

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**LAS ENSEÑANZAS DE CIENCIAS EMPRESARIALES
A MEDIO Y LARGO PLAZO**

ANALISIS INSTITUCIONAL-CORPORATIVO

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

Doc.

1-B 90 77

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 77
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



LAS ENSEÑANZAS DE CIENCIAS EMPRESARIALES A MEDIO Y LARGO PLAZO

ANALISIS INSTITUCIONAL-CORPORATIVO

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

Alcalá de Henares, Septiembre 1990

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. María Teresa del Val
- Srta. María Luisa Rodríguez

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200**

INDICE

	<u>Pág.</u>
PARTE PRIMERA : LA RUPTURA INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES DE FORMACION UNIVERSITARIA	5
I. CONSIDERACIONES PREVIAS : LA DIMENSION INSTITUCIONAL DE LAS ENSEÑANZAS DE CIENCIAS EMPRESARIALES	7
II. LA REALIDAD EMPRESARIAL ESPAÑOLA : SUS EXIGENCIAS ACTUALES Y FUTURAS.....	15
III. LA INNOVACION CIENTIFICA EN MATERIA EMPRESARIAL	19
IV. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS AL PERFIL DEL DIRECTIVO EN LOS AÑOS 90	22
V. CARACTERISTICAS DE LOS PERFILES DE LA ACTUAL GENERACION EMPRESARIAL	25
VI. RESUMEN	30
PARTE SEGUNDA : PERFILES DE EXIGENCIAS EN LA FORMACION EN CIENCIAS EMPRESARIALES.....	34
I. INTRODUCCION POR SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA	37
II. PERFILES Y SU CONTENIDO POR AREAS.....	47
1.- Economía de la Empresa (Fundamentos).....	47
2.- Organización.....	56
3.- Producción Industrial.....	72
4.- Persona. Recursos Humanos.....	86
5.- Marketing.....	95
6.- Economía Financiera de la Empresa.....	127
7.- Contabilidad de Costes.....	136
8.- Informática (Tratamiento de datos empresariales).....	146
9.- Auditoría.....	152

PARTE PRIMERA :

**LA RUPTURA INSTITUCIONAL DE LAS
INSTITUCIONES DE FORMACION UNIVERSITARIA**

I. CONSIDERACIONES PREVIAS : LA DIMENSION INSTITUCIONAL DE LAS ENSEÑANZAS DE CIENCIAS EMPRESARIALES ⁽¹⁾

Todo el debate clásico en torno a la configuración de los planes de estudio constituye, sin duda, una forma determinada de interpretar la capacidad de adaptación de las instituciones de formación económico-empresarial a las situaciones reales en las que tienen que realizar sus prestaciones : la formación de los economistas y la investigación.

Sin embargo, se está apreciando de manera muy clara que este camino tradicional en la forma de querer adaptar las instituciones a las situaciones cambiantes no es precisamente el que lleva en estos momentos al éxito. Esto que afecta a todo tipo de instituciones afecta, a mi manera de entender, de manera mucho más concreta y precisa, a las instituciones de formación. Esto es, aquellas instituciones cuyo "producto" tiene por sus propias características y esencia dimensiones de medio y largo plazo. Sin embargo, en el contexto actual de nuestra sociedad española el corto plazo, lo inminente, la búsqueda de resultados y éxitos inmediatos, está trastocando fuertemente la selección o estrategia de la forma de adaptarse las instituciones a las situaciones de los entornos cambiantes.

1. Aportación al debate organizado por ETEA en el Puerto de Sta. María el día 27 de enero de 1990.

Y ésto afecta de manera muy importante a las instituciones de formación en términos generales y, sobre todo, en aquellas áreas, como la de Ciencias Empresariales, que presentan magnitudes de cambio altamente beligerantes.

Existen tres formas para adaptarse las instituciones o los procesos a las nuevas situaciones :

- . **Pueden adaptarse de forma oscilativa**, esto es, se acoplan bajo una misma y permanente estructura a mayores o menores exigencias. En las instituciones de formación serían cambios o adaptaciones de nuevas materias o de nuevos profesores o de nuevos productos parciales dentro del mismo entramado institucional y con la misma orientación en la que se vienen realizando las prestaciones. Los cambios o adaptaciones tradicionales de programas y planes de estudio no es más que una adaptación sin modificar estructuras.
- . **La adaptación de tipo tendencial** significa que la institución o el proceso se adapta de forma paulatina y continua a las situaciones cambiantes del entorno. Supone la existencia de una continuidad en la estructura de las instituciones y de los procesos y lo que se realiza es una adaptación permanente en cuanto a contenidos y en cuanto a las estructuras institucionales sin que se produzcan rupturas. Se puede decir que se trata de un proceso de continuidad renovada de las instituciones y de las prestaciones.
- . **La última y tercera forma de adaptarse las instituciones es la mutativa o de ruptura**. Ante cambios radicales del entorno, o de la propia estructura de la institución o del proceso, se requiere una clara modificación estructural y una adaptación con nuevos planteamientos y nuevas formas a las situaciones cambiantes.

Las adaptaciones tradicionales en base de planes de estudios corresponden fundamentalmente, durante muchas décadas, a adaptaciones de tipo oscilativo : sobre la misma o parecida estructura se adaptan algunos nuevos contenidos y se procede a adaptaciones parciales a entornos poco cambiantes y beligerantes. La existencia de oposiciones, o de otras formas de seleccionar a los Licenciados para

su misión en instituciones concretas, implica procesos de adaptación de esta naturaleza.

Las adaptaciones de tipo tendencial, típicas de los años 60 y 70, han sido la introducción de algunas tareas nuevas, por ejemplo, el marketing o nuevas dimensiones de las finanzas, o recursos humanos, pero dentro de una trayectoria institucional que significa una continuidad en la forma de realizar el producto y de adaptarse estratégicamente a su entorno.

Sin embargo, la situación ante la que se encuentran las instituciones de formación, como casi todas las instituciones, corresponde más a la tercera forma de adaptación : Se produce una ruptura significativa en cuanto a las necesidades que tiene la realidad económico-empresarial en cuanto a los conocimientos y comportamientos de los directivos y economistas, así como también la propia Ciencia exige otras nuevas dimensiones.

A ello debe añadirse, además, el problema específico de que la institución tradicional de formación económico-empresarial, anclada en esquemas burocrático-administrativos, implica un funcionamiento en torno a una continuidad de sus propias estructuras y de las necesidades de su entorno. Cada vez se produce de forma más lenta el proceso de adaptación, dada la velocidad de las realidades del entorno y el propio conocimiento científico. Se ve cómo la institución se aleja de un enfrentamiento a esa situación cambiante del entorno y al avance científico para centrarse más en una cultura institucional orientada prácticamente a sus propias dimensiones internas, a su personal, a su propia estructura.

No cabe la menor duda que la adaptación de las instituciones de formación económico-empresarial se van a ver involucradas en un proceso de ruptura sin precedentes. Por un lado, se modifica actualmente la situación real de las instituciones económico-empresariales y, sobre todo, en el futuro inmediato lo realizará de forma radical. Las formas de acometer sus problemas, la forma de diseñar sus instituciones, la forma en la cual se dirigen hombres y se plantea la configuración de procesos es otra totalmente distinta a la que tradicionalmente se ha venido realizando.

Por otro lado, las propias exigencias de las organizaciones de formación, los valores que tienen sus propios hombres, obliga a desarrollar otro tipo de

institución, salvo que se quiera que estas instituciones se empobrezcan radicalmente en cuanto la calidad de sus recursos humanos y de sus propios medios.

Hay que pasar de una dimensión, basada fundamentalmente en el proceso de adaptación de las instituciones de formación en el "plan de estudios", a un proceso de adaptación de tipo institucional. El plan de estudios no puede ser otra cosa que la forma en que se configura un "programa de producción" para poder establecer aquel paquete de productos, y su definición, más adecuados y coherentes entre las capacidades de una institución de formación y las necesidades de su entorno.

La dimensión institucional sustituye a la dimensión de tipo proceso, esto es, los planes de estudio. En un sistema burocrático de tipo maxweberiano los planes de estudio vienen a suponer fundamentalmente la existencia de una adecuada división de trabajo dentro de la institución, el acierto en la forma en que se asignan los recursos humanos a las distintas tareas y la continuidad en el proceso de adaptación de esa institución a las necesidades. Solamente tienen validez en esta institución los esquemas en un proceso de estabilidad, externa e interna, de inmovilismo científico y de necesidades reales de la empresa.

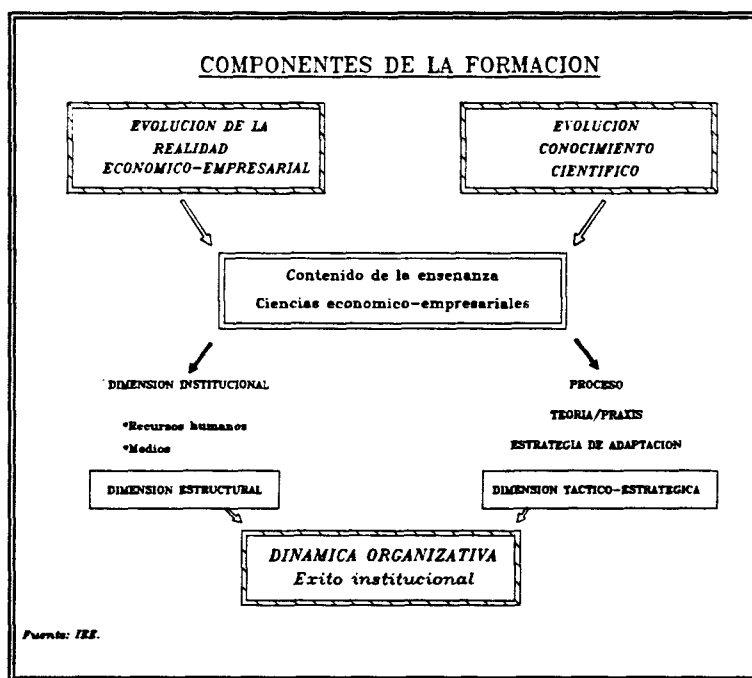


Figura 1.

Si bien esta nueva situación afecta a todas las ciencias, y en particular en las Ciencias Empresariales se observa en las últimas décadas, una dinámica muy

peculiar en cuanto a la evolución de sus propias concepciones y también a las formas de entender su función dentro de una sociedad.

La tendencia en el funcionamiento de la economía y de la sociedad en el mundo actual puede caracterizarse, entre otros, por los siguientes aspectos :

- . Necesariamente, y como consecuencia de la complejidad de las instituciones, se impone una estructura dinámica descentralizadora.
- . Por ello se hace cada vez más preciso el diseño de exigencias de globalización y, por lo tanto, un mayor peso de las "nuevas corporaciones" como punto de referencia para los criterios de decisión.
- . El entorno y la capacidad de respuesta de las "nuevas instituciones" a las exigencias del entorno constituye, de forma prioritaria, el punto de referencia para la definición de criterios institucionales.
- . Solamente aquellas instituciones con una gran flexibilidad de adaptación y una gran capacidad de integración de sus hombres en el "proyecto" de esa institución, tendrán capacidad de respuesta a las situaciones cambiantes del entorno y a sus propios cambios institucionales.
- . Solamente aquel diseño corporativo de una institución de formación que sea capaz de integrar a sus hombres en el "proyecto", de identificarse con el mismo, logrará ofrecer esa confluencia de saberes y conocimientos que precisa la formación de un hombre integral de manera coherente y orientados todos sus esfuerzos en la misma dirección y no en una diversificación.
- . Se tiene necesariamente que ir, cada vez más, a un realismo creciente de las prestaciones reales frente a las prestaciones administrativas ficticias como pueden ser las concesiones de títulos o privilegios, basados en dimensiones institucionales de entornos administrativos burocráticos.

Pero es que además en España la situación de estas instituciones de formación económico-empresarial son, muy en particular, las que tienen que

realizar un esfuerzo mayor para adaptarse al brusco cambio de las exigencias que se le plantean. Así, puede señalarse :

- . La necesidad de formación hasta nuestros ha correspondido básicamente a problemas de índole administrativo-contable con muy poco contenido económico y de un nuevo diseño corporativo.
- . Apenas ha habido necesidad de desarrollar una capacidad de management, dado que las instituciones, por su forma de concebirse y organizarse, no planteaban problemas de "dirección".
- . La situación de cambio de la empresa española está aún por producirse, lo cual exige una modificación sustancial en las formas de entender las instituciones empresariales y su forma de dirigir las.
- . Las instituciones de formación tienen que adaptarse, por consiguiente, de manera mutativa a las nuevas exigencias y, por consiguiente, tendrán que hacer un esfuerzo histórico para poder disponer de los recursos humanos adecuados para este proceso de cambio institucional.

Quisiera insistir, por lo tanto, en que la única estrategia de adaptación adecuada de las instituciones de formación económico-empresarial pasa por una ruptura en la forma en que se han adaptado tradicionalmente. Este proceso de innovación va vinculado estrechamente a la concesión de un mayor peso a la institución corporativa, como proyecto definidor de cómo quiere actuar en el contexto de esa división de trabajo, cómo quiere adaptarse a su entorno, y, por esta vía, integrar a los hombres de esa institución acercándolo, por un lado, a las exigencias de su entorno y, por otro lado, con una alta formación que ponga a su disposición la rapidez de los cambios en los propios conocimientos.

La nueva dimensión corporativa pasa a jugar el papel predominante frente a la dimensión administrativa de los denominados "ajustes de planes de estudios".

Gráficamente pudiéramos ver la relación típica de una concepción moderna de una corporación en la figura 2. Se trata, básicamente, de que el éxito de una institución de formación dependerá, por un lado, de su imagen corporativa en el exterior. Se trata de que en esa capacidad estratégica de adaptación corporativa,

no funcional, entre la institución y su entorno, su "mercado", supondría unos bajos costes de coordinación, esto es, sus prestaciones serían aceptadas por su entorno, por las instituciones empresariales y, al propio tiempo, significaría una gran integración de entorno e institución.

Por otro lado, presupone claramente que los "costes de coordinación" entre la estructura interna, fundamentalmente en una institución de formación su profesorado, y el proyecto de institución, tenga unos bajos costes de coordinación. Esto es, que a la hora de diseñar los procesos, las formas directivas y organizativas de la institución, exista un "consenso de valores previos" de cuál es ese "proyecto institucional" en el que se "cree" y por el cual se está dispuesto a realizar los esfuerzos y dedicar las energías necesarias con el fin de convertirlo en realidad. La reducción de estos costes de coordinación, que significa tanto costes directos como costes de oportunidad, constituye la base del éxito de toda institución.

Y como en toda concepción de una empresa moderna una institución de formación, mucho más que cualquier empresa industrial, debe lograr que se produzca una cultura corporativa en la que la coordinación dentro de cada una de las personalidades que configuran un equipo de profesores y de personal sea lo más identificada posible

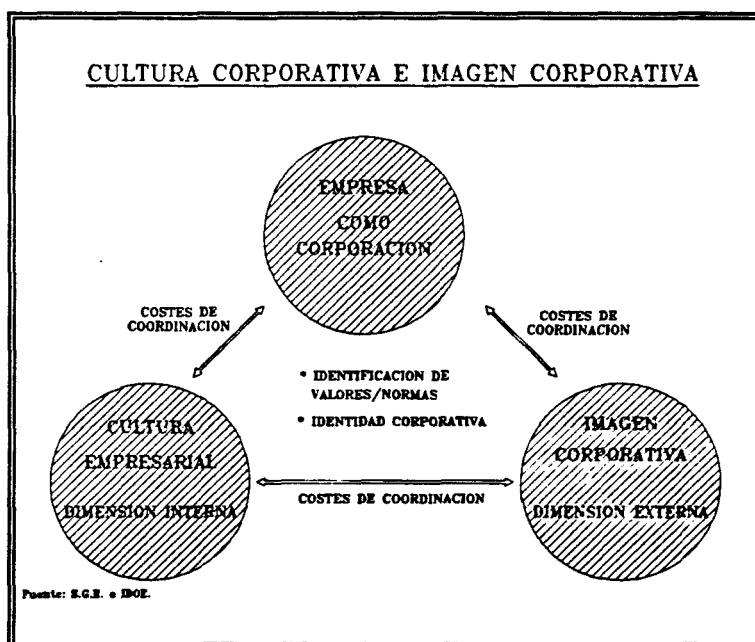


Figura 2

con el proyecto al cual sirve. Consiguientemente, por ejemplo, cuando se trata de diseñar un producto, un programa específico, el que se produzca una rápida identificación con el "sello" peculiar de esa cultura corporativa, de manera que ese programa acierte con su capacidad de prestaciones, no por el hecho de una acumulación o conjunto de saberes de las distintas personalidades que existen en

esa entidad, sino que partiendo del "proyecto" cada persona aporte, de forma coordinada, aquello que sea necesario para el éxito de esa prestación que se va a realizar. Significa otra cultura institucional muy diferente a la que actualmente se tiene en las instituciones de formación universitaria.

Por lo tanto, es importante destacar que al haber perdido esta dimensión institucional los Centros de formación universitaria en materia económico-empresarial no pueden realizar esos procesos de adaptación de tipo mutativo, sino que están extrapolando del pasado con innovaciones o modificaciones parciales idénticas o parecidas estructuras, generando un distanciamiento cada vez mayor de las propias realidades a las cuales tiene que servir.

Y como puede apreciarse en la figura 2, las formas en las que se genera una institución universitaria no se su existencia en el B.O.E., sino en la que todos sus miembros internos, así como también en referencia a los externos, se identifica a esa institución por unos determinados valores, por unas determinadas normas e identidad doctrinal que reducen radicalmente los costes de coordinación y permiten, al propio tiempo, integrar tanto instituciones externas como personas internas en la corporación en proyectos concretos. Esto es lo que da flexibilidad, capacidad de integración y, sobre todo, como punto clave la motivación de las personas implicadas en el proyecto.

Si en cualquier actividad económica se precisa integrar y motivar a los hombres para lograr flexibilidad en los cambios mutativos, no cabe la menor duda que ésto se precisa por excelencia en una institución universitaria de formación. El distanciamiento que se produce, los posicionamientos individuales en cuanto a la definición de contenidos, la forma en la que se está coordinando, conduce a la falta de un sistema de valores que tenga capacidad coordinadora y que, al mismo tiempo, motive.

Considero que el proceso de desmotivación en la actualidad significa una ruptura permanente de la dimensión institucional con lo que difícilmente, ante sistemas complejos como los que significan la necesidad de una formación cada vez más compleja, no va a poderse dar una respuesta eficiente.

II. LA REALIDAD EMPRESARIAL ESPAÑOLA : SUS EXIGENCIAS ACTUALES Y FUTURAS

No puede plantearse el problema de la configuración de las instituciones universitarias de formación económico-empresariales y de sus prestaciones sin tener en cuenta la realidad a la cual tienen que servir. Puede esquematizarse el contexto actual del proceso de cambio de la empresa española basándose en los siguientes criterios :

- . En primer lugar, es un hecho la necesidad de romper el enfoque nacional para pasar a la multinacionalización, tanto de las instituciones empresariales como de sus procesos. Esto significa una ruptura en la forma de entender no sólo la dirección y organización de las instituciones empresariales, sino de todos y cada uno de sus procesos y funciones.
- . La segunda característica con la que se enfrenta la empresa española es la de asumir como institución coordinadora entre las instituciones empresariales al mercado. Ello significa la introducción en la cultura económica española de la "competitividad" como criterio fundamental en el comportamiento económico.
- . La recuperación de la institución o corporación como dimensión globalizante a la que tienen que orientarse las actuaciones funcionales implica otra forma de planteamiento económico y otra forma de dirigir las instituciones.
- . En todo proceso descentralizador, y en búsqueda de una mayor proximidad a los entornos complejos para adaptarse a cambios mutativos y rápidos, se precisa de otro tipo de hombres que sean capaces de convertirse en "promotores" de procesos de adaptación y, consiguientemente, el estilo de dirección varía radicalmente a las formas jerárquicas tradicionales en las que se ha venido planteando la relación directa entre superior e inferior en la institución española.

Como puede apreciarse en la figura 3 el proceso empresarial español corresponde a una dinámica clásica en la que la empresa pionera pasa a través de la empresa administrativa a generar unas situaciones de ruptura buscando un nuevo pionerismo. Puede verse que la situación española en las décadas anteriores ha sido un proceso lento de adaptación a situaciones de carácter más administrativo y que, en los momentos actuales, de nuevo pionerismo, significa capacidad innovadora y creativa para buscar nuevas formas de concebir las instituciones y nuevas formas de adaptarse estratégicamente a las situaciones cambiantes.

La situación real de la economía española está caracterizada por su baja competitividad. Como puede verse en la figura 3 la situación de la economía española está caracterizada por una competitividad muy lejana a la situación de los países de la Comunidad Europea. España se plantea sobre todo el reto de competitividad.

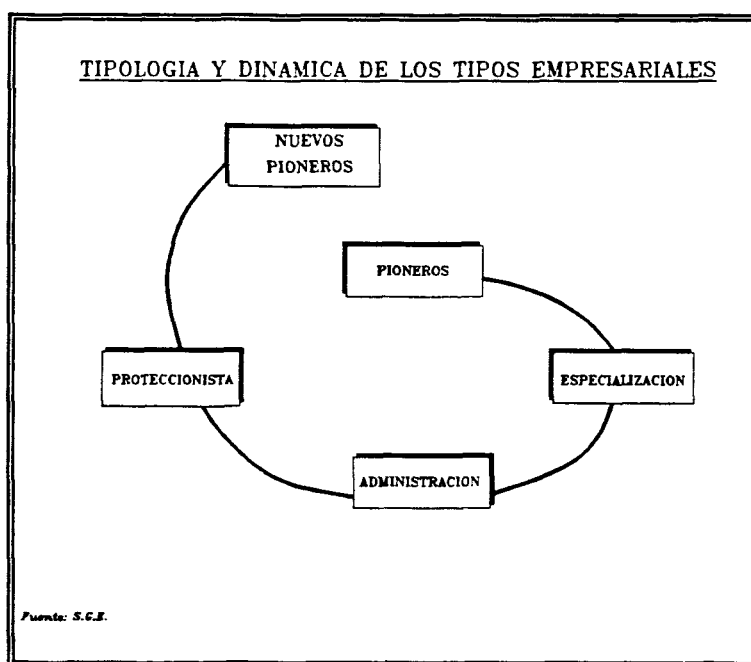


Figura 3

Y el reto de competitividad no se puede resolver concertando, ya que es la "competitividad de la inteligencia, de las cabezas". Y aquí entramos ya en partes que corresponden al contenido de una formación. Como puede verse en la figura 3 los componentes que definen la competitividad son :

- . Racionalidad en la asignación de los recursos, por lo tanto, corresponde, en cuanto a los contenidos de prestaciones de una institución de formación

universitaria el conocer tanto los planteamientos como las técnicas para diseñar y calcular esta racionalidad en el proceso.

- . La capacidad de reducir los costes de coordinación mediante una adaptación rápida y flexible a las situaciones cambiantes, esto es, implica conocimiento de los entornos e implica también el conocimiento de las propias capacidades.

