundamental porque es, a través de su actividad y de cómo enfoque su actividad, cómo garantiza un volumen suficiente de ventas y, en consecuencia, derivado de las ventas, una cantidad de beneficios aceptable e indicada. En este capítulo destaca fundamentalmente el análisis que se hace para la fijación del precio de los productos. Y este análisis se enfoca a través de tres vías.

Primero, en una primera vía, la problemática de la fijación del precio basada en la demanda esperada del producto es la más interesante. Una segunda vía en la que se analizan posibilidades de fijación de precio del producto a través del análisis de los costes de producción y, por último, una tercera vía alternativa que se basa en fijarse en los procedimientos y en los precios que establecen la competencia para productos similares de la empresa. Esta cuarta unidad didáctica continúa con la dirección de la producción.

Tiene, podríamos decir, su enjundia. Junto con la dirección financiera, el director de producción asegura la obtención de aquellos productos a los que la empresa se dedica para luego, a través de la venta, transformar los inputs y las inversiones que ha realizado en dinero. Entonces, aquí se estudia desde la perspectiva de la dirección de la producción los ciclos de la actividad productiva, ciclos de los que el responsable de la sección o del departamento de producción tiene que estar siempre muy pendiente.

En el análisis de los ciclos del esquema productivo se diferencian, se distinguen entre el denominado ciclo largo y el ciclo corto. El ciclo largo es el periodo de tiempo que se define como el periodo de tiempo que la empresa tarda en recuperar las inversiones permanentes

que ha realizado para llevar a cabo el proceso productivo. Por lo tanto, la duración de este ciclo largo varía en cada empresa en función de la maquinaria y los instrumentos, las inversiones permanentes que la empresa tiene que abordar dadas las características del producto que fabrica.

Y, naturalmente, la preocupación fundamental es la recuperación de la inversión, de estas inversiones que en general, en su cuantía, en su volumen de recursos son importantes. Y, por lo tanto, la empresa tiene que establecer el periodo y la carencia en función de la cual va a ir recuperando a través del tratamiento contable adecuado las cantidades que ha invertido en este ciclo largo, que, insisto, suelen ser de cuantías importantes. El procedimiento que se establece es la amortización contable que está basado en el concepto de depreciación de los elementos inmovilizados, de los elementos permanentes.

La depreciación o el concepto de depreciación hace referencia a la velocidad con la que las inversiones pierden valor. Pierden valor no sólo como consecuencia del paso del tiempo, sino también como derivada de la obsolescencia que el avance tecnológico les somete. Y, naturalmente, hay que tener en cuenta todos estos elementos.

El empresario tiene que establecer un procedimiento en virtud del cual periódicamente vaya recuperando una parte de estas inversiones. El periodo de tiempo en el que teóricamente el empresario debe recuperar la inversión ha de coincidir con el tiempo de vida útil de cada una de las máquinas y de los elementos del inmovilizado que tiene que amortizar. En definitiva, si hoy tengo que comprar una máquina que me cuesta 10 millones de pesetas y que me va a durar 10 años funcionando en mi empresa, yo tendré que hacer mis cálculos y, si lo baso en la periodicidad temporal, tendré que recuperar un millón de pesetas anuales.

De tal manera que, cuando tenga que tirar la máquina porque ya ha llegado a su punto final de vida útil, yo haya recuperado los 10 millones de pesetas que invertí en su adquisición. La amortización, mirando esta secuencia de depreciación o de pérdida de valor, no es más que un instrumento contable que convierte esta pérdida de valor periódica de los elementos inmovilizados en gasto del periodo. De tal manera que, como concepto de gasto, se pueda incluir en el coste de fabricación del bien y fijar el precio teniendo en cuenta este coste.

Y, por lo tanto, a través del precio de venta, recuperar estas cantidades invertidas. Naturalmente es un aspecto importante y en el libro, en el texto, en este capítulo, se dibujan, se analizan los métodos de amortización más usuales y de una manera elemental, obviamente, como caracteriza este curso, los métodos, decía, de amortización que se vienen utilizando más frecuentemente en la empresa. Una vez que se analiza el ciclo largo y la posibilidad de obtener los recursos invertidos de esta manera que acabo de indicar a través de la amortización, el capítulo entra a considerar el ciclo corto, es decir, el periodo de tiempo que tarda la empresa en convertir en dinero cada una de las pesetas que invierte en un proceso concreto de producción.

Esto ya se fija en un periodo de tiempo corto la fábrica de muebles, el ciclo corto viene definido por el tiempo que tarda en fabricar un mueble, en fabricar una mesa, en fabricar un armario,

mientras que el ciclo largo viene definido por el periodo de tiempo que le dura una máquina que utiliza para cortar la madera. Naturalmente son dos periodos completamente distintos y que se analizan de manera separada porque tienen características diferenciadas y además relevantes. En este ciclo corto se tienen en cuenta las fases que lo componen.

En primer lugar hay que invertir dinero en comprar materia prima, en comprar madera, en este ejemplo de la fábrica de muebles, y en asumir unos costes determinados por tener almacenada la madera durante el periodo de tiempo necesario. El almacenamiento de madera tiene como objetivo el poder disponer de manera fácil de la madera necesaria cada día para trasladarla a los talleres de producción y por lo tanto el segundo periodo de este ciclo corto es el periodo lo que se denomina el periodo medio de fabricación, es decir, lo que por término medio se tarda en fabricar un mueble. La suma de todos estos periodos conforma lo que se denomina periodo medio de maduración, que en definitiva no es más que el número de días, de meses, de semanas, en cada caso, que dura esto que hemos dado en llamar el ciclo corto.

Bien, no nos queda mucho tiempo, muy pocos minutos, y el último capítulo que es el de recursos humanos, muy brevemente, recomendar también a los alumnos que lo lean, porque es un todo, ¿no? Sí, además es un tema muy interesante, muy interesante porque en él se define, desde la perspectiva de la dirección de los recursos humanos, los estilos alternativos de dirección, y se describen los dos estilos que se pueden considerar extremos de dirección, un talante autoritario, y por lo tanto una organización basada en una jerarquía fuerte, en la que todo se mueve y cada uno de los actuantes en la empresa, de los trabajadores de la empresa se mueven ejecutando órdenes sin pensar, más que la función de pensar está definida exclusivamente en el director, los demás ejecutan, y un modelo, un estilo de comportamiento, un estilo de dirección completamente opuesto a este que sería el totalmente democrático, en el que las ideas no parten de una persona, sino del conjunto de personas que, de alguna manera, colegiadamente establecen lo que conviene a la empresa, naturalmente este estilo de dirección, además de ser más democrático, lógicamente posibilita la participación de todo el personal no sólo en la tarea diaria que le compete a cada uno sino en la toma de decisiones, y por lo tanto se involucra mucho más en las responsabilidades de la empresa, es un tema importante y se tratan también los instrumentos que tiene el director de recursos humanos para tratar al personal y por último los conflictos que suelen darse en el seno de la empresa y que tiene que canalizarlos de alguna manera el director de recursos humanos porque es parte de su responsabilidad. Pues con esto tenemos que acabar nuestro programa, muchas gracias y muy buenas noches. Gracias a ti Isabel.