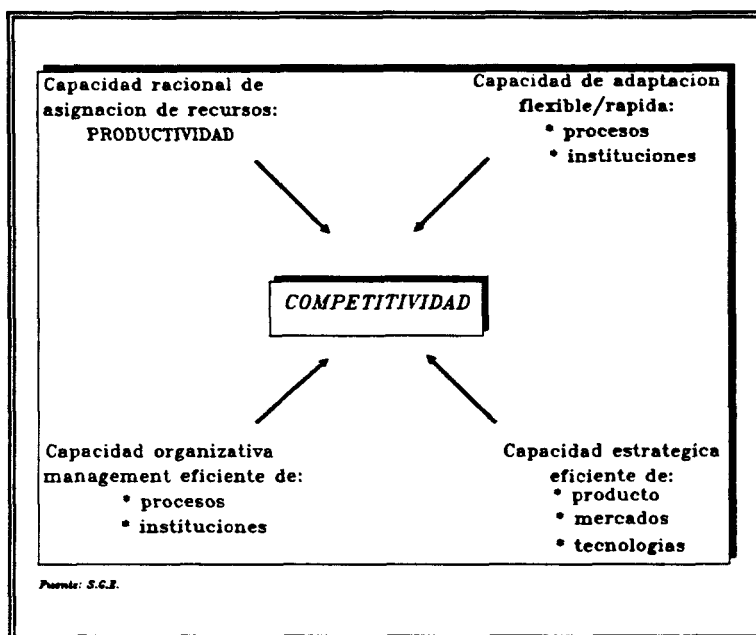


Figura 4

- . La capacidad de management y de organización de la institución para poder adaptarse a las situaciones cambiantes de esos entornos.
- . La estrategia, la elección de aquella forma o alternativa más eficiente tanto para los entornos a los que se dirige la institución como también por lo que afecta a sus propias capacidades institucionales.

Del concepto de competitividad se deduce toda una estructura de conocimientos de los que tiene que disponer una empresa como institución para poder desarrollar una capacidad organizativa que le asegure no sólo su continuidad, sino el éxito de la propia institución.

Esta baja competitividad se refleja, por un lado, en la situación cada vez más crítica de los intercambios comerciales, pero, al mismo tiempo, España ofrece grandes atractivos, tal como se puede apreciar en la fuerte corriente de inversiones extranjeras en España.

No cabe la menor duda de que la configuración del mercado único europeo implica, básicamente, un nuevo diseño de la división de trabajo dentro de un amplio mercado competitivo. Las oportunidades que ofrece este Mercado Único Europeo significan, en particular para España, uno de los potenciales más significativos de desarrollo. Como puede verse en la figura 5, España es uno de los países que mayor éxito puede tener en el proceso de integración al aflorar potenciales que, en este momento, como en todo proceso administrativo, no han sido aflorados. De ahí la gran oportunidad de la economía española. Lo cual solamente puede realizarse a través de nuevas instituciones con capacidad para poder responder, desde las perspectivas de competitividad, internacionalización y globalización, a las exigencias para poder aflorar los recursos no utilizados, los potenciales de mercado y de la propia institución sin aflorar.

En la actualidad puede apreciarse de manera muy clara la baja racionalidad en la asignación de los recursos humanos, en la asignación de los recursos financieros, así como también en la propia asignación de los recursos productivos. La empresa española se encuentra en una situación de muy baja

eficiencia como puede apreciarse en los distintos estudios realizados en torno a la asignación de recursos. La baja rotación de los inmovilizados incrementa de manera perceptible el riesgo.

La actividad empresarial en España, teniendo en cuenta su situación competitiva, está caracterizada por un elevado riesgo en las instituciones. La modificación institucional, la otra forma de aflorar y generar una organización dinámica que acelere el proceso de rotación de los inmovilizados constituye, sin

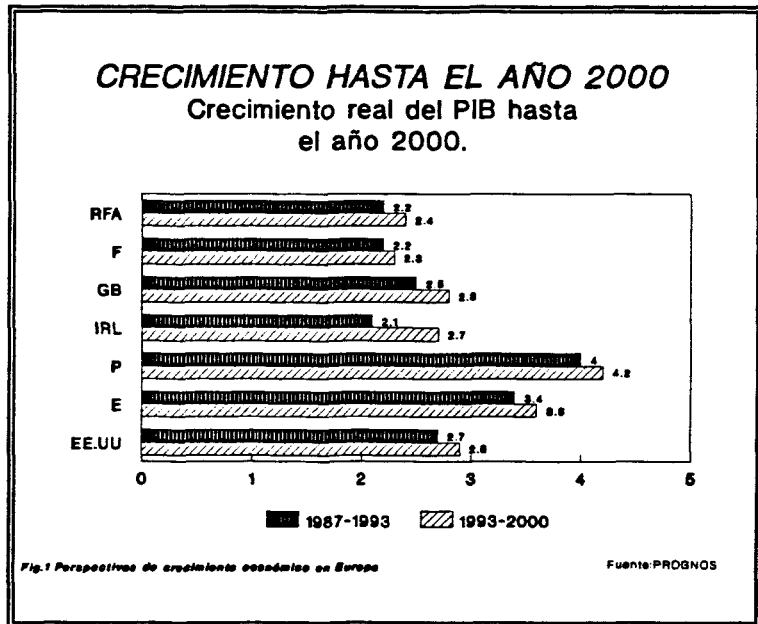


Figura 5

duda, otro tipo de management y otra forma en la que tiene que involucrarse la institución de formación.

III. LA INNOVACION CIENTIFICA EN MATERIA DE ECONOMIA EMPRESARIAL

Uno de los planteamientos más importantes en el momento actual es el avance que se está produciendo, desde distintos ángulos de vista, en la forma de interpretar las instituciones y procesos empresariales y de las instituciones en general. De la racionalidad económica que ha acentuado la funcionalidad en las instituciones, se está pasando muy rápidamente a la realidad económica institucional. La necesidad de nuevas formas organizativas que integre hombres en vez de desintegrar, que genere flexibilidad en lugar de rigideces en los procesos de adaptación, implica fundamentalmente una mayor coordinación en cuanto al fin que quiere alcanzarse con esa institución. Lo que implica un nuevo concepto corporativo de la empresa, como puede apreciarse en la figura 5. La empresa se legitima, nace y se desarrolla de forma legitimada en un entorno caracterizado por una fuerte dinámica en la evolución de:

- . El conocimiento empírico científico
- . Los sistemas de valores éticos
- . La propia creciente complejidad de las instituciones.

Esta dinámica que caracteriza al proceso del entorno empresarial significa

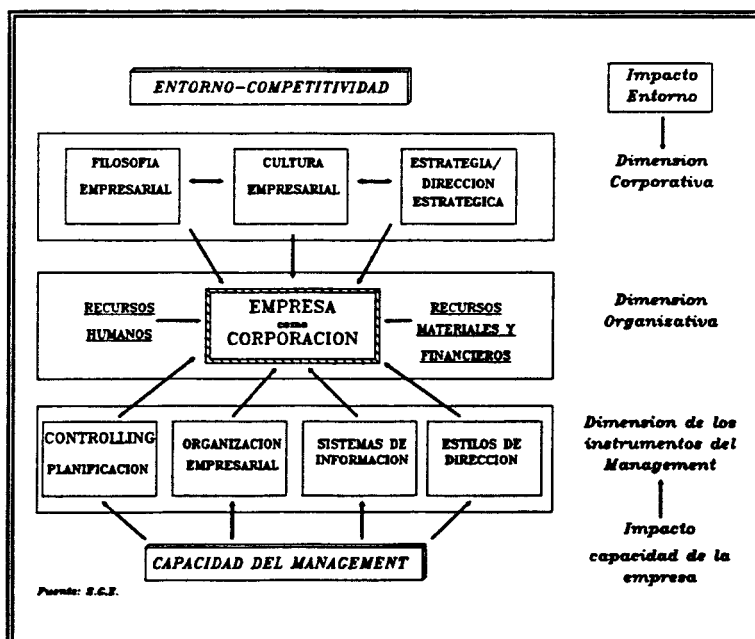


Figura 6

continuamente para la institución empresarial un proceso de permanente descubrimiento sobre qué división de trabajo es la que le puede conceder mayores ventajas competitivas frente a otras instituciones. El descubrimiento de esa división de trabajo que legitima una empresa, junto a la capacidad de representación por parte del empresario de un esquema institucional, un *Leitbild*, que le permita ordenar esa división de trabajo que considera como su visión oportuna, junto con los elementos que definen los criterios de selección, su filosofía empresarial, dan forma a la institución.

Pero la creación de una empresa exige hoy, en la dinámica permanente de cambio, una legitimación permanente de adaptación y, consiguientemente, una cultura empresarial que facilite el hecho de cambio permanente tanto en cuanto a la forma de adaptarse a sus entornos como a los propios esquemas organizativos internos.

Se tienen que abandonar esquemas estáticos y muy aferrados a *status quo* de poder para buscar un management básicamente orientado a dos dimensiones :

- . Un management cuyo punto de referencia sea el futuro y no el pasado, esto es, una forma de dirigir la institución y de organizarla basada en lo que en el futuro se desea que alcance esa institución y no un ajuste tendencial a lo anterior.
- . Un management orientado básicamente a los problemas a resolver que no respeta ni funciones ni jerarquías y, consiguientemente, exige una gran labor de formación en equipo.

En el cálculo empresarial debe considerarse esta dimensión corporativa bajo los tres grandes componentes que configuran hoy el esquema empresarial. En la figura 6 podemos apreciar cómo una institución empresarial se concibe entre el entorno y su competitividad, por un lado, y su capacidad directiva por el otro. Del ajuste de estas dos dimensiones va a depender el éxito de la institución. Pero esta relación entre la empresa, en su sentido clásico de combinación de factores, dentro de la dimensión organizativa y ordenadora de los recursos disponibles para alcanzar determinados fines, se encuentra esa dimensión corporativa que es la que va a definir el éxito o fracaso de toda institución.

Esta dimensión corporativa, así como el planteamiento innovador en la forma de concebir institucionalmente a la empresa, viene definida por:

- . Los criterios con los que ese empresario o esa institución selecciona de la evolución del entorno aquella división de trabajo que es a la que mejor y con más eficiencia puede responder.
- . La cultura empresarial que significa la capacidad humana, no sólo funcional sino, sobre todo, la identificación de sistemas de valores y normas que reduce los costes de coordinación.
- . Y, consecuentemente, y en tercer lugar, qué estrategia es la más adecuada teniendo en cuenta las características del entorno, la forma en que se ha seleccionado la institución empresarial, su participación en ese entorno y la capacidad de su institución, su cultura empresarial, para poder adecuar de manera rápida y flexible sus capacidades a los potenciales de ese entorno.

Esta dimensión corporativa es la que tiene que emitir los criterios de valoración para establecer las dimensiones organizativas de la asignación de recursos, de la racionalidad en la asignación de los recursos y de las formas de organización de los procesos.

Por otro lado, la dimensión de la capacidad del management, no solamente radica en su dimensión empresarial netamente dicha del hombre con visión para descubrir potenciales y la forma de aflorar esos potenciales internos y externos, sino también, muy en particular, la utilización de todo el instrumental de dirección de que se necesita hoy en una institución moderna.

Pueden aquí apreciarse claramente componentes determinantes de un proceso de formación universitaria en la estructura empresarial.

Lo cual nos lleva, en último lugar, al esquema que pudiéramos llamar de una interpretación netamente económica de asignación de recursos en una empresa. Se trata aquí de la aplicación de la racionalidad al proceso de combinación de factores de acuerdo con los objetivos y, consecuentemente, con los criterios que le fija el entorno en el cual se desenvuelve esa actividad empresarial.

Puede verse que si cualquiera de las áreas funcionales concretas en las que se desenvuelve la empresa realizando la función de combinación de factores, no se orienta a objetivos comunes, para el conjunto de la institución, su coordinación será costosa y difícil, con lo que prácticamente se genera una situación de ineficiencia empresarial.

De donde puede apreciarse claramente dónde se ubican los distintos conocimientos que deben transferirse para que en las actividades concernientes a las distintas funciones pueda el economista dar respuesta a las situaciones reales.

De estos tres conceptos de empresa, la nueva "corporación", el institucional y el económico se derivan las distintas fases que corresponden al conocimiento de que debe disponerse en una institución empresarial.

A ello debe añadirse el gran soporte informático, la capacidad de nuevas formas de medición de lo cualitativo en la empresa, con lo que empieza a darse mayor beligerancia a la cuantificación como elemento clave para el diálogo y la forma de realizar el proceso empresarial.

IV. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DEL PERFIL DEL DIRECTIVO EN LOS AÑOS 90'

Uno de los problemas más significativos en el análisis de los contenidos de la formación debe orientarse a cuáles deben ser las exigencias que plantea la realidad institucional a la formación que se espera que pueda dar respuesta a sus necesidades. En la figura 7 puede verse el perfil del directivo que se estima probable en los años 90 :

1. Puede apreciarse de manera muy clara cómo la condición básica en todo el proceso es la disposición de visión para poder descubrir los potenciales internos o externos de la empresa. Se buscan personas con capacidad empresarial, y no

tanto administrativa, que sepan descubrir y desarrollar los potenciales en los que descansa el éxito de una institución empresarial.

2. La segunda característica fundamental es la que corresponde al trabajo en equipo. De manera creciente los problemas no se orientan a las funciones jerárquicas o estructuras funcionalistas, sino que los problemas abarcan múltiples procesos y funciones que

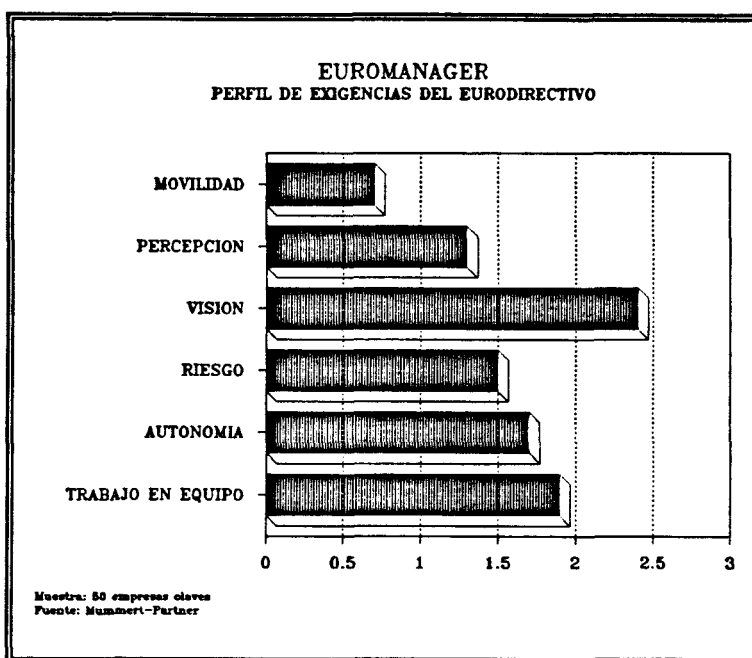


Figura 7

tienen que ser dirigidos para la resolución de ese problema. Solamente por la vía de una colaboración en trabajo en equipo puede darse respuesta a esta exigencia.

3. La tercera condición importante y significativa es la capacidad para realizar de forma autónoma la actividad institucional o de proceso dentro de la empresa. Lo cual significa una dimensión que va más allá del mero aprendizaje funcionalista y busca fundamentalmente esa capacidad de conducir procesos y hombres para lograr aflorar los potenciales descubiertos.
4. La asunción de riesgos, es otra de las características básicas sobre las que tiene que desarrollarse la actividad de un directivo para poder, al mismo tiempo, motivarse y aceptar procesos descentralizadores en la empresa.

Independientemente de este perfil puede apreciarse en los diferentes análisis que se van realizando a nivel mundial cuáles pueden ser los elementos jerarquizadores del sistema de valores de un directivo.

Como puede apreciarse en la figura 8 los valores éticos constituyen, sin duda, el punto preferencial de referencia para asumir la capacidad directiva en una institución. Se trata, naturalmente, de la búsqueda de una concepción empresarial mucho más anclada en sistemas de valores y en una identidad de cultura empresarial al objeto de poder asumir dos de las claves que conducen a la reducción de costes de coordinación :

- La confianza como base para poder establecer una mayor creatividad en la relación entre los hombres.

- La identidad o consenso de valores previos que permite a las distintas personas

directivas iden-

tificarse en sus planteamientos, no por las referencias con otra persona, sino en referencia directa con el proyecto o institución en la cual está involucrado.

En todo el esquema y estructura de valores puede apreciarse claramente una evolución relativamente poco significativa pero con un acentuamiento creciente de los aspectos de tipo de soft, y no tanto los que corresponden al aspecto de hard.

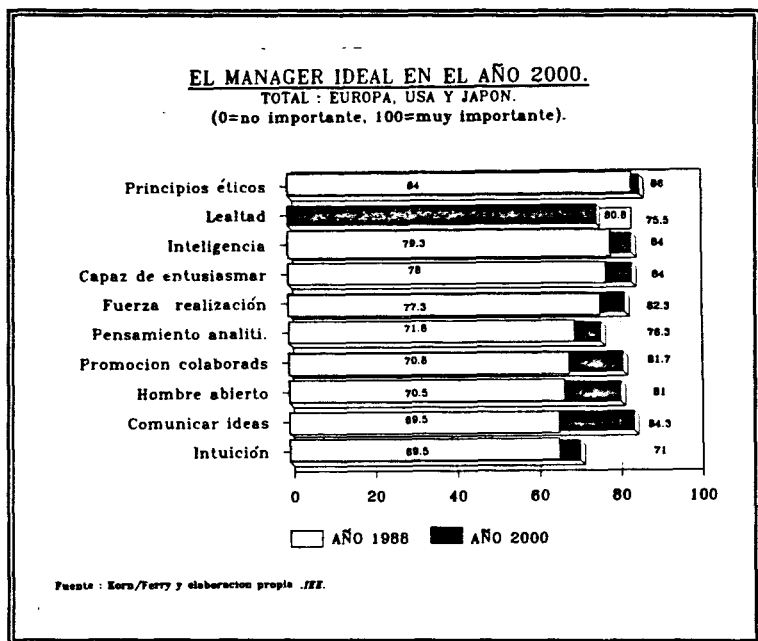


Figura 8

V. CARACTERISTICAS DE LOS PERFILES DE LA ACTUAL GENERACION EMPRESARIAL

En los estudios que hemos realizado a título de estudios piloto en tres instituciones españolas de formación económico-empresarial puede apreciarse que el perfil de valores del estudiante español se acerca de manera muy significativa a la dimensión del estudiante suizo en materia económico-empresarial.

Puede señalarse la existencia de una ruptura generacional significativa, ya que la aceptación generalizada de la institución empresarial como punto de referencia para la actividad del economista, la identificación de la institución empresarial como la institución coordinadora más eficiente y una valoración alta de los aspectos económicos, significan una predisposición en el sistema de valores del estudiante a una mayor racionalidad y a las exigencias que implica una dinámica mucho más eficiente del proceso empresarial.

Una de las características preocupantes, tanto en la generación nueva como en la generación vigente, corresponde al hecho del rechazo generalizado del entorno empresarial. Este es un elemento de preocupación significativa puesto que una comunidad compleja como es un sistema abierto para una sociedad como la española implica una coordinación eficiente entre las distintas instituciones y su entorno. En este sentido el rechazo del entorno de las instituciones no directamente económicas, significa una mayor dificultad de coordinación y provoca mayores costes coordinativos. Lo que constituye un punto de referencia importante a la hora de formar economistas en las instituciones universitarias de formación económico-empresarial. Cada vez más los contenidos de la formación deben abarcar, de forma significativa, dimensiones fundamentalmente globalizantes, de entorno e instituciones y, en segundo lugar, pero sin dejar de acentuar su importancia, aquellos aspectos de conocimientos funcionales.

Podría, por lo tanto, señalarse que las exigencias que plantean las "nuevas instituciones" que tienen que asumir este cambio mutativo vienen definidas por:

- . Una mayor aceptación de la institución económico-empresarial
- . Un proceso creciente de descentralización
- . La necesidad de desarrollo de promotores u hombres capaces de asumir riesgo e independencia en el proceso de adaptación a las situaciones cambiantes.
- . La capacidad de orientarse a una cultura integrando el sistema de valores corporativo para poder realizar de manera más eficiente, menos burocrática y más flexible los procesos de coordinación.
- . La capacidad para asumir el reto de dirección de hombres orientando más a la capacidad del conjunto para resolver los problemas que a los esquemas jerárquico-funcionales
- . La capacidad para asumir que la empresa, o cualquier institución, se legitima y realiza su cometido en una mejora constante de los servicios a esa sociedad.
- . Que solamente a través de la generación de una organización dinámica puede configurarse una empresa con éxito y consistente en el futuro.

Por consiguiente, todo programa de formación universitaria en materia económico-empresarial, todo contenido de formación, tendrá que asumir básicamente dos grandes dimensiones :

- 1ª - La que afecta a una profunda formación en lo que venimos denominando la institucionalización de la economía, tanto en sus dimensiones del marco global de la misma, como por lo que afecta a las dimensiones institucionales singulares. Las dimensiones económico-políticas y sociales constituyen piezas importantes en la formación del directivo cara a la definición del propio esquema de adaptación de la empresa a los nuevos entornos.

2ª - La dimensión que afecta a las exigencias de funcionalidad en aspectos parciales y fuertemente acentuados por el conocimiento científico.

En ambos casos una de las características básicas en la formación de un economista deben verse realizadas en su :

- . Capacidad para disponer de conocimientos para el aprendizaje permanente, esto es, su capacidad para poder asumir permanentemente nuevos conocimientos y, por consiguiente, una formación más universal y humanística.
- . Capacidad para poder adaptarse funcionalmente y que pueda asumir con mayor facilidad las exigencias de otras funciones que las que asume en ese momento. El trabajo en equipo, el diseño de una coordinación eficiente en equipo supone la existencia de interfaces de comunicación entre funciones que van a dar el éxito o fracaso a los planteamientos de coordinación en una empresa.
- . La capacidad de dirigir hombres por la vía de integrar y motivar, y no por la vía de ordenar y ejecutar.

Este paso de un contenido de la formación de lo que pudiéramos denominar conocimientos "hard", de lo material, a conocimientos de tipo "soft", esto es, de la capacidad del hombre para poder descubrir, configurar y diseñar nuevas instituciones y procesos, para dirigir hombres e instituciones y, muy en particular, para ser muy innovativo y creador en el diseño de las estrategias de adaptación diferenciándose de la competencia, exige una capacidad de formación universitaria muy diferente a las configuraciones formalistas a que en su conjunto han estado orientadas las instituciones de formación universitarias hasta nuestros días.

Se puede, por lo tanto, afirmar, que los cambios radicales que tienen que producirse con carácter institucional en la formación universitaria corresponden, en cuanto a estas instituciones de formación en materia económico-empresarial a los siguientes :

1º - Tienen que replantearse su orientación actual hacia la capacidad de prestaciones.

- 2° - Plantearse el diseño de los contenidos de la enseñanza desde la perspectiva de la propia evolución de la realidad económico-empresarial española, por un lado, y de la propia evolución del conocimiento científico, por el otro.
- 3° - No podrá darse otro contenido a la enseñanza si no se modifica hacia una "nueva institucionalización" de los centros de formación universitaria. No se hace nada con ajustes de "planes de estudios". Es "quemar" futuros.
- 4° - Estas dimensiones institucionales en un centro de formación universitaria significan fundamentalmente otra forma de interpretar la integración de los hombres, del profesorado y del personal en el contexto del proyecto de esa institución universitaria.

La forma como se ha diluido la identificación corporativa, en el sentido institucional con un centro específico, y la dilución de la responsabilidad, motivación e integración en unidades mucho más globales como son las universidades, lleva a una enorme dificultad para diseñar contenidos mucho más eficientes que los que corresponden al mero hecho del diseño administrativo-burocrático de productos y servicios legitimados públicamente.

- 5° - Los medios de los que disponen estas instituciones y su capacidad va a definir la dimensión estructural que va a generar una distinta dinámica organizativa en cuanto a la forma de utilizar los medios y, por lo tanto, una nueva dimensión estratégica.
- 6° - Por otro lado, el contenido de la enseñanza va a depender de la forma en la que cada una de las instituciones universitarias configure su proceso de formación.

Implica la definición en primer lugar de :

Una filosofía institucional en cada institución por la cual se seleccionan aquellas divisiones de trabajo en materia de formación en las que se considera que pueden encontrarse los puntos fuertes de esa institución universitaria peculiar.

- . Deben analizarse cuáles son sus capacidades institucionales, su cultura institucional, para poder asumir aquello en lo que verdaderamente puede ser más eficiente.
- . La estrategia de adaptación va a corresponder a la capacidad para poder adaptarse de forma eficiente con sus capacidades a las posibilidades del entorno.
- . La configuración de unidades estratégicas es la única solución organizativa-institucional adecuada para poder reasignar recursos humanos y recursos materiales dentro de las instituciones universitarias de manera que se recupere una identificación institucional con un proyecto y, al propio tiempo, dar una capacidad más "empresarial" a todo el proceso de formación, e incluso de investigación y asesoramiento.
- . Solamente cuando se genere una dimensión institucional y un proceso de formación que produzcan dinámica organizativa, esto es, que la institución tenga capacidad para dinamizar la integración de los mejores recursos humanos y de los medios para dar un producto, prestaciones adecuadas, es cuando se configurará el éxito institucional.
- . Una de las condiciones claves es que hay que visualizar el éxito. En una institución moderna tiene que apreciarse por todos sus miembros el éxito, no en el mero hecho de una expedición de títulos administrativos-burocráticos, sino en el hecho permanente de la superación, identificación de los hombres, tanto en su imagen corporativa como en su capacidad de coordinación interna, en su identificación de sistemas de valores con el proyecto en el que están involucrados.
- . Y esto solamente se logra mediante la definición de un sistema de valores en el cual se vea desde fuera y desde dentro de la institución un "proyecto" en el cual merece estar integrado.

Solamente cuando se recupere la idea clásica de "Universidad", con un nuevo concepto de "corporación" en la que la heterogeneidad de sus prestaciones, identificadas en el management y organización en unidades estratégicas, sirvan y estén orientadas al mismo proyecto en su relación con las prestaciones que quiere darse al entorno, en los valores que quieren identificarse, será cuando puedan hacerse coherentes y congruentes las exigencias de diversidad en las prestaciones con la necesaria coherencia y convergencia de los esfuerzos que tienen que realizar los distintos miembros integrados en unidades estratégicas.

Esta es la respuesta de recuperación de la idea de la "comunidad universitaria" en la diversificación y, por consiguiente, la respuesta va por la vía institucional : otro diseño de management y organización como única respuesta tanto interna como externa de la generación y desarrollo de una institución universitaria de formación económico-empresarial con éxito.

VI. RESUMEN DE LA PONENCIA

"LAS ENSEÑANZAS DE CIENCIAS EMPRESARIALES A MEDIO Y LARGO PLAZO"

Con esta aportación se tratan de diseñar las posibles respuestas a las preguntas que se exponen a continuación.

- 1 - Cómo debieran ser los contenidos de la enseñanza en materia económico-empresarial en los próximos años?*
- 2 - Cómo debieran configurarse las instituciones de formación económico-empresarial?*
- 3 - Qué exigencias se plantean a las instituciones de formación en materia económico-empresarial?*

- 4 - *Y, fundamentalmente, qué exigencias se plantean a la capacidad organizativa y de management de estas instituciones de formación?*
- 5 - *Cuál debería ser el conjunto de capacidades del profesorado en un centro de formación económico-empresarial?*
- 6 - *Cuál debiera ser el perfil a tener en cuenta a formar en estas instituciones?*
- 7 - *Cuál debiera ser la nueva dinámica organizativa de las instituciones de formación económico-empresarial?*

Se ha tratado de exponer de la manera más precisa y, en particular, lo más empíricamente posible, un análisis detallado de cómo veo la situación actual y cómo parece ser que debe diseñarse la situación en los próximos años. Aquí no se está partiendo de ciencia-ficción en el sentido de suponer hechos lejanos, sino, a mi entender, de situaciones muy concretas y precisas hoy, para las que hay que buscar una respuesta urgente.

Las instituciones universitarias españolas, pero también el conjunto de las instituciones europeas, tienen que replantearse seriamente la capacidad de respuesta a las exigencias de una realidad práctica y teórica que pudiera encuadrarse en los siguientes apartados :

- a) - *Se debe partir del análisis de la "situación" real.*
 - . *Del contexto actual de la empresa y de la economía española*
 - . *Elementos diferenciadores de nuestra cultura económico-empresarial*
 - . *Influencia en los contenidos de las instituciones de formación universitaria.*
 - . *Reto planteado a las instituciones económico-empresariales*
- b) - *Se deben analizar los "nuevos" conceptos de empresa*
 - . *Concepto corporativo*
 - . *Concepto económico*

- . *Nuevos elementos configuradores de la actividad económica*
 - *Ética-valores*
 - *Cultura-management*
 - *Estrategia-organización*
 - . *Del funcionalismo a la corporación en el diseño empresarial*
- c) - *Deben considerarse los perfiles que caracterizan a la actual generación española en formación económico-empresarial y su comparación con los países centroeuropeos*
- . *Dimensión económica*
 - . *Dimensión empresarial*
 - . *Dimensión societario-política*
- d) - *Debe evaluarse el perfil del directivo en los años 90'*
- . *Características determinantes de este perfil*
 - . *Sistemas de valores que se consideran característicos para el directivo de finales de los años 90'*
- e) - *Y, por último, debe definirse cómo y cuál debe ser el contenido y diseño de la formación universitaria en materia económico-empresarial*

Consiguientemente, se trata de realizar un planteamiento realista en torno a las exigencias de formación económico-empresarial, en particular en España, y teniendo en cuenta la evolución del contexto europeo industrial.

Solamente ante las realidades que plantea el reto real de las economías, así como de las instituciones y de los valores de los hombres, podrá partirse de una base válida para el diseño de las instituciones universitarias y de sus procesos de formación.

Por otro lado, la evolución teórica en el plano de la economía empresarial está evolucionando de manera muy importante y rápida con nuevas aportaciones que deben ser integradas en el proceso de formación.

Puede hablarse de una evolución radical, tanto en cuanto a la realidad de las instituciones económico-empresariales, principalmente de las empresas, como asimismo también en cuanto a la evolución del conocimiento científico que en pocos años, prácticamente, busca planteamientos más cercanos a la complejidad de las instituciones económico-empresariales y, por consiguiente, nuevos diseños corporativos.

En la parte primera me he detenido en los aspectos institucionales. En la parte segunda se contesta con el documento que se expone a continuación con propuestas concretas de los perfiles.

PARTE SEGUNDA :

**PERFILES DE EXIGENCIAS EN LA FORMACION
EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

SEGUNDA PARTE: PERFILES DE EXIGENCIAS EN LA FORMACION EN CIENCIAS EMPRESARIALES

LA RESPUESTA DE LA APORTACION DE LA UNIVERSIDAD A LA EMPRESA

I. Presentación: Ciencia y praxis.

Una de las cuestiones que permanentemente se plantea, con diversa intensidad, según situaciones es la inevitable contradicción entre las prestaciones que realiza en materia de formación la Universidad y las exigencias que, por otro lado, precisa la práctica empresarial. Esta tendencia se acentúa de forma significativa cuando se trata de materias que como las ciencias empresariales, por su aún reciente configuración, por los grandes avances científicos, como también, por las crecientes exigencias reales, obliga a una adaptación permanente y rápida de estudios y contenidos.

Este debate sobre la capacidad de respuesta de la enseñanza universitaria en materia de economía empresarial para que se ajuste o adapte de forma permanente a

las crecientes exigencias de la praxis constituye un tema permanente - debatido en todos los países.

El problema se centra en si el grado de adecuación en materia de ciencias empresariales en la formación universitaria guarda o no aquella relación que debe reflejar la eficacia en la asignación de estos recursos humanos formados en la Universidad en las tareas económicas y empresariales.

El análisis de estas discrepancias, esto es, el problema del desfase que se produce, se suele evaluar, según quién sea el portador del análisis, desde perspectivas muy diferentes. Lo que lleva naturalmente a evaluaciones muy distintas y puede decirse que conlleva, en gran medida, a este alejamiento innecesario entre las instituciones universitarias y las instituciones de la economía, especialmente el mundo empresarial, entendiéndolo en este caso como el receptor principal de los licenciados universitarios.

Función de la formación universitaria.

La Universidad asume misiones muy concretas y específicas que se centran en la formación científica, lo que significa una aportación a la formación del universitario diferenciada de lo que se denomina una formación meramente profesional. En muchos de los campos de la actuación en la empresa, con unas fuertes exigencias fundamentalmente técnico-profesionales en materia de economía empresarial, no se precisan estudiar 5 años, ni estudiar los contenidos teóricos que se plantean hoy día.

Sin embargo otra cosa es cuando lo que se persigue en la formación universitaria es dar una capacidad intelectual, una capacidad de configuración de procesos económicos empresariales, de dirección de hombres y de planteamientos de futuro dotados con un conocimiento sistematizado y crítico que permite a ese hombre universitario disponer de una gran capacidad de adaptación y de una gran flexibilidad.

La práctica, por su lado, busca hombres que resuelvan sus problemas económico-empresariales en muy distintos niveles. Existen necesidades de tipo profesional, en el sentido más estricto de la palabra, y existen necesidades de hombres con esa capacidad de configuración de los procesos económico-empresariales para lo que requieren una formación más científica y fundamental que la meramente profesional. Lo cual no

significa que el contenido profesional no debe dominarse por parte de un economista; al contrario, debiera ser el hombre que por su formación tenga un dominio generalizado y universal de problemas específicos en cada momento y según las orientaciones de su actuación personal.

La práctica exige hombres, a nivel universitario, que posean capacidad de configuración de los procesos de management, capacidad directiva, lo cual imprime fuertes exigencias: por un lado, exigencias de conocimientos profesionales y, por otro lado, esa capacidad de dirigir los procesos humanos que son los que al fin y al cabo determinan el éxito o fracaso de las instituciones empresariales.

La práctica impone exigencias con respecto a los licenciados que se incorporan en su acontecer para que éstos puedan solucionar los problemas que actualmente tienen planteadas las instituciones empresariales: sus organizaciones empresariales. Esto es, una respuesta de solución a problemas de corto plazo. Pero la práctica también tiene que exigir a un licenciado universitario la capacidad para poder potenciar sus recursos directivos de manera que sean capaces de dar respuesta a las exigencias de futuro de esas instituciones.

No puede concebirse el éxito de una institución económica o empresarial sin esta dimensión de futuro, para lo que se exige una capacidad, por anticipado, de adaptación y solución a problemas desconocidos actualmente. Este capital humano es el que desde el punto de vista universitario debe formarse bajo las exigencias de una capacitación científica e intelectual que permita dar respuesta a todas las exigencias de la práctica actual y futura.

Formación universitaria y planes de estudio

La característica dominante, por regla general, ha sido el que la Universidad, por su parte, configura el contenido de sus planes de estudio tanto desde la perspectiva del conocimiento científico existente y - sobre todo, en las características de la Universidad Española - bajo los criterios de disciplinas singulares como consecuencia de la división del trabajo que impone una estructura por disciplinas de la actual forma de organización de la Universidad española.

La práctica, por otro lado, plantea exigencias muy singulares y de carácter actual en el sentido de que se da primacía, por muy distintos motivos, a problemas concretos y con características muy específicas de cada empresa faltando frecuentemente unas exigencias de plazo medio y largo en la capacitación de sus recursos directivos.

Interdependencia Universidad y Empresa

Para poder modificar esta situación de aislamiento, frecuentemente contradictoria y poco fructífera, e independientemente de aproximaciones individuales entre profesores universitarios y directivos empresariales, se han creado diversas Comisiones de Expertos en los dos últimos años, a propuesta de la Sociedad Schmalenbach - dedicada precisamente a esta colaboración entre los científicos universitarios, los profesores universitarios y los ejecutivos empresariales - de tal manera que con la colaboración conjunta de ambos se llegue a una mejor aproximación a la solución de los problemas empresariales; por parte de la Universidad, para acercar sus programas de investigación y docencia a las exigencias crecientes de la empresa, por parte de la empresa para asumir una mejor contribución a través de una mejora de su eficacia

En este sentido la Sociedad Schmalenbach propuso y creó estas diversas Comisiones de Expertos entre hombres de la Universidad y ejecutivos de alta responsabilidad en el mundo empresarial alemán para cada una de las diferentes áreas directamente implicadas en la economía empresarial.

El objetivo concreto de estas Comisiones de Expertos, constituidas para cada una de las áreas más relevantes de la economía empresarial, es definir conjuntamente lo que debieran de ser las exigencias de la praxis, desde la propia dimensión de los problemas, por un lado, y las aportaciones que la ciencia puede realizar en base a los conocimientos disponibles y de su capacidad de formación, por otro lado.

En ninguno de los momentos se han planteado en estas Comisiones cómo deben estudiarse disciplinas o asignaturas, sino que se ha tratado de definir un marco de referencia para las áreas más relevantes del conocimiento en ciencias empresariales, dejando a cada una de las Universidades, o profesores universitarios, la forma bajo la cual establecen una determinada división de trabajo en la docencia, en la formación y en la investigación.

Como en cualquier otra entidad económica o empresarial el éxito o fracaso de la estructura que asuma cada Universidad, dentro de la independencia que le caracteriza en los países Centroeuropeos, la división de trabajo que se aplique repercutirá en el éxito o fracaso. Esta división del trabajo en cuanto a la forma de impartir, formar e investigar los conocimientos necesarios y disponibles en las áreas de las ciencias empresariales incidirá, sin duda, en el futuro de esa Universidad y definirá también, no cabe la menor duda, el que los recursos humanos disponibles en esa Universidad sean utilizados con mayor o menor eficacia.

Cómo configurar la estructura de formación universitaria

Por consiguiente, lo que se debe de diferenciar claramente a la hora de un análisis sobre las posibilidades de las Universidades en cuanto a la formación en materia de ciencias empresariales y la capacitación intelectual y profesional que se imparte a los licenciados que abandonan estas instituciones universitarias dependerá fundamentalmente de tres factores:

- En primer lugar, si el contenido de cada una de las áreas corresponde a los niveles más actuales del conocimiento científico y, consiguientemente, si se dispone de un potencial humano universitario altamente capacitado.
- En segundo lugar, dependerá de la capacidad de esa institución universitaria de buscar aquella división de trabajo a la hora de impartir para esos recursos humanos disponibles los conocimientos científicos, ya que de esa división de trabajo dependerá, en gran medida, la mejor utilización de esos recursos universitarios.
- En tercer lugar, dependerá claramente también, en el mundo empresarial, de su capacidad de respuesta para asimilar los licenciados formados en su fase de incorporación y, por lo tanto, de preparación, que debiera adelantarse a la mera terminación de estudios mediante períodos de prácticas.

Estas Comisiones de Expertos, por consiguiente, en ninguno de los casos han entrado en los aspectos académico-universitarios particulares, en cuanto se refieren a la división interna del trabajo. Lo que sí entran es a definir un marco de referencia

elaborado conjuntamente por los hombres de la Universidad y los ejecutivos empresariales sobre lo que a la vista del estado actual de los conocimientos científicos y la complejidad actual de los problemas empresariales, puede definirse como el contenido de las áreas fundamentales que debieran considerarse a la hora de establecer planes de estudio, esto es, la división de trabajo universitario.

Por ello, y todos los grupos de expertos han coincidido, en que tampoco se trata con la definición de este marco y contenido de las áreas correspondientes de la adopción de una posición dogmática y de única estructuración, sino que existiendo diversas alternativas de configuración y estructuración de los contenidos de estas áreas, a lo que se han referido todas las Comisiones, se debe plantear la selección de una estrategia estructural y de contenido que considere la más adecuada, sin excluir otras posibles configuraciones.

En este sentido también debe destacarse que todas las Comisiones de Expertos han partido, en cada una de las áreas, de las posibilidades de salidas profesionales del universitario en esa área concreta y han tratado de recoger, en su estructuración, siempre, al menos, dos niveles:

- aquellos conocimientos generales o básicos que todo licenciado en ciencias empresariales debiera conocer sobre esas materias y,
- por otro lado, aquellos conocimientos en los que un licenciado de ciencias empresariales debiera saber cuando quiere profundizar en un área determinada.

Profundizar no significa especializar, en el sentido utilizado generalmente en la estructura universitaria española, sino que parte del hecho de que la Universidad no es una Escuela de Alta profesionalización y que, por lo tanto, no caben especializaciones en ese sentido. Lo que si es posible dentro del cometido de cada Universidad, de acuerdo con la estructura de su división de trabajo y de sus posibilidades de recursos universitarios, es ofrecer diferentes áreas, con mayor o menor grado de profundización.

Sobre este aspecto se incide en diversas Comisiones de Expertos como punto fundamental, de manera que no debe confundirse el contenido de la formación universitaria con un contenido estrictamente técnico-instrumental, predominantemente profesional, sino que tiene que ir a la obtención de conocimientos fundamentales, pero,

eso sí, abriendo el paso a su incorporación en la implementación de sus conocimientos en el propio mundo de la empresa.

Configuración y estructuración de las áreas

Por ello, en todas estas Comisiones de Expertos se ha tratado de

- (1) Definir las áreas de actividad que hagan y sean congruentes entre las estructuras actuales del conocimiento científico y las que corresponden a las necesidades empresariales. En este sentido se han presentado seis áreas definidas a saber:
 - Economía de la empresa (fundamentos).
 - Economía de personal o de recursos humanos.
 - Economía industrial.
 - Organización.
 - Costes y contabilidad.
 - Marketing.
 - Informática empresarial.
- (2) En todos los dictámenes que se publican a continuación puede apreciarse que las Comisiones de Expertos han tratado siempre de definir, de entrada, las interdependencias que existen entre estas distintas áreas del saber. De tal manera que se remiten a otras áreas acentuando el sentido de interdisciplinariedad como una de las bases que garantiza el éxito en la capacidad de formación.
- (3) Los perfiles diseñados se definen como marco de referencia en cuanto a las exigencias que la práctica considera que deben cumplirse para poder incorporar a un licenciado, en base a sus conocimientos universitarios y también se plantean las exigencias científicas, en cuanto a la aportación que puede realizarse en el actual estado la investigación científica.
- (4) En estos dictámenes se define el papel de la formación universitaria en cada una de estas áreas diferenciando lo que son conocimientos universales y básicos para todo economista y lo que deben constituir aquellos otros conocimientos que lleven a un estudiante a dominar más en profundidad un área determinada , lo

que, sin duda, apunta a una determinada actividad profesional en su día, pero no necesariamente a una especialización.

Con lo cual se trata de dar, y en esto inciden todos los dictámenes, una gran capacidad de comprensión para los fenómenos económico-empresariales y una gran capacidad de actuación profesional dentro de las diferentes áreas de la economía empresarial.

- (5) En este sentido lo que se trata de definir son los contenidos para cada una de las áreas mencionadas, lo suficientemente estructurados que permitan, por lo tanto, abarcar el saber existente y, por otro lado, su ordenación a las exigencias de configuración de los procesos empresariales.
- (6) Uno de los aspectos importantes en la metódica de formación universitaria se refleja cada vez más en la institucionalización correspondiente, en la capacidad de implementación de estos conocimientos, bien por la vía de una actuación directa del estudiante con prácticas empresariales, planteamientos siempre insistentes y pocas veces realizados, y, por otro lado, mediante la utilización de los modernos medios docentes y pedagógicos, todos ellos mucho más costosos que los tradicionales en recursos humanos y equipamientos, que permitan simular y actuar en el plano intelectual (Assesment Center).

Perfiles de conocimientos y su valoración

La aportación de estos perfiles significa, por lo tanto, plantearse el punto de referencia, en primer lugar, para el propio profesor universitario para que conozca los planteamientos empresariales; para el profesor también en cuanto que le permita establecer, de acuerdo con sus propias convicciones, sus conocimientos y sus valoraciones, sus propios programas, su división de trabajo específica.

Para el alumno en cuanto que le sirva de orientación para poder perfilar su futura actuación de acuerdo con sus intereses y, no por último, para la propia praxis empresarial para conocer cuáles son las expectativas que puede hacerse sobre las aportaciones de los licenciados formados en las Universidades.

Por ello, como se ha mencionado, se ha tratado de perfilar un marco de exigencias y contenidos estructurados para cada una de las áreas del conocimiento de las ciencias empresariales, sin introducirse en el campo distorsionante de las disciplinas, que es un aspecto muy particular de cada institución o de cada profesor, reflejando, por un lado, las exigencias, sin embargo de la práctica empresarial y respetando la autonomía creadora que debe tener en todo momento la Universidad, compatibilizando todo ello con la flexibilidad de adaptación que busca permanentemente la práctica.

Esta aportación de las Comisiones de Expertos constituye una primera aproximación en la historia de la economía empresarial que debe ser valorada en todos sus términos. Es una respuesta al debate permanente sobre la dicotomía formación teórica y realidad práctica. Lo que se busca es dar respuesta fijando cómo se debe establecer esta colaboración y cómo y dónde debe buscarse siempre el esfuerzo conjunto para la mejor utilización de los recursos universitarios y la utilidad que estos pueden dar a la realidad económica del país.

Debe considerarse, y este es el motivo fundamental de esta publicación, que constituye la primera explicación institucionalizada de estas características como una primera aproximación de respuesta a lo que debe constituir el debate central en los planes de estudio en materia de ciencias empresariales.

Este marco de referencia, con un fuerte acentuamiento de participación de la práctica, no excluye ni debe excluir, en ninguno de los casos, las propias capacidades de configuración de la ciencia, de la Universidad. Y no es tampoco, insisto, el único camino posible para formular este marco de referencia, sino que se trata de dar una aproximación operativa a cada una de las áreas vitales en la formación universitaria en materia de economía empresarial.

Con esta aportación dedicada al análisis de las estructuras de estudio a nivel europeo y de los problemas planteados por las reformas universitarias, se trata de presentar una respuesta o alternativa positiva creando un camino que debe imitarse.

Incluso debieran buscarse formas propias de colaboración entre la Universidad española y la economía empresarial para que con esta colaboración, incluso diferenciada regionalmente en su caso, pudiera darse una mejor respuesta, tanto a las exigencias de las empresas como de la economía española hoy y en el futuro, así como a las

posibilidades de futuro de la universidad y de sus profesores universitarios, dentro de las nuevas exigencias de internacionalización.

Solamente por esta vía se logrará esa respuesta que todos buscamos de que los hombres formados en la Universidad sean aquellos que contribuyan con mayor éxito a la solución eficiente, económica y socialmente a los problemas empresariales, a las exigencias de competitividad de la empresa e instituciones españolas y con ello a una mejora satisfactoria de la Sociedad española.

Sin una Universidad eficiente la Sociedad española no puede lograr sus objetivos de bienestar y progreso, y sólo por la vía señalada de colaboración fructífera con las instituciones empresariales será posible esta respuesta.

PERFIL DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN EL AREA DE ECONOMIA DE LA EMPRESA (FUNDAMENTOS).⁽¹⁾

Las empresas se encuentran de manera creciente bajo situaciones permanentemente cambiantes que exigen nuevos tipos de retos en conocimientos y en capacidades. La dinámica de los mercados y la de las tecnologías exige una actuación flexible para poder lograr resultados eficientes y posiciones competitivas de la empresa.

La necesaria flexibilidad empresarial se logra fundamentalmente por la capacidad de las personas responsables, en particular la de los directivos, para que sepan adaptarse a tiempo a los nuevos tipos de retos y busquen conceptos para solucionar los problemas de manera eficiente. Lo cual exige una gran movilidad personal, una forma de pensar analítica y crítica, así como una cualificación económica muy amplia basada en conocimientos científicamente fundamentados sobre sectores, mercados y competidores.

El perfil de capacidades que debe tener todo directivo no es solamente una cuestión de la aportación inicial del estudio universitario que trasmite los conocimientos aplicables de manera directa e indirecta, sino también de las destrezas prácticas. Mediante la formación universitaria se tiene que perseguir una forma de pensar que

1. Comisión creada para el estudio de la configuración de la Economía de la Empresa (Fundamentos) compuesta por los Srs.: Prof.Dr.F.X.Bea; Prof.Dr.K.Bobr; Dr.W.Deuss; Prof.Dr.Dipl.-Kaufm. K.Piltz; Prof.Dr.W.Plinke; RAE. Reuter; Dr.R.Schmitz; Dr.H.G.-Stein; Diplo.Kaufm. G.Vogelsang; Prof.Dr.W.Weber; Prof.Dr.E.Witte.

permita al directivo disponer de capacidad de enjuiciamiento autónomo y aportar soluciones a los problemas de manera innovadora buscando nuevas formas. Desde el punto de vista de la práctica un estudio universitario no debe entrar demasiado pronto y de manera intensiva en una especialización en la formación.

El futuro éxito profesional del economista de empresa precisa que el estudiante universitario disponga de conocimientos técnicos especiales y profundos. También es muy importante una amplia cualificación básica teórica. Si se realiza una especialización muy rígida y limitativa en la formación universitaria surge el peligro de que el licenciado como consecuencia de una perspectiva muy limitada en sus conocimientos técnicos, pierda la visión sobre su conjunto y no sea capaz de poder reconocer las exigencias cambiantes y las necesidades profesionales.

Flexibilidad intelectual y visión de largo plazo junto con la percepción de las interdependencias económicas y los problemas que plantean son las características que capacitan para un aprendizaje permanente, y son el punto de partida importante para toda una amplia formación teórica.

Partiendo de esta situación esta Comisión especializada en cuestiones de formación de la Sociedad Schmalenbach / Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft para el área del estudio de la Economía de la Empresa (Fundamentos) plantea sus criterios básicos.

Mediante la obtención de un perfil de exigencias para el estudio básico de la Economía de la Empresa (Primer ciclo) trata de responderse a la importancia de este estudio. Los miembros de esta Comisión ven, a este respecto, su función fundamental en contrarrestar lo que se está produciendo en la práctica universitaria de que el estudio de la Economía de la Empresa (Fundamentos) está considerando como "cantidad residual" y que, sobre todo, le dejan poco terreno a las disciplinas especializadas de la Economía de la Empresa.

Las exigencias, sin embargo, de la práctica empresarial, no está demasiado interesada en una especialización fuertemente restringida sino en un conocimiento económico amplio, que luego, más adelante se debe completar con conocimientos más profundos en campos especiales y, consiguientemente, debiera asumirse, dentro de lo que es el estudio básico y fundamental, complementado con el estudio especializado en un mismo nivel jerárquico.

Los principios básicos de la formación universitaria, debe evitar la formación de "puros" especialistas, los criterios que conforman las directrices de esta Comisión especial de la SG/DGfB para la preparación del catálogo de exigencias para la Economía de la Empresa Especial.

Por lo que afecta a las distintas materias especializadas puede verse que existen siempre sectores parciales que deben constituir elementos básicos del estudio de Economía de la Empresa (Fundamentos). Estas recomendaciones se recogen en el perfil de exigencias para la formación universitaria en el área de la Economía de la Empresa (Fundamentos).

El catálogo de exigencias propuesto por esta Comisión para la formación de estudiantes en el área de la Economía de la Empresa (Fundamentos) debe entenderse como un primer paso para generar las bases sobre las que tiene que descansar toda la formación progresiva del economista. El objeto de estudio que se presenta en este perfil tiene que precisarse en cuanto a su contenido, y programas de manera más detallada y debe además completarse con recomendaciones didácticas. A los efectos de tener una primera coordinación entre ciencia y práctica tiene que existir una unidad de criterio básica sobre las áreas relevantes del conocimiento.

Esta Comisión de Expertos acentúa también que la preparación conjunta de los catálogos de exigencias para la formación universitaria es uno de los múltiples caminos posibles que deben establecerse en interés de una colaboración eficiente entre los representantes de la Universidad y los de las empresas, por lo que afecta a la configuración de la enseñanza en las Universidades.

En este sentido la opinión de esta Comisión es que el catálogo de exigencias que se presenta para el estudio de la Economía de la Empresa (Fundamentos) es un concepto que corresponde ampliamente a los niveles actuales y al desarrollo de la investigación científica, así como también a las posibilidades dadas por la oferta potencial en las Universidades, así como por lo que corresponden en este sentido a las exigencias de la práctica.

En esta Comisión existe unanimidad de que su objetivo no debe ser dar recomendaciones en cuanto a la formación basada en los deseos actuales y expectativas de las empresas y de aquí deducir una concepción de la formación a impartir.

Independientemente de que como consecuencia de los permanentes cambios que se producen existen, sin embargo, contenidos y situaciones de continuidad en la formación; existe básicamente la necesidad de poder integrar, en el período de tiempo de formación disponible, los conocimientos que trasmite la Universidad, articulándolos de acuerdo con las exigencias de la práctica.

Por último, esta Comisión opina que el catálogo presentado son exigencias mínimas para la configuración de los programas de formación en **Economía de la Empresa (Fundamentos)**. Solamente existe una **Economía de la Empresa (Fundamentos)**. Todas las áreas de conocimiento que están incluidas en el catálogo de exigencias son materias relevantes para los exámenes, y definen las posibilidades para que elija cada estudiante las áreas en las cuales quiere profundizar.

El estudio de la **Economía de la Empresa (Fundamentos)** abarca todos aquellos campos parciales de la **Economía de Empresa** que se enmarcan dentro de un estudio de cuatro años para la Licenciatura de Ciencias Empresariales, o bien de la Licenciatura de **Economía General**, y constituyen materias troncales obligatorias para todos los estudiantes de todas las Universidades. El estudio de la **Economía de la Empresa (Fundamentos)** abarca, por lo tanto, toda la duración de un estudio de **Economía de Empresa**. Constituye por lo tanto, parte del "Estudio Básico" (Primer Ciclo), así como también del "Estudio Principal" (Segundo Ciclo).

Para poder armonizar la importancia de la **Economía de la Empresa (Fundamentos)** para que sirva para adquirir los conocimientos básicos de la **Economía Empresarial** y su equilibrio con las disciplinas económicas especializadas, esta Comisión opina que debe darse, por lo menos en su conjunto, 16 horas semanales de estudio básico de **Economía de la Empresa (Fundamentos)** en el primer ciclo, y en el segundo ciclo, también debe realizarse docencia de esta disciplina.

La docencia y las clases para una introducción en la **Contabilidad** no están contenidas en las horas señaladas. Esta Comisión acentúa la gran importancia que tiene el adquirir los conocimientos fundamentados y destrezas en materia de **Contabilidad, Contabilidad de Costes y Matemáticas Financiera** adicionalmente a las exigencias señaladas.

Todos los exámenes con respecto a estas materias de la **Economía de la Empresa (Fundamentos)** tienen que realizarse por la Universidad y solamente deben ser

repetidos estos exámenes de manera muy limitada. Toda la docencia debe estar acompañada del conocimiento de los sistemas de elaboración de datos en cuanto a las posibilidades de una configuración racional durante todo el tiempo del estudio transmitiendo para ello los conocimientos de informática necesaria.

El contenido de la **Economía de la Empresa (Fundamentos)** deben ser adquiridos por todos los estudiantes de Economía de la Empresa, mientras que las materias correspondientes a las disciplinas que integran la **Economía de la Empresa Especializada**, solamente deben dominar aquellos estudiantes que elijan, como parte especial de su estudio en profundidad, estas materias.

Además una formación científica en economía empresarial debe incluir, como punto clave, un estudio de la **Economía de la Empresa (Fundamentos)**; debe ser esta materia también motivo de estudio de la "Economía General", "Economía para Ingenieros", "Informática Económica".

La distribución de las áreas de estudio que se presenta en el catálogo de perfiles entre el "primer ciclo" y "segundo ciclo", debe ser materia reservada a las decisiones de cada una de las Universidades.

Los Fundamentos de la **Economía de la Empresa** tienen que darse al estudiante en el "primer ciclo" básicamente. Debe adquirir los conocimientos y las capacidades para poder resolver con éxito las exigencias del estudio en el "segundo ciclo". En particular debe conocer los aspectos funcionales de la empresa y los de esta como un todo. Además debe conocer tanto las interdependencias entre las áreas funcionales internas de la empresa y, con ello, la construcción y desarrollo de los procesos empresariales, así como también la dependencia de la organización y de la coordinación de estas áreas funcionales y procesos con respecto a las características existentes de mercado.

Tienen un sentido fundamental y debe corresponder a la formación universitaria orientada a la práctica el que al comienzo del estudio, mediante una **Introducción a la Economía de la Empresa** se facilite una primera visión sobre estos contenidos económicos empresariales.

Dentro del marco del "segundo ciclo" se abarcan las capacidades del estudiante en cuanto al pensamiento analítico, las perspectivas teóricas fundamentales y la formación de capacidad crítica autónoma.

Debe poder comprender las interdependencias de la vida económica y analizarlas críticamente. Lo cual exige una penetración en los contenidos económico-empresariales en varios niveles teóricos. Como objeto de estudio no se debe tratar aquí solamente en el área de la Empresa Industrial, sino que también a los estudiantes debe facilitarse las otras áreas como Comercio, Banca, Seguros etc. y todos los aspectos comunes a todas las empresas y las diferencias entre las empresas de las distintas áreas de actividad.

Sobre todo el estudiante debe confrontarse con los diferentes planteamientos y concepciones en lo que afecta a los contenidos económico-empresariales. No solamente debe facilitarse al estudiante los contenidos didácticos por su conocimiento ordenado, sino, sobre todo, deben tratarse las áreas de problemas que no tienen todavía solución o diferentes opiniones en cuanto a su solución.

PERFIL DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN MATERIA DE ECONOMIA DE LA EMPRESA (FUNDAMENTOS).

Area de Estudio	Contenido del Estudio
Introducción a la Economía de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> * Objeto de conocimiento de la Economía de la Empresa * Clasificación de la Economía de la Empresa como ciencia. * Historia de la Economía de la Empresa y Sistema Económico. * Empresario y competencia. * Objetivos Empresariales y decisiones estratégicas básicas. * Empresa y entorno. * Funciones principales de la empresa. * Actividad Empresarial Internacional.
Instituciones	<ul style="list-style-type: none"> * Industria / Artesanía. * Empresas de energía. * Bancos y Seguros. * Comercio. * Otros servicios. * Administración pública y áreas sociales
La Empresa como Institución	<ul style="list-style-type: none"> * Métodos de management. * Exigencias a los directivos. * Organización empresarial. * Concepto de planificación y control estratégico y operativo/Controlling empresarial. * Sistemas de Información. * Teorías de Decisión.
Inversión y Financiación	<ul style="list-style-type: none"> * Clases de inversión. * Cálculo de inversión. * Programas de inversión óptimos. * Teorías Financieras. * Principios financieros. * Necesidades de capital. * Financiación propia y ajena. * Financiación externa e interna. * Planificación financiera.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> * Objetivos de la Economía de compras y de materiales. * Marketing de compras. * Almacenes. * Logística. * Controlling de compras.

Producción y Costes	<ul style="list-style-type: none"> * Teoría de producción y costes. * Tipos de producción. * Planificación de productos y programa. * Instalaciones. * Economía de proceso. * Controlling de producción.
Ventas e Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> * Teoría de Ventas. * Objetivos de la teoría de ventas y concepciones. * Análisis de mercado. * Segmentación de mercados. * Comportamiento de los compradores. * Instrumentos del marketing. * Controlling de ventas e ingresos.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> * Condiciones jurídicas de la economía de personal y gestión. * Planificación de personal. * Disposición de personal y configuración del trabajo. * Evolución del personal. * Sistemas salariales. * Pensiones. * Controlling de personal.
Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> * Innovaciones de producto. * Innovaciones de procedimiento. * Orientación al mercado. * Planificación temporal y de costes. * Controlling de investigación
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> * Sistemas de contabilidad. * Cierre de cuentas. * Cierre de Konzern. * Política de balances. * Análisis de cierres de cuentas. * Sistemas de costes. * Análisis de resultados. * Cuenta de resultados a corto plazo. * Controlling.
Fiscalidad	<ul style="list-style-type: none"> * Impuestos básicos en la empresa. * Principio de balances y de valoración para el balance fiscal. * Consecuencias de la fiscalidad en las decisiones empresariales.

Importancia económico-
empresarial de las
principales áreas
Jurídicas

- * Formas jurídicas de la empresa.
- * Constitución empresarial.
- * Formas de cooperación y concentración.
- * Importancia económico-empresarial por lo que respecta a la formación básica jurídica en las áreas de Derecho Civil, Mercantil, Sociedades, Público, Trabajo,.

PERFIL DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN EL AREA DE ORGANIZACION DE EMPRESAS ⁽¹⁾

1. Objetivos y composición de la Comisión de Expertos en materia de Organización.

En los últimos años se ha ido persiguiendo cada vez de forma más urgente la necesidad de mantener y fomentar los niveles universitarios científicos en la República Federal de Alemania para lograr una comparación internacional en cuanto a prestaciones. Debe dedicarse especial atención al fomento de la formación con una acentuación de la orientación a la práctica.

El primer paso para alcanzar este objetivo debe consistir, según la opinión de la Sociedad Schmalenbach - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, en el entendimiento de la economía y de la ciencia sobre los contenidos que deben exigirse en la formación. Por este motivo se inicia por parte de estas sociedades en el año 1980 dos Congresos con respecto a esta problemática y se crearon las Comisiones de Expertos en cuestiones de formación en las que se han incorporado personalidades de las áreas de la ciencia y de la práctica con el fin de configurar los perfiles de exigencias para la formación en las distintas disciplinas especiales de la Economía de la Empresa.

1. El texto ha sido traducido por el Prof.Dr.Dr.Santiago García Echevarría, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares.

Las recomendaciones que aquí se presentan son el resultado de la Comisión de Expertos para las cuestiones de formación en el área de organización. Con el fin de lograr un amplio consenso y consideración relevante de los intereses de los grupos representados en la ciencia y en la economía, se ha compuesto esta Comisión por 6 miembros representantes de la economía y por 6 miembros representantes de la ciencia.

2. Punto de partida y objetivos de la Comisión

El punto de partida para los trabajos de la Comisión lo constituyó el principio básico de la didáctica universitaria de no formar a "puros" especialistas en la materia. Esta es y debe seguir siendo una de las funciones específicas de aquellas instituciones especializadas en formación; por ejemplo, la Academia para Organización.

Al contrario de lo que constituye el motivo de formación de tales instituciones especializadas, las Universidades deben y pueden transmitir una capacitación profesional, pero nunca una formación profesional.

Sobre todo la Universidad contempla su función además de una formación en profundidad en determinadas funciones, en la capacitación del alumno intelectualmente y en la fundamentación científica universal del mismo.

En base a estas ideas fundamentales, la Comisión formula como objetivo el desarrollo de un concepto que satisfaga lo más ampliamente posible las expectativas de la economía y, al mismo tiempo, sin embargo, pueda considerar también el estado actual y la evolución de la investigación científica, así como también las posibilidades dadas de las Universidades.

Sin embargo, existía dentro de la Comisión unanimidad en el hecho de que no puede ser objetivo de estas recomendaciones de formación meramente el plantear los deseos y las ideas actuales de la economía y la concepción de formación existente. Exige, en primer lugar, una adecuación permanente de la formación que no permitiría una continuidad en la misma. En segundo lugar, existe básicamente una demora temporal (condicionada por el período que se precisa para implementar los conocimientos) entre las exigencias prácticas y la formación ofrecida. Más bien es cometido de

las recomendaciones además de la determinación actual de las exigencias de cualificación el incluir aquellos contenidos de formación teóricos y prácticos que son necesarios y de importancia significativa para los futuros campos de actuación del estudiante.

3. Magnitudes determinantes de la concepción de estas recomendaciones

Una de las magnitudes determinantes más significativas para la configuración de las recomendaciones corresponde a la actuación de la Economía de la Empresa - especialmente de la disciplina de Organización de Empresas - en las Universidades Alemanas. Esta situación es muy diversa. Puede, sin embargo, caracterizarse en los siguientes términos.

- a) En las diferentes Cátedras de las Universidades se plantean diferentes concepciones de estrategia de investigación.
- b) En muchas de las Cátedras se combina la disciplina de la Organización de Empresas con otras materias, por ejemplo, Organización y Personal; Organización e Informática; Organización y Economía de Materiales. Esto lleva a diferentes puntos fuertes en cuanto a intereses y temas.
- c) Cada uno de los profesores universitarios se encuentra con una capacidad de disposición de tiempo según los planes de estudio y la combinación de asignaturas que determinan la especialidad en términos muy diferentes lo que limitan la capacidad de transmisión de conocimientos en el área de Organización.

Todos estos motivos no se han propuesto con una validez universal. Más bien se trata de ofrecer un marco sumamente flexible que pueda ser utilizado y configurado de forma individualizada por cada uno de los profesores universitarios. Las recomendaciones no tratan de restringir el ámbito de la libertad de configuración del profesorado universitario, sino que, por el contrario, trata de ofrecerle una serie de impulsos para el desarrollo de un programa de disciplinas de acuerdo con las condiciones de que dispone.

A este respecto debe entenderse el ejemplo que se ha añadido como anexo. De acuerdo con los tiempos disponibles para la enseñanza (aquí se ha partido de tres niveles 18, 12 y 8 horas semanales al semestre) y de una combinación de disciplinas dentro de una cátedra (ver punto 3.b.), de tal manera que, como ejemplo, una propuesta de configuración puede elegirse para una determinada disposición de tiempo. A este respecto la Comisión parte del caso tercero (8 horas semanales al semestre) de la premisa de que aquí se trataría de una oferta mínima temporal que solamente permitiría transmitir los conocimientos mínimos en materia de organización.

4. Objetivos de este dictamen

De las consideraciones expuestas, desde la perspectiva didáctica universitaria se deduce que las exigencias directivas de la empresa constituyen el grupo de referencia. Por ello se debe partir como consecuencia de la función instrumental de la organización en el área de dirección, de que los directivos continuamente tienen que enfrentarse a problemas de organización, esto es, tienen necesidad de un conocimiento de la organización y no se puede esperar de los mismos un dominio de todas las técnicas correspondientes a esta área. Esta orientación amplia exige, sin embargo, que independientemente de la formación en la disciplina de organización (estudio especializado), también el estudiante de Economía de la Empresa, dentro de la Economía de la Empresa (Fundamentos), debe recibir la formación y conocimientos fundamentales en el área de organización (primer ciclo).

La estructuración del contenido de la organización en este área debe realizarse en tres niveles:

- a) Dentro del marco de la Economía de la Empresa (Fundamentos) para los estudiantes del segundo ciclo que no hayan elegido ni la disciplina de organización, ni como disciplinas las materias que incluyan Organización (Planificación, Personal, Economía de la Empresa Industrial, etc...).
- b) Para los estudiantes del segundo ciclo, que no hayan elegido la disciplina de Organización, pero que tienen otras materias que incluyan la organización en la enseñanza.

- c) Para aquellos estudiantes que han elegido en el segundo ciclo como especialidad Organización.

De acuerdo con esta clasificación por grupos de referencia tienen que elegirse también el contenido material de cada uno de los programas.

5. Propuestas metódicas

Las encuestas realizadas en la práctica, así como también los conocimientos prácticos disponibles en materia de organización, permiten considerar como adecuado que además de la actuación pasiva, dominante en las formas actuales de enseñanza, debe introducirse y aplicarse nuevos métodos de enseñanza más activos, tales como la realización de casos, los roles y el trabajo en pequeños grupos.

El conocimiento fundamental de cada uno de los módulos se puede transmitir también frecuentemente en forma de conferencias. Otras posibilidades ofrecen la utilización de técnicas programadas, así como el estudio de la literatura propiamente dicha.

Las materias de profundización pueden transmitirse didácticamente con la ayuda de métodos de enseñanza activos para incrementar su efecto de aprendizaje. Por ejemplo, mediante la aplicación del juego de roles y trabajos en grupos se incrementa la capacidad para la colaboración, para despertar la necesidad de la búsqueda de compromisos, técnicas de negociación y convencimiento, así como técnicas de presentación a la hora de referirlo en un pleno de ese grupo de trabajo.

Los casos constituyen también uno de los instrumentos que permiten la búsqueda de soluciones adecuadas a las situaciones presentadas.

En términos de un planteamiento básico la configuración metódica de transmisión de las materias de organización, adaptándolas a cada uno de los casos específicos, puede determinar la combinación adecuada por cada uno de los profesores.

Aquí se debe ser consciente de la necesidad de que se utilicen y queden garantizadas las posibilidades para la utilización del potencial pedagógico disponible.

6. Exposición y comentarios al perfil de exigencias.
 6.1. Introducción a la estructura de las recomendaciones en materia de formación.

Con el fin de disponer de un marco de actuación lo más flexible posible la Comisión de Expertos eligió estructuras de configuración modular.

Esta estructura, así como las relaciones de cada uno de los módulos concretos se representa de forma gráfica en el cuadro núm. 1.

AREAS DE PROFUNDIZACION

H O M B R E	MODULO Marcos y Estrategias	MODULO Formas y Modelos	MODULO Procesos y Técnicas	T E C N I C A

En un módulo fundamento, tal como se comentará más adelante, están contenidas las referencias al conocimiento básico de la organización (estudio básico) que, independientemente de las asignaturas elegidas por el estudiante, deben impartirse en el estudio del segundo ciclo.

El contenido de la disciplina de Organización (estudio especializado) se diferencia en tres módulos: marco de condicionamiento y estrategias, formas y modelos, así como procesos y técnicas (Segundo Ciclo). Aquí se ha renunciado conscientemente a una recomendación en cuanto a la forma de actuación en el tratamiento de estas áreas con el fin de garantizar la libertad de configuración por parte de cada uno de los profesores.

Una ampliación de estos contenidos se realiza dentro de las áreas de profundización. Estas áreas, que aquí no han sido incluidas en detalle, corresponden fundamentalmente a las posibilidades que se dan en cada situación de docencia con las diferentes intensidades posibles de la misma.

Como contenido se han previsto aquí, por un lado, las posibilidades de las tecnologías de información y comunicación, así como de las tecnologías de fabricación (mecanización, automatización, robotización, etc...) y, por otro lado, las posibilidades de los conocimientos sobre la organización relevantes en cuanto se refieren al hombre (por ejemplo, todas las provenientes de las ciencias del comportamiento).

La Comisión recomienda que tales temas sólo se traten de forma detallada en la disciplina de Organización cuando dentro de esa Universidad no se imparta de forma separada por otras cátedras de Informática, Empresa, Economía de Empresa Industrial, Investigación Operativa, Economía de Personal y otras semejantes.

6.2. Módulo Fundamentos

6.2.1. Introducción

El módulo que se expone a continuación contiene todos aquellos elementos que se consideran necesarios para poder transmitir el conocimiento básico en materia de organización. Aquí se ha realizado una división en dos partes con el fin de ajustarse a las exigencias de los tres grupos de referencias a los cuales nos hemos referido anteriormente (punto 4).

El módulo fundamentos en su conjunto abarca todas aquellas materias que deben ser dominadas por el estudiante de Economía de la Empresa independientemente de la orientación especializada que haya elegido. Al mismo tiempo se establecen las relaciones con los distintos módulos especializados. Estos contienen aquellas materias de enseñanza que están previstas meramente para los estudiantes matriculados en materia de Organización.

El marco temporal, al cual tiene que ajustarse el módulo fundamental, abarca dos horas semanales por semestre, esto es, en su totalidad 24 horas didácticas.

6.2.2. Contenido

6.2.2.1. Fundamentos Generales

Concepto de Organización	Elementos (funciones, hombres, materiales, información) y relaciones de la organización; delimitación de la organización / improvisación, organización / disposición, organización / configuración organizativa, organización formal / informal (estructura/realidad); ordenación de la organización en las funciones de management.
Organización como objeto de investigación. (Funciones descriptivas y de aclaración)	Metódica de investigación; planteamientos y evolución histórica de la disciplina de la organización (localización en la teoría de las ciencias, historia de la teoría de la organización, planteamientos de la teoría de la organización, como por ejemplo, planteamientos de decisión y orientación al sistema); tendencias en la evolución de la organización.
Organización como instrumento de dirección (Función de Configuración)	Funciones de configuración de la organización; necesidad de medidas organizativas - (armonización de los instrumentos de dirección organizativa con otros instrumentos de organización); mala organización y demasiada organización (equilibrio organizativo); delimitación de conocimientos de la dirección (especialización)
Comportamiento en las organizaciones (estructura de comportamiento y ejemplos de comportamiento)	Conocimientos que transmiten los conocimientos teóricos de las ciencias del comportamiento.
Motivos y principios de los sistemas socio-técnicos.	Objetivos materiales, objetivos humanos, objetivos formales; eficiencia; efectividad.
Problemas actuales de la Organización	Por ejemplo, problemas de aceptación de las innovaciones materiales (automatización); moderna configuración de los puestos de trabajo; desburocratización; estrategias de modificación a la vista de las diferentes posiciones de los colaboradores.

6.2.2.2. Conocimientos básicos correspondientes al módulo Marco de condiciones y estrategias, formas y modelos y procesos y técnicas.

Módulo Marco de condiciones y estrategias

- Restricciones para el marco de actuaciones organizativas; identificación de problemas (existe un verdadero problema organizativo?).

Módulo Formas y Modelos

- Sistemas de línea / sistemas de varias líneas.
- Conceptos de estructuración organizativa (organización funcional; organización divisional; organización matricial; organización tensorial).
- Profit-Center.
- Organización de proyectos.
- Relaciones del puesto de trabajo (informacionales / materiales; informal / formal).
- Ejemplos de casos actuales.

Módulo Procesos y Técnicas

- Esquemas por fases de los procesos de decisión organizativos (fuertemente reducidos).
- Problemas de realización dentro de las fases de procesos singulares.
- Organización propia (Técnicas de trabajo)

6.3. Módulo Marco de Condiciones y Estrategias

6.3.1. Introducción

La distinción en el módulo entre (I) marco de condiciones y (II) estrategias no quiere significar una ponderación diferenciada por parte de la Comisión. No pueden deducirse de estas sucesiones de elementos una preponderancia del uno sobre el otro. Más bien se trata de considerar un tratamiento a un mismo nivel.

No se debe definir el contenido de las condiciones confundiéndolas con los datos variables. Corresponden a magnitudes de influencia que solamente, por regla general, pueden modificarse a largo plazo y, por lo tanto, el responsable de la organización tiene que considerarlas simplemente como condiciones.

6.3.2. Contenido

6.3.2.1. Marco de condiciones / filosofías. (Factores determinantes internos y externos)

a) Factores determinantes externos (ordenación del marco y tendencias de modificación en las sociedades y en las economías)

Influencia del entorno socio-cultural

Sistema de valores (por ejemplo, orientación a las prestaciones); sistemas de formación; sistemas de sanción.

Ordenamiento jurídico y económico

Derecho de sociedades, derecho del trabajo y social, derecho fiscal; derecho económico y administrativo; constitución empresarial; gestión; derecho de asociación.

Tecnología disponible

Tecnologías de fabricación; tecnologías de información y de comunicación.

Coyuntura y situación del mercado de trabajo

Situación de recesión o de crecimiento de sectores económicos; pérdidas, mantenimiento e incremento de puestos de trabajo; tendencias de sustitución en los factores de producción.

b) Factores determinantes internos de la empresa seleccionados (condiciones).

Constitución empresarial

Distribución de poder entre los representantes de capital, los representantes del trabajo y management (incluyendo las relaciones del Konzern / división de funciones entre el consejo de supervisión, el consejo ejecutivo, etc...)

Objetivos empresariales, filosofía y principios empresariales

Valoración de los objetivos materiales (ampliación del catálogo de producción o profundización del catálogo de productos), exigencias de calidad, objetivos formales y objetivos humanos; filosofía de centralización/descentralización.

Magnitudes determinantes de personal	Estructura de personal (por ejemplo cualificación, edades, sexo); estructura de motivación.
Estilos de dirección	Referida a las personas; referida a las funciones; cooperativa, autoritaria, patriarcal, etc..
Dotación con medios técnicos	La tecnología de fabricación e información disponible en la empresa.
Historia de la Empresa	Tradicición; sistemas de valores específicos de la empresa.
Otras condiciones específicas de la empresa	Magnitudes empresariales incluyendo tasas de crecimiento y tasas de reducción; sector de actividad; grado de internacionalización; dispersión regional.

6.3.2.2. Aspectos estratégicos

Motivo y momento de la actividad organizativa	Modificación del marco de condiciones, modificaciones organizativas planteadas desde dentro de la empresa / obligadas desde fuera de la empresa.
Organización (estructura) como estrangulamiento (determinación del campo del problema)	Análisis de las posibilidades de influencia alternativa (por ejemplo adaptación a los objetivos, selección de personal, sistemas de atractivo, dotación con medios materiales, sistemas de dirección "precial").
Puntos de referencia para la organización	
Determinación de los puntos claves (áreas claves)	Procedimientos para el análisis de organización; encuestas con los colaboradores.

Determinación del campo de organización

- Según Sectores (áreas) Unisectorial, multisectorial, total (un área de la empresa, varias áreas, todas).
- Por aspectos (círculos de problemas) Uniparcial (por ejemplo descripción de puestos), multiparcial (por ejemplo, descripción de puestos y sistemas de enjuiciamiento), integral (todos los problemas de organización relevantes).
- Según la vía por la cual se establece la jerarquía Top down, bottom up, estrategia bipolar, estrategia de cuña, multiple nucleus strategy.

Intensidad de la actuación organizativa (grado de organización / densidad de regulación)

Papel de las relaciones informales, auto-organización (regulación autónoma); distribución de las competencias de organización, permanencia de la organización (estabilidad).

Estilo, duración e intensidad del proceso de adaptación organizativa

Estrategia revolucionaria y evolucionaria; concepto de desarrollo organizativo frente al concepto de modificación, interdependencia de los estilos de organización, modificaciones organizativas; medias para lograr una aceptación de objetivos.

Responsables de la organización

Management; especialización organizativa (interno / externo); exigencias al responsable de la organización (incluyendo formación exterior y perfeccionamiento); consulta a los representantes de los trabajadores.

6.4. Módulo Formas y Modelos

6.4.1. Introducción

En la exposición que se va a realizar a continuación se ha renunciado a reflejar formas y modelos para cada uno de los tipos empresariales (banca, seguros, asociaciones empresariales, empresas públicas, etc...) o para cada una de las áreas funcionales (marketing, financiación, etc...). Lo cual no significa que se pueda prescindir de una exposición de estos aspectos organizativos en estas áreas. Más bien, la Comisión de

Expertos es de la opinión de que considerando la situación en cada una de las Facultades son éstas las que tienen que decidir si dentro del marco de las disciplinas de organización y teniendo en cuenta los objetos a organizar (por ejemplo, organización de la empresa industrial, organización financiera, etc...) se han de transmitir los conocimientos a través de disciplinas especializadas de la economía de la empresa. No parece, por lo tanto, oportuno, en esta situación el dar unas reglas generales.

Independientemente de las acotaciones de principio en cuanto al planteamiento del módulo conocimientos fundamentales debe especificarse para cada una de las formas de organización las condiciones de utilización (por ejemplo, las condiciones para la cualificación en la dirección por objetivos o el catálogo para las aplicaciones de la organización por grupos de productos). La Comisión de Expertos se ha limitado a una enumeración de voces referentes a estos hechos de forma compacta.

En la transmisión del contenido de estas disciplinas es necesario un mayor detalle de profundización. El grado de detalle está en función de la orientación específica de la disciplina en cada una de las universidades y de acuerdo con los tiempos de enseñanza disponibles.

6.4.2. Contenido

Areas de configuración.

Función

- . Análisis y síntesis de las funciones.
- . Trabajo a realizar y posibilidades del mismo.
- . División del trabajo vinculación del trabajo.
- . Centralización de las funciones/descentralización.

Puestos de trabajo/clases de puestos de trabajo

- . Formación de puestos de trabajo/ocupación de puestos de trabajo (perfil de exigencias)/dotación de los puestos de trabajo/dotación con competencia de los puestos de trabajo.
- . Sustituciones del puesto de trabajo.
- . Instancias (singulares/plurales).
- . Puesto de trabajo Staff/puestos de trabajo de servicios /puestos de trabajo centrales.
- . Puestos de trabajo de realización (singular/plural).
- . Puestos de trabajo colegiados/comisiones (para información, asesoramiento, decisión, realización).
- . Denominación de los puestos de trabajo especialmente por lo que afecta a los aspectos del desarrollo organizativo.

Relaciones informales

- . Red de comunicaciones (círculos, cadenas, estrellas, redes).
- . Delegación (delegación por excepción, por objetivos, por resultados).
- . Procesos de dirección.
- . Flujos de información y elaboración de la información.
- . Sistemas de informe.
- . Iniciativas (propuestas).
- . Sistemas de información/economía de información.

Relaciones materiales

- . Formas de organización de los procesos de fabricación y de su utilización (por ejemplo, fabricación por talleres, fabricación en cadenas, fabricación en los puestos de trabajo, logística de distribución).
- . Preparación del trabajo (plan del trabajo, lista de piezas, plan de utilización de personal, plan de utilización de máquinas).

Coordinación de los puestos de trabajo, especialmente bajo los aspectos de estructura organizativa

- . Constitución empresarial (cogestión)
- . Formas de dirección (burocrático/precial).
- . Jerarquía/dispersión de dirección.
- . Sistema de líneas.
- . Organización Staff línea.
- . Organización funcional.
- . Organización por grupos de productos (divisiones).
- . Organización regional.
- . Profit-Center.
- . Organización matricial/organización tensorial.
- . Grupos solapados.
- . Colleague-Model.
- . Dirección por productos.
- . Dirección por proyectos/organización por proyectos (incluyendo las correspondientes técnicas).
- . Organización de promotores.

Comportamiento en organización (comportamiento organizativo)

- . Posicionamiento.
- . Motivos.
- . Comportamiento de roles.
- . Comportamiento en las decisiones.
- . Comportamiento de cooperación (horizontal/vertical)

Técnicas de trabajo individual (autoorganización)

- . Búsqueda de ideas/estilos de decisión.
- . Fijación de prioridades.
- . Dirección por tiempos (calendario).
- . Sistemas de ordenación.
- . Medios auxiliares

6.5. Módulo Proceso y Técnicas

6.5.1. Consideraciones previas

Las distintas técnicas poseen en cada una de las fases del proceso distintas posibilidades de utilización. Por ejemplo, en las fases de percepción del problema son las más adecuadas preferentemente las técnicas de instrumentos de control, así como las técnicas de búsqueda de ideas. En la generación de alternativas de configuración se tiene que disponer preferentemente de técnicas de exposición, y, al mismo tiempo, de técnicas de búsqueda de ideas. Para la última fase mencionada de control y continuación del desarrollo se recomienda especialmente la utilización de técnicas de control, de búsqueda de ideas y valoración, técnicas de decisión.

La Comisión de Expertos ha renunciado conscientemente a una ordenación de técnicas singulares para cada una de las fases del proceso a su asignación a la planificación y control organizativo o a la evolución organizativa. Aquí surgen problemas adicionales (de ordenación o asignación) que pueden disminuir la percepción de estas recomendaciones.

La exposición que se hace de estas técnicas, solamente a título de ejemplo, no aspira a una exposición completa. Tampoco se ha pretendido en la exposición que viene a continuación una sistemática de la sucesión de estas técnicas.

6.5.2. Contenido de las técnicas

Fases del proceso	Técnicas	Técnicas de búsqueda de ideas (creatividad)	Técnicas de valoración y de decisión
Proceso de investigación	Percepción del problema	<ul style="list-style-type: none"> . Brainstorming . Métodos morfológicos . Sinécticos . Escenarios y otros . Comparación empresarial. . Propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> . Comparación verbal . Valoración por puntos y análisis de utilidad. . Cálculo de economía. . Análisis costes-utilidad. . Simulación. . Cálculo de optimización (planes de redes)
	Estudio de la implementación Planteamiento Planificación de la actuación		
Investigación Fundamental	Análisis de la situación real		
	Análisis real (crítico)		
	Generación de alternativas de configuración		
Introducción	Valoración y elección de la configuración.		
	Introducción formación e implementación		
Control y desarrollo posterior			
Técnicas de convencimiento y de implementación	Técnicas de Encuestas	Técnicas de Encuestas	Técnicas de control e instrumentos de control
<ul style="list-style-type: none"> . Instrucciones . Presentación/moderación . Motivación . Participación . Técnicas de instrumentación . Técnicas de dirección de reuniones. . Técnicas de intervención (en el sentido de desarrollo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> . Encuestas (entrevistas, cuestionarios) . Observaciones (multimomentos, estudio de tiempos y trabajos). . Análisis documental . Auto-descripción (planes, tiempos) . Análisis socio-métricos). . Métodos estadísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Textos (referencias a servicios) . Exposiciones gráficas (organigramas, estructura funcional, diagramas, flujos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> . Lista de chequeos (catálogo de cuestiones a controlar). . Perfiles fuertes/débiles. . Matriz de revisión. . Planes orientativos. . Principios- . Análisis de valor. . Comparación empresarial.

PERFIL DE EXIGENCIAS EN LA FORMACION UNIVERSITARIA

EN EL AREA DE PRODUCCION (1)

Consideraciones previas

Es una materia que desde hace aproximadamente nueve décadas se investiga y se enseña en las Universidades. La formación de los futuros directivos para nuestras empresas y el desarrollo de los medios de dirección constituyen los objetivos fundamentales. Puede decirse que ambos objetivos han sido logrados, considerándose en su conjunto, con éxito.

La difusión y profundización del saber, por un lado, y las crecientes exigencias de especialización de la Economía, por otro lado, provocan, sin embargo, un cierto extrañamiento durante las tres últimas décadas entre la ciencia y la praxis. El marco de referencia profesional del perfil de exigencias para el economista de empresa formado en las universidades está sometido en las últimas décadas a una transformación permanente, entre otros aspectos, como consecuencia de la expansión del propio sector terciario de formación.

1. La traducción ha sido realizada por el Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares

La Sociedad Schmalenbach y la Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft han creado una Comisión, lo mismo que se ha hecho para otras áreas de formación, especializada en cuestiones de formación para el área de **Producción Industrial** encargándole que elabore propuestas para que puedan considerarse de forma más adecuada los aspectos que afectan a la práctica de la formación académica que corresponde.

Se trata de que se diseñe en la disciplina de la **Economía de la Producción Industrial** un perfil de exigencias relacionado con la praxis para guiar a profesores en materia industrial.

Para el estudiante, estas propuestas representan la amplitud y profundidad de la disciplina de la Economía de la Empresa Industrial para los que se interesen por la misma y para los que quieren conocer las amplias posibilidades que se abren a los licenciados en estas materias en el área industrial. Nuestras empresas industriales tienen necesidad de economistas de producción formados y capaces que puedan también en el futuro tener aseguradas las posibilidades de desarrollo profesional.

Sentido y objetivo de una formación académica no es solamente el conseguir una capacidad de realización de las exigencias de la práctica. La capacidad analítica y sistemática han de ser necesariamente aprendidas de manera que se penetre con métodos científicos en las áreas de problemas económicos complejos. Tiene preferencia la formación intelectual en el campo científico-económico. El conocimiento práctico y las formas de trabajo utilizadas generalmente se han de aprender, a título de ejemplo, con el fin de asegurar una formación más cercana de la praxis y una madurez profesional por parte del licenciado. Esto tiene también validez cuando un estudiante no puede conocer la práctica dirigida dentro de una empresa industrial. Independientemente de ello, la Comisión recomienda que se exija, por lo menos, tal práctica en la empresa industrial de 6 meses como mínimo.

La lista de las áreas de estudio son una ayuda orientativa. Representan para la **Economía de Producción Industrial** aquellas áreas del saber relevantes - en común acuerdo entre representantes de la práctica y de la ciencia. A estos efectos se ha estructurado la formación en materia de **Economía Industrial** entre un **estudio general**, un **estudio fundamental**, y un **estudio de profundización**.

La Comisión recomienda que el estudio general, a ser posible, se extienda a todos los estudiantes de Economía de la Empresa. Las áreas de estudio fundamental constituyen para aquellos estudiantes del área de la Economía Industrial el objeto de su estudio fundamental. Según las áreas de intereses del estudiante y la oferta disponible debe ocuparse el estudiante en un estudio de profundización con problemas prácticos complejos y utilizando métodos científicos de alto nivel.

1.- Marco, objetivo y dimensión de un estudio de la Economía de la Empresa Industrial

El marco de una formación académica en el área de la **Economía de la Empresa Industrial**, constituye el estudio de las ciencias económicas, sobre todo, de la economía de la Empresa.

La disciplina de la Economía de Producción Industrial puede ser también, sin embargo, parte de una formación de ingenieros, sobre todo, de la formación de un "ingeniero economista". Dentro de la Economía de la Empresa constituye la Economía de Producción Industrial un área parcial, sumamente amplia, y que consiguientemente se ha tenido que diferenciar con amplias referencias a otras áreas parciales, sobre todo, por lo que respecta a la Contabilidad Financiera y al Cálculo de Costes, a la Investigación Empresarial y de Sistemas, a la Organización y a la Informática, a la Economía de Personal como a la Comercialización, por citar solamente las áreas más importantes.

El objetivo general de un estudio de la **Economía de Producción Industrial** es que se adquieran los conocimientos y capacidades para una madurez profesional que es necesaria para una actividad configuradora de la planificación de los procesos industriales, en su ejecución y en su enjuiciamiento, y todo ello bajo criterios económicos.

La multiplicidad de estos procesos y sus necesidades de configuración bajo puntos de vista económicos, el progreso de las técnicas de producción y las posibilidades de la elaboración de datos, constituyen las exigencias específicas en cuanto a la amplitud de la formación científica en el área de la **Economía de Producción Industrial** debe serle facilitados a todo estudiante de las ciencias económicas dentro del marco de la Economía de la Empresa (estudio general). A los

estudiantes de Economía de Producción Industrial se les debe facilitar lo más rápidamente posible los fundamentos de las técnicas de fabricación y procesos.

La dimensión de la **Economía de Producción Industrial** exige, por regla general, una sexta parte de las horas semanales de docencia que se han previsto para el conjunto de la formación académica.

Ello se deduce del hecho de que la **Economía de Producción Industrial** o, dicho en otros términos economía de la empresa especial de la industria, economía de la empresa industrial, economía de la empresa de fabricación, organización de la fabricación, entre otras definiciones, constituye una disciplina fundamental, esto es, una de las 5 ó 6 disciplinas que entran a formar parte del examen de licenciatura con el que se cierra el estudio de licenciatura en Economía de la Empresa.

La tesina de licenciatura en la disciplina de Economía de Producción Industrial se deberían acordar, a ser posible, con una empresa industrial en base a un tema empírico que debe realizarse para que el candidato se detenga y disponga de las posibilidades de poder aplicar y profundizar los conocimientos en una cuestión práctica. Para ello, según la experiencia disponible, es necesario un período de 6 meses.

2.- Áreas de estudio en la disciplina de la Economía de Producción Industrial y su ordenamiento.

En común acuerdo con la Comisión de Expertos correspondiente a **cuestiones de formación en el área de Cálculo de Costes** ⁽²⁾, se señalan a continuación las interdependencias en los campos de la investigación y docencia dentro del área de la Economía de Producción Industrial. A diferencia de lo que sucede en esas otras materias, la Comisión de Expertos en **cuestiones de formación del área de Economía de producción Industrial** considera que es necesario una amplia diferenciación por áreas de Economía de Producción Industrial.

La clasificación de las disciplinas de Economía de Producción Industrial (área de estudio específica), así como su ordenamiento en series sucesivas y en paralelo que

2. Perfil de exigencias para la formación universitaria en materia de Contabilidad de Costes. Sociedad Schmalenbach-Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Comisión de Expertos para cuestiones de formación en el área de Contabilidad.

se refleja en el catálogo que se ofrece a continuación no debe llevar a que se pierda el carácter global e integral de la Economía de Producción Industrial. Como disciplina parcial de la Economía de la Empresa posee, como la mayoría de las otras áreas específicas, relaciones inmediatas con respecto a todos los procesos productivos poseyendo la Economía de Producción Industrial un significado integrador. Por lo tanto, se solapa una parte de las áreas de estudio que se exponen a continuación con otras disciplinas parciales de la Economía de la Empresa. Pero ello no modifica para nada el hecho de que se debe incluir una formación muy amplia en la disciplina de la Economía de la Empresa Industrial.

En la práctica se encuentra regularmente, de forma realista, estrechamente vinculadas las soluciones a los problemas, con los conocimientos que se obtienen en las diferentes áreas de estudio. La formación en la disciplina de Economía de Producción Industrial debe, por lo tanto, acusar el hecho de que su función consiste además de ocuparse de las áreas de estudio señaladas también en sus interdependencias y de sus relaciones dentro del marco que corresponde al modelo global industrial.

2.1. Lista de las áreas de estudio básico y contenido de la Economía de Producción Industrial que corresponde al estudio general, al estudio fundamental y al estudio de profundización.

Áreas de Estudio	Estudio General Básico	Estudio especial de la Economía de Producción Industrial	
		Estudio Fundamental	Estudio de Profundización
Fundamentos de la Economía de Producción Industrial	<p>Conceptos de Economía empresarial y técnicas en el área de la Economía de Producción Industrial.</p> <p>Tipología de Producción.</p> <p>Desarrollo de la Economía Industrial.</p> <p>Industria y entorno.</p> <p>Teorías de producción y costes.</p>	<p>Fundamentos de la tecnología de producción.</p> <p>Localización industrial.</p> <p>Funciones de producción especiales.</p> <p>Formas de adaptación de la economía de producción industrial y sus posibilidades de éxito.</p> <p>Internacionalización: división del trabajo internacional.</p>	
Economía de Producción y sistemas de formación.	<p>Métodos y técnicas para determinar las cantidades, tiempos, calidades y otros valores (anotaciones originarias).</p> <p>Sistemas de costes y cuentas de resultados industriales.</p> <p>Ratios de Economía Empresarial y comparación interempresarial.</p> <p>Determinación de ofertas: cálculo previo de costes totales y unitarios y cálculo de precios incluyendo el análisis de riesgo.</p>	<p>Sistemas de información.</p> <p>Presupuestos.</p> <p>Análisis coste-utilidad, incluyendo el análisis de valor.</p> <p>Contabilidad de costes parciales.</p> <p>Análisis de economicidad especial.</p> <p>Cálculo de sectores industriales.</p> <p>Precios de cesión interempresas.</p>	<p>Ejemplo para un cálculo de los factores relevantes que influyen en los costes.</p> <p>Grado de aceptación de los sistemas de información.</p> <p>Cálculo de pedidos.</p>
Métodos cuantitativos e informática de la economía empresarial.	<p>Introducción en la investigación empresarial y de sistemas.</p> <p>Análisis de sistemas de informática y programación.</p> <p>Banco de datos y métodos.</p>	<p>Métodos estadísticos, análisis tendenciales, sistemas multimomentos.</p> <p>Investigación operativa: programación lineal, programación dinámica, técnica de redes.</p> <p>Investigación operativa: análisis Input-Output, modelos de simulación de computadores.</p>	<p>Configuración e implementación del software.</p> <p>Juegos de producción apoyados en los cálculos de costes.</p>

<p>Planificación del programa de producción y elección de la producción.</p>	<p>Concepciones y métodos de la planificación de producción.</p> <p>Configuración de la organización y su desarrollo en el área de producción.</p> <p>Sistemas de planificación integrados para ventas y compras.</p>	<p>Análisis de producción incluyendo los estudios de productos de la competencia.</p> <p>Configuración del producto.</p> <p>Estandarización y normas, familias de productos parciales y sistemas de composición.</p> <p>Amplitud del catálogo de productos y profundización de los mismos.</p> <p>Elección entre fabricación propia y compra a terceros.</p> <p>Preparación del trabajo.</p> <p>Control y dirección de la producción incluyendo la planificación de capacidades, de grados de ocupación y de la sucesión del proceso productivo.</p> <p>Formas de asegurar la calidad y el control.</p> <p>Medios de organización para la planificación de la producción.</p>	<p>Flexibilidad de los sistemas de fabricación.</p> <p>Configuración de los productos apoyados en ordenadores CAD así como planificación y dirección de la producción CAM.</p> <p>Planificación de producción y desarrollo de la producción para grandes proyectos.</p> <p>Amortización en la fabricación cadena.</p> <p>Trabajo de varios puestos.</p> <p>Modelos empresariales y de procesos.</p> <p>Problemas especiales de la producción en forma de coproductos.</p> <p>Adaptación empresarial.</p> <p>Cuestiones específicas de logística.</p>
<p>Economía de Personal</p>	<p>Cuestión empresarial</p> <p>Dirección de Personal</p> <p>Planificación de Personal</p> <p>Retribución de Personal.</p>	<p>Procedimientos para la prescripción de tiempos.</p> <p>Valoración de prestaciones en el trabajo.</p> <p>Formas salariales de retribución.</p> <p>Configuración del trabajo, seguridad en el trabajo y protección frente a accidentes.</p> <p>Desarrollo de personal.</p> <p>Adaptación de personal.</p>	<p>Convenios colectivos.</p> <p>Ergonomía.</p> <p>Configuración de los tiempos de trabajo empresariales.</p> <p>Sistemas de propuestas empresariales.</p>
<p>Economía de Instalaciones</p>	<p>Tipos de instalaciones.</p> <p>Inversión de ampliaciones, racionalización, sustitución y desinversión.</p> <p>Cálculo de inversiones incluyendo el análisis de riesgo.</p> <p>Compra o alquiler, fabricación propia o ajena de las instalaciones</p>	<p>Suspensión de la construcción de instalaciones e instalación de instalaciones.</p> <p>Economicidad de la utilización de las instalaciones.</p> <p>Mantenimiento de las instalaciones y modernización.</p> <p>Protección del entorno.</p>	<p>Proyecto de instalaciones.</p> <p>Layout de instalaciones.</p> <p>Utilización de las instalaciones en la fabricación en obras.</p> <p>Paro de instalaciones y utilización de las instalaciones.</p>
<p>Economía de materiales</p>	<p>Planificación de las necesidades empresariales y disposición del mismo.</p> <p>Determinación de las fuentes de suministro y aseguramiento de los mismos.</p> <p>Vinculación entre la localización externa e interna de la producción y la utilización de los recursos.</p>	<p>Necesidades de piezas, lista de despieces, recepción y balance de materiales.</p> <p>Disposición de pedidos y economía de almacenes.</p> <p>Contratos de suministros y desarrollo de las compras.</p>	<p>Disposición de materiales en base de programas de ordenadores</p> <p>Utilización de desperdicios y reciclaje.</p> <p>Logística de materiales y fabricación en obra.</p>

Economía de la Energía	<p>Tipos de energía y portadores de energía: corriente eléctrica, gas, agua.</p> <p>Determinación de las necesidades energéticas y grado de eficacia.</p>	<p>Tarifas energéticas y contratos de suministro, problemas de cargas puntas.</p> <p>Elección entre fabricación propia y compra a terceros de la energía.</p>	<p>Balance de energía.</p> <p>Supervisión de los consumos energéticos.</p>
Investigación y Desarrollo	<p>Innovaciones de productos y procedimientos.</p> <p>Determinación del presupuesto de investigación y desarrollo.</p> <p>Elección, determinación presupuesto y supervisión de cada uno de los proyectos.</p>	<p>Perspectivas tecnológicas y valoración aproximada de las secuencias técnicas.</p> <p>Tratamiento de los gastos de investigación.</p> <p>Enjuiciamiento de las series cero y puesta a producción del producto.</p>	<p>Patentes y licencias.</p> <p>Documentación de patentes.</p> <p>Normas técnicas y regulación de fabricación.</p> <p>Descubrimiento por parte de los trabajadores.</p> <p>Métodos de fomento de la creatividad.</p>

2.2 Posibilidades de especialización del estudio de la Economía de la Producción Industrial con respecto a las áreas de actuación profesional.

Las exigencias especiales de las áreas de actividad profesional dentro de la Economía de Producción Industrial están sometidas permanentemente a modificaciones. Con la evolución de las empresas industriales, condicionada por las exigencias de los mercados y por las innovaciones que se han tenido que implementar en períodos de tiempo relativamente cortos, debido a la reducción de los ciclos de vida de los productos, se han incrementado las exigencias, de una dirección empresarial más racional. Con ello se ha modificado también el perfil de las exigencias de los economistas de empresa con el área específica de la Economía de Producción Industrial.

A ello hay que señalar que además de las empresas grandes, las empresas medias y pequeñas de forma creciente ofrecen posibilidades de actuación para los economistas de empresa. Ello debe entenderse en el sentido de que, al mismo tiempo, se le exige un amplio espectro en cuanto al tratamiento de los problemas de economía empresarial, por ello, por regla general, no se le exige una mayor especialización como se da en la gran empresa dónde, por ejemplo, se dispone de la utilización de modelos sofisticados de cálculo, métodos de planificación de la producción con un amplio apoyo de los sistemas informáticos.

Los licenciados en base a la disciplina de **Economía de Producción Industrial** deben, por lo tanto, ser capaces y disponer de conocimientos especiales para poder especializarse con vista a los diferentes campos profesionales existentes y no concebirllos, al mismo tiempo, como una situación final muy limitada. Por estos motivos se presentan a continuación meramente 4 áreas de aclaración que se destacan y se describen como posibles campos profesionales en la práctica, campos que pueden solaparse.

- Cálculo de costes empresariales e informática empresarial con especial consideración de la utilización de programas.
 - Planificación en economía empresarial considerando especialmente la utilización de los resultados de investigación operativa y de sistemas.
 - Organización de la economía empresarial con especial consideración de la dirección de proyectos de programas.
 - Logística de la Economía Empresarial con especial atención a las áreas de personal, de material, de instalaciones y de economía de la energía.
- a) La **Contabilidad de Costes Empresariales** en su más amplio sentido tiene como campo profesional para los licenciados en un estudio universitario de Economía de Producción Industrial importancia significativa por lo que afecta a que se ha consolidado en muchas empresas industriales el que los economistas de empresa se deben iniciar en estas áreas con el fin de hacerles accesibles a la realidad empresarial.

En este campo profesional se encuentra, sobre todo, la mayoría de los economistas de empresa en la industria, bien de forma permanente, o bien en período de tiempo parciales.

La utilización de economistas de empresa en el área de la contabilidad de costes exige unos amplios conocimientos de todos los hechos relevantes de las decisiones empresariales. Esto tiene también validez para todos los cálculos de costes en el área de la empresa, ya que de ellos se deducen los conocimientos para poder realizar las modificaciones necesarias a corto plazo en los procesos y poder adoptar decisiones para la planificación a largo plazo de la producción

y que son relevantes para la misma, para la logística y para la política de precios.

La contabilidad de costes de la empresa industrial se apoya hoy fundamentalmente en la informática. Por lo tanto, se espera del economista de empresa que esté capacitado para poder definir los problemas que surgen a la hora de utilizar la informática.

- b) El campo profesional **Planificación de la Economía Empresarial de la Empresa Industrial** exige, en primer lugar, conocimientos sobre los conceptos y métodos de planificación de producción.

Estos abarcan en la práctica muy diferentes campos cuya denominación suele incluirse bajo los términos de preparación del trabajo general, planificación de fabricación y dirección de la fabricación, disposición de plazos y control de entregas, disposición de capacidades, etc...

La planificación de producción como previsión para la configuración de la realización de los procesos industriales así como también para la prescripción de su configuración y su desarrollo se fundamenta, por regla general, en la planificación de obras. La planificación de inversión con sus variantes y métodos es también una parte importante en la planificación de producción a largo plazo, así como también una parte fundamental de la economía de instalaciones. En esta planificación además de las inversiones de las instalaciones de fabricación deben también incluirse todas aquellas instalaciones de transporte y almacenamiento.

Para poder trabajar dentro del campo profesional de planificación económica de la empresa se deben conocer los métodos de la investigación operativa y de investigación de sistemas incluyendo su transferencia a los computadores y, todo ello, dentro del marco de estudio de la economía de producción industrial. Para ello se tiene que disponer de conocimientos sobre las técnicas de cálculo y sobre la forma de disposición de datos, así como de la capacidad necesaria para poder enjuiciar la calidad de los datos disponibles.

- c) **La organización de la actividad** en los mercados, en las oficinas y en los centros de trabajo es un área de actividad que presenta en un campo muy amplio, grandes exigencias a los licenciados en un estudio universitario en Economía de Producción Industrial: la fijación de los contenidos y procesos de trabajo, así como la utilización de los medios de producción se fundamentan en cálculos de economía industrial y todos los colaboradores que están afectados por la misma deben estar convencidos de su correcta determinación.

Para lo cual se necesita de una valoración de expertos en materia de contabilidad de costes, así como una interpretación con amplios conocimientos que puedan alcanzar, en más o menos, en el futuro de la planificación parcial con todas sus interdependencias y todo lo que pertenece sobre todo en cuanto a la capacidad para poder tratar con hombres. Como consecuencia de estas condiciones se introducen también campos de actividad industrial denominados **Organización de las Economías Empresariales** por parte de los licenciados en Economía de empresa.

La complejidad y la amplitud de los problemas organizativos, especialmente de las grandes empresas industriales, han obligado al desarrollo de la dirección por proyectos, dirección por programas. Para la realización de las decisiones de política empresarial, por ejemplo, para un determinado proyecto de investigación o desarrollo, o para un programa limitado en el tiempo en la ejecución de grandes pedidos, la transformación de procesos de producción, se utilizan formas de dirección por proyectos o por programas. La delegación en tales grupos de expertos especializados en la dirección concreta afectada ofrece a los licenciados de la Economía de Producción Industrial la gran oportunidad para demostrar que les ha sido transmitido un conocimiento de formación de carácter universal.

- d) **La disposición planificada de los factores de producción** de la Economía Empresarial ofrece al economista de la empresa, con una atención especial en el campo de la economía de la producción industrial, una amplia gama de posibilidades de actividad. Estas funciones se realizan, por regla general, en departamentos especializados: economía de personal, economía de materiales, economía de instalaciones, economías energéticas.

En cada una de estas áreas de trabajo se trata fundamentalmente de forma decisiva de que se perciban y transfieran de forma racional los aspectos de interdependencias de éstas áreas de trabajo con los aspectos económicos de la empresa.

Para la preparación de una colocación ocasional en el campo de la economía de personal se requieren además del estudio de la economía de producción industrial los conocimientos de las áreas que se solapan, marginales de la economía de la empresa, tales como los campos correspondientes del Derecho y de la Sociología Empresarial. El Derecho de trabajo colectivo y la Ley Constitucional de empresa, la legislación social en su amplio sentido, se han de elaborar de tal manera que puedan conocerse y recogerse las consecuencias económicas empresariales que se producen en estas normas legales.

La economía de materiales - estrechamente vinculada a la economía de transportes - juega un papel decisivo en las empresas que tienen una orientación en el mercado mundial y con una fuerte acentuación de la división del trabajo. Incide la logística externa/interna y la planificación de producción constituyéndo para muchas empresas industriales una pieza clave en sus resultados.

Por lo tanto, se ofrece aquí, en la práctica empresarial un amplio campo de actividad para el licenciado en Economía de Producción Industrial. Los conocimientos en los aspectos financieros, jurídicoscontractuales de las compras y del transporte tienen que ser adquiridos por el estudiante de la Economía de la Producción Industrial.

La economía de instalaciones y en algunos sectores la economía energética constituyen campos decisivos para los licenciados en Economía de Empresa que además de los conocimientos de Economía de Producción Industrial deben tener también conocimientos fundamentales en materia de ingeniería de las determinaciones o entes diferenciados y exigencias para la realización de instalaciones de fabricación y los fundamentos que configuran las tarifas en el aprovisionamiento energético a las empresas.

2.3. Ordenación posible de las áreas de estudio con respecto a las actividades en los diferentes departamentos de las Empresas Industriales.

El amplio campo de actividad en el que pueden colocarse los licenciados de una licenciatura universitaria especializado en Economía de la Empresa Industrial se presenta dentro de un marco matricial en el que de forma ejemplarizada se ordenan y supeditan los distintos campos de estudio correspondientes a cada departamento de las empresas industriales. Ello permite percibir la multiplicidad de los campos de aplicación en las empresas grandes, medias o pequeñas. Las denominaciones de los departamentos se han tomado de los que poseen en la práctica; sus limitaciones y su contenido son, sin duda, diferentes.

PERFIL DE EXIGENCIAS PARA LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA DEL AREA DE ECONOMIA DE PERSONAL - RECURSOS HUMANOS ⁽¹⁾

Economía de Personal como parte de la formación en materia de Economía Empresarial.

Ya en los años 40 Schmalenbach planteó la exigencia de una mayor consideración en materia de personal dentro de la economía de la empresa. En los años sucesivos empezó a ganar importancia el área de personal, especialmente desde que se iniciaron los planteamientos en torno al área de decisión del comportamiento dentro de la investigación y enseñanza de la Economía de la Empresa.

La formación de los economistas de empresa se ha visto ampliada durante las últimas décadas en las Universidades Alemanas mediante la introducción de formación en materia de Economía de Personal. Actualmente se transmiten estos conocimientos por tres vías:

- Como parte de una Economía de la Empresa general que se estudia en el primer ciclo y en el segundo ciclo.

1. Documento publicado por la Comisión de Expertos en cuestiones de información en el área de Personal de la Sociedad Schmalenbach - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. El texto ha sido traducido por el Prof.Dr.Dr.Santiago García Echevarría.

- Como parte de la enseñanza de la organización, en la Economía de la Empresa Industrial y de otras disciplinas especiales de la Economía de la Empresa centrándose su impartición en el segundo ciclo.
- Como parte propia dentro de la Economía de la Empresa especial en el segundo ciclo bajo la denominación de "Economía de Personal" o sencillamente "Personal".

Los aspectos centrales de estas disciplinas son fundamentalmente el hombre, independientemente de la función que está realizando y de la tarea que tiene como cometido.

La disciplina de Economía de Empresa Personal trabaja y se configura de forma interdisciplinaria. Para cada uno de los complejos problemas tiene que incorporar conocimientos fundamentales de otras disciplinas limítrofes que integra.

Referencia de la realidad empresarial en la formación científica en materia de personal de los economistas de empresa.

El tratamiento del personal en las empresas se ha transformado de forma decisiva. No se trata ya meramente de una problemática de personal orientada a su administración y dominio de las técnicas de administración. Hoy es objeto de una política de personal consciente como parte integrante de la política económica de la empresa.

Con el contenido de la economía de personal se amplía la formación de los economistas de empresa planteándose las crecientes exigencias de la práctica económica en cuanto a sus conocimientos cualificados sobre todos aquellos problemas y aspectos de personal dentro del área de la empresa. Tales exigencias no solamente se deben incluir en los departamentos de personal.

Los problemas de personal surgen fundamentalmente en todas las áreas funcionales y a todos los niveles jerárquicos de una economía empresarial, para lo que el estudio universitario debe facilitar los conocimientos necesarios.

La integración de los diferentes contenidos científicos tiene que realizarse como una contribución también para el mantenimiento y fomento de las oportunidades de ocupación y de desarrollo y carrera profesional en los economistas de empresa.

Contenido y objetivos del catálogo de exigencias

El contenido de una formación universitaria que tenga, por una parte, respuesta a las exigencias de la práctica y también, por otro lado, las exigencias científicas, es motivo de continuas discusiones. También se plantea esta situación en los aspectos concernientes a los conocimientos de la economía de personal dentro del marco de los estudios universitarios de economía de la empresa.

El catálogo de exigencias que se presenta aquí como resultado de los trabajos de la "Comisión de expertos para cuestiones de formación en el área de Economía de Personal" de la Sociedad Schmalenbach y de la Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft deben servir como ayuda de orientación para:

- Que los profesores universitarios puedan conocer a la hora de planificar y de revisar las ofertas de estudio existentes,
- para que los estudiantes puedan elegir los intereses de su especialización, y
- para que la práctica económica a la hora de enjuiciar la preparación académica de los economistas y sus posibilidades de utilización en la empresa conozcan cual es la estructura de formación.

Catálogo de exigencias y objetivos de formación

El catálogo de exigencias propuesto para la formación universitaria en el área de personal informa meramente sobre los contenidos de enseñanza o bien de formación. La Comisión de Expertos quiere destacar que el contenido de este catálogo o perfil, está orientado fundamentalmente a los objetivos de formación y aprendizaje.

El punto fuerte del estudio universitario, especialmente en el primer ciclo, se encuentra situado tradicionalmente en la obtención de conocimientos especializados y específicos en base de disciplinas especiales que permitan adquirir conocimientos o diferentes posibilidades de actuación y procedimientos, así como los resultados de las investigaciones en torno a las ciencias del comportamiento que tienen importancia para los aspectos de personal (objetivos de aprendizaje y cognoscitivos).

La Comisión recomienda que además de estas exigencias a la enseñanza en materia de personal durante el conjunto del estudio se consideren también aquellos objetivos de aprendizaje referidos a los comportamientos y motivaciones (según la magnitud de las condiciones didácticas especiales se establecen límites).

En cuanto a los objetivos de aprendizaje referidos al comportamiento deben incluirse, por un lado, la "capacidad para la solución de problemas" en la solución práctica de problemas especiales; lo cual se refleja, entre otros aspectos, en la capacidad del licenciado para poder utilizar los conocimientos generales de que dispone en materia de economía de personal a casos singulares concretos en el área de actividad profesional, para analizar contextos complejos y proyectar soluciones apropiadas a los problemas existentes.

Por otro lado, se trata de las relaciones sociales, esto es, de las "competencias sociales", por ejemplo, comunicación, cooperación y dirección. Los objetivos de aprendizaje se refieren fundamentalmente a las condiciones de actuación motivacional de los directivos. Se trata aquí, por ejemplo, de un determinado posicionamiento para apreciar las funciones de dirección, o en una orientación, o bien motivo como la "predisposición al aprendizaje" y la "predisposición a la innovación".

Cuando se formula el catálogo de exigencias la Comisión de Expertos parte del pensamiento básico de la formación universitaria y no de un perfeccionamiento profesional del licenciado universitario, sino de su capacidad básica. El estudio de la economía de personal dentro del marco del período de estudio en materia de economía de empresa constituye una aportación para capacitar profesionalmente al licenciado, al facilitarle las condiciones para poder solucionar problemas de personal y poder dirigir colaboradores.

Los futuros directivos deben ser abiertos en materia de personal y deben tener una capacidad en el tratamiento activo de estos problemas.

El catálogo de exigencias elaborado por la Comisión de Expertos se ha estructurado bajo 4 amplios grupos de problemas:

- 1.- Condiciones marco de la Economía de Personal.
- 2.- La Economía de Personal como parte de la Política Económica de la Empresa.
- 3.- Fundamentos de la instrumentación de la Economía de Personal.
- 4.- Fundamentos de la dirección de personal y colaboración.

Estos cuatro niveles de problemas se han ordenado de forma sistemática asignándole un objeto de estudio que puede variar en cada uno de los casos y que puede seguir clasificándose. La clasificación sirve meramente para la sistematización; la consideración de cada uno de estos niveles no debe hacerse de forma aislada, sino siempre deben verse en una mutua interdependencia.

La Comisión de Expertos, por lo tanto, quiere destacar la necesidad de una transmisión integrativa del conocimiento debiendo acentuarse, en cada caso, los puntos fuerte correspondientes.

Estudio General de la Economía de Personal

El contenido de la Economía de Personal debe impartirse en diferentes niveles dentro de la Economía de la Empresa general, especialmente, en el primer ciclo, aunque con diferentes intensidades. La propuesta que hace la Comisión de Expertos para el apartado "estudios del primer ciclo" contiene aquellas partes de la Economía de Personal y Empresarial que debe afectar en la formación de todos los estudiantes de la Economía de la Empresa como asignatura obligatoria. Si bien pueden ofrecerse estas clases dentro de las clases generales de economía de la empresa, o bien en clases específicas de economía de personal. Especialmente deben revisarse las clases correspondientes a la Teoría Económica de la Empresa (especialmente la teoría de producción, la teoría de inversión) haciendo más incipiente en todos los aspectos referentes a la economía de personal.

Estudio especializado de la Economía de Personal

El estudio especializado tiene el objetivo de formar a ejecutivos de personal. Sin embargo, debe transmitir a los estudiantes las condiciones para poder dar una respuesta a las exigencias de la economía de personal dentro de esta área.

Aquí también se proponen contenidos específicos dentro del catálogo de exigencias a título de ejemplo. El objetivo global de una formación profunda en materia de economía de personal es además de la transmisión del conocimiento de hechos y métodos necesarios para despertar el interés por:

- La colaboración cooperativa de los hombres de diferentes capacidades, temperamentos e inclinaciones, con respecto a los problemas que surgen.

- Para el tratamiento de los conflictos que surgen al concurrir los objetivos de la organización y los objetivos individuales en situaciones concretas, llevando todo ello a poder transmitir una capacidad que permita crear las posibilidades para el tratamiento de estos problemas. Se debe hacer consciente de la situación de dependencia entre los procesos de prestaciones individuales con respecto a las magnitudes determinantes en el área de personal, organizativas, tecnológicas, política de sociedad que lleva y exige una colaboración interdisciplinaria con las demás disciplinas (especialmente organización,, psicología,sociología,ciencias del trabajo).

En el estudio especializado del segundo ciclo deben utilizarse los métodos de enseñanza que permiten capacitar al estudiante para facilitarle y permitirle la discusión de las materias concretas (por ejemplo, juegos de empresa, juegos de rols, casos, grupos de solución de problemas, estudio de proyectos).

PERFIL DE EXIGENCIA DE LA DISCIPLINA DE "POLITICA DE PERSONAL" EN LA FORMACION DE LOS UNIVERSITARIOS EN MATERIA DE ECONOMIA DE EMPRESA.

AREAS DE PROBLEMAS	ESTUDIO BASICO (Primer ciclo)	ESTUDIO ESPECIALIZADO (Segundo Ciclo)
<p>Condiciones marco de la Economía de Personal</p>	<p>Condiciones marco jurídicas</p> <p>Constitución Empresarial y Ley de Cogestión</p> <p>Derecho del Trabajo y Social</p> <p>Derecho y Política de convenio colectivo</p>	<p>Condiciones marco jurídicas</p> <p>Cuestiones especiales del derecho de trabajo y social.</p> <p>Política de convenios colectivos.</p> <p>Partes sociales en el convenio (tareas y estructura organizativa de los Sindicatos y Asociaciones Patronales.</p> <p>Negociaciones y conflictos en los convenios colectivos (objeto y contenido de las negociaciones en convenios, huelgas y lock-out).</p> <p>Condiciones marco del conjunto económico</p> <p>Estructura y desarrollo del mercado de trabajo (instituciones del mercado de trabajo, tendencias del desarrollo del mercado del trabajo)</p> <p>Condiciones marco socioculturales</p> <p>Condiciones marco jurídicas</p> <p>Dinámica de los sistemas de valores sociales.</p> <p>Responsabilidad societaria y Política de Personal (orientación de la Política de Personal a los grupos de colaboradores, asegurar el puesto de trabajo, humanización del trabajo eficiencia económica).</p> <p>Interdependencias existentes entre Política Personal Empresarial y la evolución societaria.</p> <p>Condiciones marco-técnicas</p> <p>Desarrollo técnico y estructura de funciones la empresa.</p> <p>Consecuencias de la evolución técnica en cuanto a las estructuras de exigencias y cualificación (por ejemplo, en las áreas de producción y administración).</p> <p>Problemas de la Economía de Personal.</p>

<p>Economía de Personal como parte de la Política Económica de la Empresa</p>	<p>El trabajo humano en la Teoría Económica de la Empresa</p> <p>Interdependencias entre política de personal y otras áreas de la política económica de la empresa</p> <p>Planificación de personal como parte constituyente de la planificación empresarial</p>	<p>Fundamentos teóricos</p> <p>Objetivos de Economía de Personal y criterios de eficiencia.</p> <p>Valoración de las prestaciones del trabajo humano en la teoría de producción y costes.</p> <p>Consideración del factor trabajo en la teoría inversión.</p> <p>Objetivos de la economía de personal y estrategias (relaciones entre objetivos y evolución de los objetivos).</p> <p>Integración de la política de personal en la política económica de la empresa.</p> <p>Aspectos de personal de la organización estructural.</p> <p>Objetivos y áreas de la planificación de personal.</p> <p>Conceptos y métodos de la planificación de personal.</p>
<p>Fundamentos del instrumental de Economía de Personal</p>	<p>Ocupación de los puestos de trabajo (selección, perfil de exigencias e implantación).</p>	<p>Asignación de recursos humanos Fundamentos teóricos y procedimientos de ocupación de puestos.</p> <p>Dotación con personal (análisis de las necesidades de personal, búsqueda de personal, selección de personal/motivaciones, alternativas, estrategias).</p> <p>Utilización de personal (análisis de las exigencias, capacidades y expectativas, procedimientos de asignación de recursos y problemática, introducción en personal).</p> <p>Evolución de personal (formación, perfeccionamiento, didáctica, exigencias de creatividad, control de resultados).</p> <p>Asignación para otras tareas de personal (motivos, factores limitativos).</p>

PERFIL DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN EL AREA DE MARKETING. ⁽¹⁾

La economía de la empresa, tal como siempre ha insistido Eugen Schmalenbach, es una ciencia aplicada. Sirve a la práctica en un doble sentido: incide en la formación de los futuros directivos y en el perfeccionamiento de los mismos; ofrece también a la práctica los instrumentos para la dirección empresarial. En estas funciones la ciencia debe recurrir, en una amplia dimensión, a la puesta en la práctica. Y ahí es dónde está la necesidad de armonización permanente.

Uno de los aspectos que corresponde a esta necesidad de armonización es la que ha orientado la Comisión de Expertos en las cuestiones de formación en el área de marketing de la Sociedad Schmalenbach /Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft.

La Sociedad Schmalebanch atiende con ello las iniciativas en el área de Marketing que en este sector trata de asegurar una mayor consideración a las exigencias de la práctica para la formación académica en las Universidades. Al mismo tiempo, corresponde también como una reacción al deseo de que los profesores, que en materia de marketing actúan en la Universidad, pueda disponer de puntos de referencia más próximos sobre las necesidades de conocimientos para la práctica.

1. La traducción ha sido realizada por el Prof.Dr.Dr.Santiago García Echevarría, Catedrático de Política Económica de la Empresa.

Los miembros universitarios de la Comisión de Expertos para cuestiones de educación son, al mismo tiempo, miembros de la Comisión Científica en materia de Marketing del Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Asociación de Catedráticos de Economía de la Empresa) que apoya la iniciativa. La Comisión Científica de Marketing de la Asociación de Catedráticos de Economía de Empresa ha sido uno de las primeras que comenzó, con los impulsos de la práctica, con la elaboración de perfiles de formación en una disciplina parcial como el marketing. Para ello ha podido recurrir a las experiencias y resultados que han sido promovidos junto con la Deutschen Marketing-Vereinigung de Düsseldorf.

Los componentes de la Comisión de Expertos quieren señalar por anticipado que un estudio universitario de marketing no se agota por el hecho de facilitar técnicas para la práctica del marketing.

El estudio universitario tiene, en primer lugar, la función de facilitar al estudiante el dominio de todas las posibilidades para penetrar científicamente en esta área de estudio. Dentro de esta orientación se deposita un gran valor en lo que es una gran capacitación del estudiante en su formación económica. Tal formación del pensamiento debe capacitar al estudiante para que sea capaz de transferir y aplicar los conocimientos adquiridos durante el estudio considerando las interdependencias dadas en la configuración o acontecer económico. Y esto tiene, sobre todo, validez para el área del marketing.

Precisamente esta disciplina científica ha experimentado en las dos últimas décadas una extraordinaria ampliación de su campo de trabajo. Por consiguiente, debe ser la función de los profesores de marketing no sólo el facilitar conocimientos científicos de todas las áreas parciales del marketing, incluyéndolas en la formación del universitario, sino dar una introducción para facilitar la implementación de estos conocimientos con el fin de dominar y resolver los planteamientos de marketing de la práctica.

La exposición que se realiza a continuación puede considerarse como un primer paso de la Comisión de Expertos estableciendo un catálogo de exigencias en la formación de los estudiantes de la economía de la empresa en el área de marketing, fijando un marco de referencias para continuar sobre él una mayor profundización.

El objeto de estudio que se refleja en los puntos fuertes propuestos tendrán que ser detallados en el futuro. Lo que es importante, en un primer paso, es la coordinación entre la ciencia y la práctica en cuanto a una unidad de criterio en aquellas áreas del conocimiento que deben ser relevantes. La Comisión tiene conciencia de que la elaboración conjunta de líneas de orientación para la formación en materia de marketing es solamente uno de los muchos caminos que pueden recorrerse en interés de una colaboración fructífera entre ciencia y práctica por lo que se refiere a la enseñanza en las Universidades del futuro.

Según la opinión de la Comisión de Expertos este catálogo de exigencias no debe asumir una fuerza normativa. Pero, al mismo tiempo, se intenta desarrollar una línea directriz que pudiera servir a cada uno de los profesores en el área de marketing como punto de orientación a la hora de configurar el curriculum de marketing, esto es, el programa de formación.

La multiplicidad de las áreas que se subordinan al campo del marketing no permite que pueda facilitar un espectro total allí donde solamente actúa como docente un sólo profesor universitario en el área de marketing. Ello obliga, en estas circunstancias, desde las instituciones universitarias, en su caso, a la determinación de puntos fuertes o bien en una concentración de las áreas más fundamentales.

El catálogo de exigencias no considera las características específicas de cada uno de los sectores económicos. En sus partes fundamentales, sin embargo, hace referencia a grandes sectores de la economía (áreas de los bienes de consumo, de los bienes de inversión, de las prestaciones de servicios).

El catálogo de exigencias elaborado por la Comisión de Expertos abarca además del estudio fundamental (fundamentos de marketing/planteamientos de las ciencias del comportamiento) un estudio especializado o bien de profundización con 19 sectores:

- I. Selección de mercados y segmentación de mercados.
- II. Investigación de mercados y métodos cuantitativos.
- III. Política de producto.
- IV. Política de canales de distribución.
- V. Ventas.
- VI. Logística de marketing.
- VII. Política de comunicación.

- VIII. Política de precios.
- IX. Financiación de las ventas.
- X. Organización del marketing.
- XI. Control del marketing.
- XII. Aspectos jurídicos del marketing.
- XIII. Marketing comercial.
- XIV. Marketing de los bienes de consumo.
- XV. Marketing de los bienes de inversión.
- XVI. Marketing de los servicios.
- XVII. Marketing internacional.
- XVIII. Marketing de organizaciones no lucrativas.
- XIX. Marketing y conjunto económico.

Como estudio fundamental o básico se abarcan aquellas partes singulares del marketing que pueden ser impartidas dentro del marco de un estudio de 8 semestres para obtener la licenciatura en Economía de Empresa y que afecta a todos los estudiantes universitarios en estas materias.

El estudio fundamental o básico en materia de marketing debe ofrecer, dentro del marco del estudio básico, esto es, por regla general antes de terminar el primer ciclo de las Universidades.

El área correspondiente al estudio especializado de profundización corresponde a programas que en cuanto a su contenido deben anclarse dentro del marco de un estudio principal (segundo ciclo). El contenido del estudio básico debería configurarse en opinión de la Comisión de Expertos también como una parte del estudio de marketing obligatorio dentro del marco de los estudios de Ciencias Económicas que afectarían también a la formación de ingenieros, de ciencias naturales y de ciencias sociales.

A la hora de formular el catálogo de exigencias para un estudio de especialización o profundización, la Comisión de Expertos parte del hecho de que teniendo en cuenta la multiplicidad de las posibilidades de especialización en esta área con unas exigencias que el estudiante no puede cumplir dentro del período normal de estudio de profundizar en todos los sectores parciales, ni tampoco las propias Facultades de las Universidades disponen de capacidad para poder ofrecer todas las áreas que corresponderían a una respuesta amplia y profunda del saber. Es por ello por lo que se

producen diferentes situaciones dentro del campo de estudio de especialización y de profundización en las diferentes instituciones universitarias.

Se espera en la práctica económica el que pueda disponerse de licenciados con diferentes orientaciones de especialización (por ejemplo, para la dirección de productos, para la investigación de mercados y control).

La Comisión de Expertos remite a la estrecha interdependencia existente entre las distintas áreas parciales del marketing en su relación con otras disciplinas de la Economía de Empresa, especialmente de la Contabilidad de Costes, de la Economía de Fabricación y Financiera, así como también con la planificación y organización empresarial. Aquí debe destacarse como característica de vital importancia todo lo que concierne a la contabilidad para el marketing que debe reflejarse adecuadamente en el estudio de marketing.

Los datos de la contabilidad sirven para el diagnóstico, planificación y control de las decisiones. Los principios de una contabilidad interna o externa constituyen el pensamiento económico empresarial básico y también de la actuación en el área de marketing.

La Comisión de Expertos es consciente de la necesidad de integrar las disciplinas parciales de la Economía de la Empresa y, por tanto, persigue el que se pueda lograr con el perfil de exigencias que se presenta una transparencia clara de las relaciones interdisciplinarias. Pero, sin embargo, considera como deseable el que también en otras áreas parciales de la Economía de la Empresa que, también en parte tienen una estrecha interdependencia con el sector del marketing, aflore esto de forma más unívoca de lo que está sucediendo hasta ahora.

La Comisión de Expertos se considera con capacidad legitimizada en base a los votos de todos los que la integran como representantes de la práctica económica.

El catálogo de exigencias debe servir, en primer lugar, a los profesores y a los alumnos y también a la práctica económica como instrumento de ayuda orientadora.

A los profesores universitarios, el catálogo les ofrece referencias en cuanto a la amplitud y profundidad de la oferta de conocimientos ya existentes.

A los estudiantes, el catálogo de exigencias les aporta una línea directriz sobre la orientación adecuada de su estudio.

La práctica empresarial recibe mediante este catálogo de exigencias referencias concretas en cuanto a la precisión o bien adaptación y la medida en que debe colocarse a la hora de elegir los colaboradores.

La Comisión de Expertos recomienda el que se establezcan en cada una de las universidades puntos fuertes en la formación del estudio, así como también se logre una dotación personal de cada una de las Facultades y, al mismo tiempo, se incluya el marketing en las normas de exámenes y licenciatura.

Mediante estas recomendaciones la Comisión de Expertos quiere reflejar que considera de mayor importancia la adquisición de conocimientos fundamentales, al menos en sectores parciales delimitados del marketing, más que una formación superficial en grandes áreas sobre el conjunto de la materia del marketing. Lo cual no significa, sin embargo, el que se conceda un voto para una renuncia a una fundamentación básica de marketing.

A la hora de establecer el catálogo de exigencias con respecto a cada una de las áreas fundamentales del marketing, la Comisión de Expertos se ha regido, en primer lugar, por las siguientes consideraciones: las diferentes áreas del marketing son en su mayor parte, interdependientes; y esto se refleja especialmente en la aplicación de los instrumentos del marketing. A este contenido es al que se remiten los diferentes catálogos de exigencias en concreto.

Estudio Básico o Fundamental

(Fundamentos de marketing/planteamientos de ciencias del comportamiento)

El estudio básico fundamental de marketing debe facilitar a todos los estudiantes de Ciencias Económicas una visión muy clara de las cuestiones más importantes del marketing. Esta visión global es irrenunciable en los momentos actuales dentro del marco de una formación científico-económica suficientemente cercana a la praxis.

A la hora de transmitir los conocimientos fundamentales del marketing debe considerarse con especial importancia aquellos aspectos del marketing que afectan, al mismo tiempo, como concepción de dirección de las organizaciones. Además tiene que considerarse que tal concepción directiva es también en principio relevante para aquellas instituciones no lucrativas.

En base de la existencia limitada del número de horas docentes el punto fuerte debe centrarse en el estudio básico de marketing en lo que se refiere al marketing de ventas. Sin embargo, debe también reflejarse en la temática de estos programas las referencias a los procesos de intercambio en los mercados como a las perspectivas de un marketing de aprovisionamiento aunque ello fuera de manera reducida.

La enseñanza del marketing ni puede renunciar a la integración de las ciencias del comportamiento ni tampoco en cuanto a la consideración de las referencias del entorno que van más allá de aquellas referencias inmediatas del mercado.

Estudio especializado o bien de profundización.

I. Selección de Mercados o segmentación del mercado

El perfil de exigencias no sólo considera la importancia básica de la selección de los mercados y la segmentación de los mismos para la configuración de las estrategias de marketing, sino también la necesidad de una identificación adecuada de los segmentos de mercado con el fin de que se orienten a los mismos la combinación del instrumentalario del marketing. A este respecto debe también remitirse en cuanto a las estrechas vinculaciones de la investigación de mercados.

II. Investigación de Mercados y métodos cuantitativos

Esta área se fundamenta en la necesidad de transferir una visión amplia sobre los métodos de la investigación empírica, económica y social como se vienen aplicando en la práctica de la investigación de mercados. El perfil de exigencias remite, además, a una serie de posibilidades de complementaridad que se encuentran en una estrecha y valiosa interdependencia entre cada uno de los sectores parciales de la investigación



de mercados. Pudiera ofrecerse con una adecuada acción configuradora de la investigación y de la enseñanza en cada una de las universidades como un estudio especializado.

III. Política de Productos

La política de productos juega una posición clave en el instrumental de la política de ventas y de la programación de productos. Constituye en la mayoría de los casos el punto de partida para la planificación de un marketing-mix orientado a objetivos concretos. Al mismo tiempo la política de productos plantea las estrechas relaciones con la planificación estratégica de la empresa. Las decisiones de política de productos inciden en gran medida en el éxito o fracaso de la actividad empresarial, sobre todo, la planificación y realización de las innovaciones del producto poseen una gran importancia en el entorno dinámico.

IV. Política de los Canales de Ventas

En la política de los canales de ventas o estructuras de comercialización deben considerarse tanto los aspectos singulares como el conjunto económico, así como las características peculiares de cada institución. Partiendo de los objetivos de una política de distribución existen una serie de criterios para la elección de los denominados canales de comercialización, así como en cuanto a las posibilidades de asegurar su realización fáctica y jurídica como centro de la formación universitaria. Con lo que se acentúan las posibilidades de decisión en la política de distribución, incluyendo la contraposición de intereses que pudiera existir entre los participantes y las relaciones de conflictos sin cooperación entre los diferentes canales de ventas.

Con el fin de plantear este contenido y poder discutir planteamientos para su solución, el análisis de las estructuras de distribución constituye la parte fundamental. Con ello se remite a la estrecha interdependencia entre la política de los canales de distribución con la logística de marketing y las ventas.

V. Ventas

La venta personal constituye en muchas empresas, en amplios sectores de la economía, uno de los instrumentos de marketing más importantes, frecuentemente el más importante. Esta importancia no se aprecia en los libros de texto de marketing. En la formación de los estudiantes faltan frecuentemente ideas sobre las exigencias y oportunidades de una actividad profesional de ventas. Las directrices prevén, en la formación, consiguientemente, que se destaque la importancia de las ventas y se trate de los problemas de la organización y dirección de las ventas. En especial tiene que centrarse en las características específicas de los sectores de inversión y servicios, así como también en el marketing internacional.

VI. Logística de Marketing

La dimensión logística de la distribución incluye los problemas de almacenamiento y transporte. Las funciones determinan la calidad de los servicios de ventas. La logística del marketing constituye un instrumento importante de la política de ventas que ocasiona notables costes. La búsqueda de eficiencia converge de forma muy especial en el análisis de los sistemas de información logística.

VII. Política de Comunicación

Partiendo de los fundamentos de los procesos de comunicación así como también de las diferentes formas y medios de la política de comunicación, en especial las diferentes posibilidades de configuración de la comunicación no personal. Aquí se trata de contribuir a los planteamientos de la medición del resultado publicitario. Esta área se complementa mediante el tratamiento de las características institucionales de la publicidad y la importancia social de dicha publicidad. A la vista de la importancia que posee esta área en la práctica se trataría también de lograr una transmisión del conocimiento sobre los problemas fundamentales del fomento de las ventas así como de las relaciones públicas.

VIII. Política de Precios

La multiplicidad de las posibilidades de acción en materia de política de precios hace necesario que el estudiante, dentro del marco de un estudio especializado, pueda disponer de una amplia visión de esta problemática. Se debe acentuar en este campo, sobre todo, lo que afecta a los instrumentos estratégicos y tácticos de la política de precios, así como de sus límites en mercados de varias fases que tropiezan con las restricciones tanto internas como externas de la empresa (en parte por consideraciones legales). Pero es que además se necesita disponer de una visión amplia de los diferentes planteamientos existentes para la inclusión de los fundamentos de planificación para la política de precios. A este respecto se considera de forma especial las posibilidades para determinar las funciones de reacción del mercado, así como también las posibilidades de realización de test de precios. En el tratamiento de la política de ofertas especiales se tiene que remitir necesariamente a las estrechas interdependencias con las ventas o bien con el fomento de ventas.

IX. Financiación de Ventas

Dentro del ámbito de un estudio de profundización en materia de marketing la "financiación de ventas" debe tratarse especialmente en cuanto a las formas especiales de financiación, por ejemplo, la refinanciación en los sectores de ventas a través de los procedimientos de *factoring* y *forfaitierung*. Un amplio campo debe dedicarse al *leasing* como una de las formas nuevas y más importantes de la financiación de ventas, especialmente por lo que afecta a los bienes de inversión. A la vista del incremento de las interdependencias de la economía mundial de la propia economía alemana debe profundizarse más en lo que concierne al área de la financiación de las exportaciones y a los seguros de exportación dentro del esquema de estudio. Debe perseguirse también la estrecha vinculación con la disciplina de Marketing Internacional.

X. Organización del Marketing

Entre las condiciones necesarias de la actividad del marketing de la empresa debe considerarse la disposición de una organización eficiente del sector de marketing. Ahora bien, la organización del marketing no puede verse separada del conjunto de la

organización de la empresa. El estudio de profundización debe, por consiguiente, reflejar, además de la introducción en las posibilidades de la estructura de la organización del marketing como tal componente de estudio también los referentes a una integración del marketing en la organización empresarial. Además debe considerarse la necesidad de transmitir al estudiante los conocimientos que afectan a la organización de funciones singulares del marketing (investigación de mercados, planificación de marketing, comunicación y ventas, así como de los complejos procesos de marketing, especialmente en relación con el marketing de productos

XI. Control del Marketing

Los controles de resultados son una ayuda orientativa importante para la dirección del marketing. Dentro del marco de los sistemas de información del marketing deben reunirse los análisis previstos-estado real, las desviaciones que descansan en parte en las informaciones de la investigación de mercados y en los datos que corresponden a la contabilidad empresarial. El estudio de profundización debe incidir en las diferentes fuentes de datos, así como también en los objetivos del marketing como fundamentos del control de resultados.

Básicamente se deben de tratar tres dimensiones en cuanto se refieren al control del marketing:

- 1.- Cálculo económico sobre la segmentación de ventas por productos, grupos de clientes, áreas de ventas, canales de distribución.
- 2.- Control de los resultados en cada una de las medidas de política de ventas.
- 3.- Control de los resultados en relación con las unidades organizativas especiales del área de marketing (por ejemplo, las que puedan considerarse como centros de beneficios).

El control de marketing incluye los controles de los resultados pero como función de dirección empresarial tiene una configuración mucha más amplia (coordinación de la logística de información, planificación y control).

XII. Aspectos jurídicos del Marketing

Los aspectos jurídicos del marketing se tienen que profundizar, en primer lugar, por lo que afecta a las leyes contra la competencia ilícita y las leyes contra las limitaciones de la libre competencia. Por lo que se refiera a la actual configuración deben considerarse además otros aspectos jurídicos que se refieren a la protección del medio ambiente, a la protección de datos y a la responsabilidad del producto. Como instrumento específico de marketing deben también tratarse todos los problemas concernientes a las garantías de las prestaciones. Un papel especial juega a este respecto toda la normativa de las leyes europeas y el derecho de economía exterior y las consecuencias jurídicas que se derivan de los acuerdos comerciales.

XIII. Marketing del área comercial

Dentro del estudio de profundización el "marketing del área comercial" significa que el estudiante debe disponer de unos conocimientos adecuados sobre la situación actual y desarrollo de las múltiples empresas en el área de comercio.

Además de estos conocimientos de las empresas comerciales se deben aclarar los aspectos fundamentales en el sentido de una empresa comercial, debiendo dedicarse especial consideración a los problemas de aprovisionamiento y ventas como punto central, pero en ninguno de los casos diferenciados de los otros procesos empresariales característicos de estas unidades. El objetivo de la formación es, sobre todo, el disponer de una visión en la política de ventas de los diferentes tipos de empresas comerciales y, al mismo tiempo de tener capacidad de análisis de los problemas que surgen bajo las perspectivas estratégicas y operativas.

XIV. Marketing de los bienes de consumo

Dentro del estudio de especialización por lo que afecta al marketing de los bienes de consumo el estudiante debería ser introducido para conseguir una visión suficiente sobre los distintos planteamientos estratégicos en la capacitación del marketing para la introducción de nuevos bienes de consumo o de los bienes de consumo existentes. Lo cual exige que el estudiante tenga capacidad de disposición de fundamentos de una planificación especial del marketing de los bienes de consumo. La

clasificación de los planteamientos técnicos para la venta de los bienes de consumo introducidos sigue a la fase del ciclo de vida del producto. El desarrollo de estrategias de nuevos productos se refiere también a fases específicas dentro del proceso de innovación. El área parcial "marketing de bienes de consumo" tiene que ser complementada mediante los planteamientos correspondientes al sector específico (por ejemplo, como protección de consumidores, responsabilidad de producto, etc.).

XV. Marketing de bienes de inversión

El sector de los bienes de inversión tiene cada vez mayor importancia en las economías industriales y también como consecuencia de modificaciones en los mercados de ventas. Este contenido tiene que reflejarse en la oferta universitaria de marketing.

En la descripción del área de estudio de los bienes de inversión deben considerarse especialmente aquellas características específicas del sector del marketing. Se supone ya la existencia de conocimientos generales de las funciones del marketing.

Una profundización en el área de estudio de marketing de los bienes de inversión exige además un complemento por los planteamientos referentes al marketing nacional e internacional, así como con los problemas genéricos del derecho contractual internacional.

XVI. Marketing de servicios

En el estudio de profundización del marketing de servicios el estudiante debe disponer de conocimientos suficientes sobre las características del bien "servicios" en referencia con el mismo así como también con referencia a su constelación de oferta y demanda.

A este respecto tienen que aclararse tanto los hechos de economía empresarial como también los de economía general. En el punto central deben situarse aquellas empresas cuya actividad dominante o de forma exclusiva se configuran en la creación

y venta de servicios. En aquellas empresas que fabrican bienes pero que, al mismo tiempo, se fabrican servicios deben considerarse de forma complementaria.

Un segundo aspecto fundamental en la formación consiste en el estudio de la acción de ventas de servicios considerando todos los instrumentos aplicables a la política de ventas. La diversidad de todos los hechos que aparecen bajo el concepto superior de servicios lleva implícito el peligro de que se puedan perder una gran cantidad de características específicas o bien que se elija un elevado grado de abstracción que lleva implícito el tratamiento sumario de los fenómenos. Este peligro debe contrarrestarse de manera que en una tercera fase de la formación se pueda realizar una mayor profundización y concretización en base de sectores parciales de servicios adecuadamente seleccionados.

XVII. Marketing Internacional

El Marketing Internacional debe considerar su importancia como disciplina de profundización. Se parte aquí especialmente de los diferentes tipos de actividad en el exterior partiendo de los negocios clásicos de importación y exportación, de las inversiones directas hasta las formas especiales como, por ejemplo, los negocios de compensación o los negocios Barter.

El Marketing Internacional se tiene que concebir con una estrecha vinculación con otras áreas del marketing y especialmente deben analizarse en esta área dentro de una orientación de las estrategias típicas internacionales, así como de las exigencias específicas de la distribución internacional y logística. Para poder implementar las estrategias de marketing internacional se deben analizar las características específicas del instrumental de marketing, por ejemplo, en cuanto a la publicidad internacional o a la política de productos internacionales. Un papel especial en el marketing internacional juega la consideración de las condiciones de su marco (aquí especialmente, las que se refieren al entorno político, social y cultural).

XVIII. Marketing de organizaciones no lucrativas

La consideración del área del estudio del "marketing de organizaciones no lucrativas" debe basarse en dos consideraciones: en la investigación se aprecia desde hace algunos años una tendencia a ampliar el concepto que tiene en cuanto a su contenido. En este sentido se trata de ver en el concepto de marketing un tipo de técnica social que puede encontrar utilización allí donde se producen procesos de intercambio. En la praxis es perceptible que muchas organizaciones no lucrativas utilizan instrumentos determinados del marketing (especialmente en política de comunicación e "investigación" de mercados) y que existe una amplia necesidad de personal que domine estas técnicas bajo las condiciones de aplicaciones específicas que afecta a las organizaciones no lucrativas.

XIX. Marketing y Economía

A pesar de que las consecuencias económicas globales y societarias generales del marketing se tratan en diferentes áreas se recomienda entrar en el contenido especial de un área propia y cerrada.

Aquí se trataría fundamentalmente de reflejar las consecuencias económicas globales y sociales del marketing comercial (especialmente de las innovaciones) así como las vinculaciones entre marketing y política de consumidores.

Las decisiones del marketing se deben asumir como decisiones estratégicas, esto es, exigen constantemente la consideración de conocimientos de economía empresarial generales dentro de las diferentes fases del proceso de decisión y la capacidad para pensar en interdependencia en la integración de los distintos elementos que constituyen la estrategia de marketing. Lo cual significa para la configuración del estudio no sólo una transmisión de conocimientos referidos a problemas específicos, sino también una introducción a su implementación o traducción. En esta medida solamente tiene validez las formas clásicas de la transmisión de conocimientos en el marketing (por ejemplo, clases magistrales, seminarios y ejercicios prácticos) con algunas limitaciones.

La Comisión de Expertos considera, por tanto, como necesario, el poder remitir a otras formas de transmisión de conocimientos ya verificados en cuanto a la implementación del saber en actuaciones prácticas que recomienda su utilización.

A este respecto se refieren entre otras las siguientes:

- Referencia a casos reales (por ejemplo, los estudios de casos)
- Referencia al trabajo con instrumentos de ayuda técnica (por ejemplo, ordenadores).
- Referencia al trabajo en equipo.

Además la Comisión de Expertos recomienda a los estudiantes:

- El desarrollo de comprensión técnica.
- La utilización de las posibilidades para la realización de un trabajo obligatorio-práctico que suele acompañar al período de estudio o en otras actividades prácticas referidas también al estudio a realizar con objeto de poder profundizar en una orientación práctica en el período de estudio.

Esto tiene sobre todo validez allí donde las Universidades no pueden disponer en la forma adecuada de una oferta regular de las formas de transmisión de los conocimientos mencionados.

CATALOGO DE EXIGENCIAS (PERFIL DE EXIGENCIAS)**Estudio Fundamental o Básico
Fundamentos del Marketing / Planteamientos
de Ciencias del Comportamiento**

- 1.- Proceso de intercambio dentro del marco del marketing (objeto de intercambio, oferentes, demandantes, mercados, estructuras de mercados y comportamiento de mercados)
- 2.- Referencia al entorno del marketing.
- 3.- Concepciones del marketing (marketing de organizaciones lucrativas y no lucrativas; diferencias en cuanto a las ventas de bienes y servicios).
- 4.- Decisiones de marketing y sus determinantes (determinantes individuales, sociales, organizativos, - especialmente los que se refieren a los determinantes individuales y sociales en los planteamientos de las ciencias del comportamiento).
- 5.- Objetivos del marketing y estrategia del marketing (entre otras la segmentación de mercados, diversificación, internalización).
- 6.- Informaciones de marketing (informaciones internas y externas).
- 7.- Instrumentos de marketing (Política de productos y política de programas, política de precios y política de condiciones, política de comunicación, política de distribución, financiación de ventas, marketing-mix).
- 8.- Control de marketing.
- 9.- Organización del marketing.
- 10.- Fundamentos jurídicos del marketing (derecho de competencias y derecho contractual).

Estudio Especializado o bien de Profundización	
Selección de mercados y segmentación de mercados	<p>Selección de las áreas del mercado.</p> <p>Segmentación del mercado como estrategia de marketing.</p> <p>Identificación de los segmentos del mercado por características demográficas y psicológicas (estilo de vida, posicionamiento), según países y regiones así como según la estructura de los consumidores (privados, industriales, públicos).</p>
Investigación de mercados y métodos cuantitativos.	<p>Decisiones de investigación de Mercado (decisiones sobre necesidades de información, logística de información y presupuesto de información).</p> <p>Sistemas de información de marketing (organización de datos, modelos y bancos de métodos, técnicas disponibles).</p> <p>Investigación primaria y secundaria (investigación primaria experimental y no experimental, investigación secundaria en cuanto a los datos de fuentes externas e internas de la empresa.</p> <p>Construcción del proyecto e implementación de la investigación de mercado (responsables, fuentes y duración del proyecto, encuestas, realización de las encuestas y análisis, interpretación de resultados e informes).</p> <p>Planificación e implementación de las encuestas (lugar de la encuesta, duración de la encuesta, volumen de la encuesta, dirección de la encuesta, estudios previos, estudios principales, procedimientos de control, formación del personal de la encuesta.</p> <p>Elección de las pruebas de muestreo (plan de elección, elección causal o al azar, errores en las pruebas de muestreo).</p> <p>Fundamentos de la comprobación de hipótesis (tests estadísticos de las hipótesis sobre la distribución de características en el conjunto básico).</p> <p>Métodos de las encuestas (encuestas personales, escritas, telefónicas; construcción del cuestionario, test psicológicos).</p> <p>Métodos de observación (observación participativa y no participativa).</p>

Encuestas en^e paneles (paneles de economía domésticas, paneles de comercio, paneles de utilidad, paneles de consumidores).

Construcción y valoración de los experimentos de mercado (fundamentos de los experimentos, formas de la construcción de experimentos, experimentos integrales).

Test de mercados (test de campo, test de laboratorios).

Fundamentos de la reducción de datos (elaboración de datos, magnitudes de medidas, sistemas de ratios, métodos multivariantes: análisis de factores y Cluster).

Medición de posicionamientos y de imagen (mediciones de posicionamiento unidimensionales y multidimensionales, determinación de las posiciones del mercado).

Fundamentos de los pronósticos de la demanda (métodos de pronóstico cuantitativos y cualitativos, métodos de extrapolación, modelos estructurales micro y macro analíticos).

Posibilidades de complementación:

Teorías de medición (niveles de escalas, validación, etc...).

Teorías de muestreo (elección de azar ilimitado, procedimientos de selección, procedimientos de muestreo segmentados, procedimientos de selección en varias fases).

Métodos multivariantes y análisis de datos (análisis factorial y de Cluster, análisis de regresión, análisis de varianza, análisis de discriminantes, etc...).

Métodos de análisis causales (análisis de sendas, análisis de equilibrios estructurales).

Métodos de escalas (escalas unidimensionales y multidimensionales).

Procedimientos psicométricos y sociométricos (introducción en la sociología y psicología experimental).

Procedimientos de pronóstico más abstractos (funciones de crecimiento).

	<p>Análisis Fourier, análisis espectral, filtros de adaptación.</p> <p>Utilización de los métodos de investigación operativa (teoría de la decisión, planificación, técnicas de redes, análisis de riesgo, análisis Bayesiano).</p> <p>Simulación de mercados (simulación en ordenadores de los procesos de mercados).</p> <p>Características especiales de la investigación de mercados de los bienes de inversión (tipos de bienes de inversión, métodos de pronóstico para los bienes de consumo y de uso, búsqueda de decisiones racionales en las compras, búsqueda de información sobre las decisiones en los procesos de decisión, en las compras industriales, encuestas primarias).</p> <p>Problemas en la delimitación de los aspectos fundamentales de investigación, elección de las personas objetivo).</p> <p>Características objetivas de la investigación del mercado de compras (mercado de compras normal y causal tanto por parte de la oferta como de la demanda, así como del entorno económico, segmentación de mercados, comportamiento de oferentes, pronósticos cuantitativos de precios, pronósticos tecnológicos).</p> <p>Características de la investigación de mercados extranjeros.</p> <p>Segmentación de mercados regionales (países industrializados occidentales, países de comercio de Estado, países en vías de desarrollo, países umbrales de desarrollo industrial).</p> <p>Análisis del riesgo (formas estatales, estructura económica, endeudamiento extranjero, tasas de inflación).</p> <p>Situación del desarrollo industrial (instalaciones de importación, importaciones de componentes, participación de la fabricación propia, inversiones directas, exportaciones, transferencias de beneficios).</p> <p>Características emocionales, religiosas, culturales, tabúes, (por ejemplo, la publicidad).</p>
	<p>Areas de problema de la política de productos y programa de productos.</p> <p>Configuración de productos (atendiendo al diseño del producto, standarización, normativización)</p>

<p>Política de Productos</p>	<p>Estrategia de producto y política de programa de producto.</p> <p>Análisis del producto y ramas de productos (métodos del análisis de los ciclos de vida del producto, análisis de la estructura del programa y análisis del valor.</p> <p>Innovación y variación de los productos (determinación de los problemas, búsqueda de ideas, valoración y selección de las ideas, investigación y desarrollo del producto, test de laboratorio y de mercado, series pilotos, producción en el mercado.</p> <p>Planificación del catálogo del producto y vinculación de los productos incluyendo la eliminación de productos y ofertas especiales.</p> <p>Construcción de la organización y desarrollo de la misma en cuanto a lo que se refiere a la política de productos incluyendo la dirección de productos y técnica de redes en la política de producto.</p> <p>Cómo asegurar la calidad, el sello de calidad, los test de mercancías neutrales.</p> <p>Documentación del producto.</p> <p>Servicios referidos al producto (servicios post-venta y anteriores a las ventas).</p> <p>Marcas y embalajes.</p> <p>Licencias, desarrollo propio y ajeno.</p>
<p>Política de los canales de distribución</p>	<p>Fundamentos conceptuales y delimitación: distribución en el sentido de decisiones de canales de ventas, canales de ventas.</p> <p>Distribución desde la perspectiva singular y desde la perspectiva del conjunto económico.</p> <p>Relación de las distintas formas de distribución informativa (medios de ventas, instrumentos de ventas; distribución en uno o varios canales).</p> <p>Instituciones de distribución o bien de tráfico mercantil (Bolsa, ferias, exposiciones, subastas).</p> <p>Factores determinantes para la elección de la distribución. Modelos para las decisiones de distribución.</p> <p>Objetivos de la política de distribución.</p>

	<p>Conflictos y cooperación en los canales de ventas (productores / comerciantes; comerciantes / comerciantes / comerciantes; consumidores / consumidores).</p> <p>Posibilidades y límites de las vinculaciones de distribución incluyendo los aspectos jurídicos.</p> <p>Dirección y motivación de los órganos de distribución.</p> <p>Consideración de los costes de distribución en el sentido más amplio (consideraciones desde la perspectiva de la empresa singular y conjunto económico).</p>
Ventas	<p>Organización de ventas</p> <p>Organización de ventas centralizadas y descentralizadas.</p> <p>Organización de ventas referente a zonas, a clientes y a productos.</p> <p>Organización de ventas internacionales.</p> <p>Ventas personales en la organización empresarial.</p> <p>La alternativa viajante o representante.</p> <p>Dimensiones del personal.</p> <p>Ventas personales</p> <p>Ventas personales en el marketing-mix.</p> <p>Psicología de ventas.</p> <p>Características específicas en el sector de inversiones y de servicios.</p> <p>Dirección de las ventas personales</p> <p>Reclutamiento y formación.</p> <p>Remuneración y motivación (incluyendo medidas de fomento).</p> <p>Planificación de visitas y rutas.</p> <p>Sistemas de información.</p> <p>Contabilidad de Costes de las ventas.</p> <p>Sistemas de planificación con el apoyo de los ordenadores.</p>

	<p>Problemas fundamentales de la logística de marketing.</p> <p>Problemas de puntos de almacenamiento</p> <p>Funciones de los almacenes de distribución. Dimensión, localización, tipo, número de los almacenes de distribución.</p> <p>Formas y técnicas empresariales así como la organización de los almacenes de distribución.</p> <p>Mantenimiento de almacenes (componentes y determinantes de las existencias de almacenes, disposición de los almacenes).</p> <p>Valoración de almacenes.</p> <p>Problemas y soluciones a los problemas de transportes.</p> <p>Embalajes.</p> <p>Desarrollo de pedidos y suministros.</p> <p>Sistemas de información logística.</p> <p>Cooperación en la logística de marketing.</p>
<p>Política de Comunicación</p>	<p>Procesos de comunicación y fundamentos de las ciencias del comportamiento.</p> <p>Formas y medios de la comunicación de mercado (publicidad, fomento de ventas, relaciones públicas, aspectos de comunicación de personal de ventas).</p> <p>Contenido de las decisiones dentro del marco de la publicidad de ventas (objetivos publicitarios, grupo objetivo de publicidad, configuración de los medios publicitarios, calendario de la publicidad).</p> <p>Medición del resultado de la publicidad (control y pronóstico de la publicidad).</p> <p>Instituciones de la Economía publicitaria.</p> <p>Problemas especiales del fomento de ventas.</p> <p>Problemas especiales de las relaciones públicas.</p> <p>Nuevos medios.</p> <p>Aspectos sociales de la publicidad / crítica a la publicidad.</p>

<p>Política de Precios</p>	<p>Modelos de la configuración de precios en los mercados de varias fases.</p> <p>Incidencia de los precios, conocimiento de los precios, concienciación de precios, umbrales de precios (efectos snob, etc..)</p> <p>Cálculo de precios en una contabilidad de costes totales y de costes parciales, límite inferior de precios, precios superiores, cálculo de compensaciones, cálculo de precios en estrangulamiento, en situación de sumisión, en pedidos públicos.</p> <p>Estrategias de precios y ciclos de vida para líneas de productos en incertidumbre en el marketing-mix.</p> <p>Descuentos, bonificaciones, condiciones de suministros, cómo asegurar los riesgos de moneda e inflación.</p> <p>Funciones de reacción en el mercado econométrico, test de precios.</p> <p>Vinculaciones de precios, recompensas, regulación legal de los acuerdos de precios, descuentos, bonificaciones, complementos, acciones especiales de precios, precios administrativos.</p>
<p>Financiación</p>	<p>Financiación - refinanciación, financiación mixta (formas especiales de refinanciación: Factoring, Forfaitierung).</p> <p>Leasing.</p> <p>Financiación de los bienes de consumo de Ventas (créditos de consumidores, pagos a plazos y bancos de pagos a plazos, bancos de créditos a clientes, descuentos, créditos de suministrador).</p> <p>Financiación de las exportaciones y seguro de crédito a la exportación.</p> <p>Tipos de interés como instrumento de marketing (tipos de financiación, tipos de interés de la financiación, cálculo efectivos)</p>
	<p>Marketing como problema de organización</p> <p>Concepto y problemas centrales de la organización del marketing.</p> <p>Métodos de la organización del marketing.</p> <p>Estructuración de la organización del marketing.</p>

Organización del Marketing

Integración organizativa del marketing en la organización empresarial.

De la organización de la empresa orientada a la producción a una organización de la empresa orientada a las ventas.

Organización del marketing con una integración parcial.

Organización del marketing plenamente integrado.

Problemas de organización de la orientación del marketing en la empresa (problemática de implementación).

Organización del área de marketing

Organización del marketing orientado al producto.

Organización del marketing orientado al área de actividad.

Organización del marketing orientado al producto:

- . Concepto de management del producto.
- . Integración organizativa del management del producto.
- . Importancia del management de producto en la praxis.
- . Eficacia de las prestaciones y exigencias de adaptación en el concepto de dirección del producto.

Organización del marketing orientado a los clientes.

- . Key-Management-Account.
- . Management de Mercado.
- . Eficiencia del concepto de marketing orientado a los clientes.

Organización de las funciones de marketing

- . Organización de la investigación de marketing.
- . Organización de la planificación de marketing.
- . Organización de la comunicación.
- . Organización de la distribución.

	<p>Organización de los proyectos de marketing complejos.</p> <p>Apoyo al desarrollo de los nuevos productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Departamento de nuevos productos. . Comité de nuevos productos. . Organización de proyectos de nuevos productos. <p>Apoyo a los proyectos de reorganización del marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> . Problemas de reorganización del marketing. . Evolución planificada de la dirección de marketing. <p>Dirección de la organización del marketing (Profit Center, etc...)</p>
<p>Control del Marketing</p>	<p>Objetivos del marketing, datos de la contabilidad y datos de la investigación de mercados como fundamentos necesarios.</p> <p>Técnicas de los cálculos de segmentación de ventas (control de resultados por productos / grupos de productos, clientes / grupos de clientes, etc...)</p> <p>En cuanto a la problemática de control de resultados de los medios de política de ventas.</p> <p>Auditoría del Marketing.</p> <p>Control de Marketing.</p>
<p>Aspectos legales del Marketing</p>	<p>Derecho de competencia.</p> <p>Protección del entorno.</p> <p>Protección de datos.</p> <p>Garantías y garantías de las prestaciones.</p> <p>Acuerdos comerciales.</p> <p>Derechos de precios en los pedidos.</p>
	<p>Fundamentos conceptuales (actividad comercial, funciones comerciales, instituciones comerciales).</p> <p>Profundización en los planteamientos de la tipología empresarial "dinámica de las formas empresariales".</p> <p>Decisiones de localización del comercio.</p>

**Marketing de las
Empresas Comerciales**

Cuestiones referentes a la organización de su configuración en los diferentes tipos empresariales del comercio.

Características de la investigación de mercados en las empresas comerciales.

Sistemas de información de marketing en el comercio.

Política de aprovisionamiento, almacenamiento y transporte.

Política de catálogo de productos (selección de los productos, dispersión de los catálogos, saneamiento del catálogo).

Problemas de la publicidad (publicidad del comercio en cuanto a los demandantes de los productores entre los consumidores, publicidad de los productores entre el comercio).

Fomento de las ventas en el comercio.

Cuestiones de política de personal en las empresas comerciales.

Control de marketing en las empresas comerciales.

Dirección y control de las empresas comerciales.

Eliminación de las empresas comerciales.

Problemas jurídicos de competencia en el comercio, incluyendo el problema de los horarios comerciales.

Fundamentos del marketing de los bienes de consumo

Concepto de bienes de consumo; tipos de bienes de consumo.

Características del mercado de bienes de consumo (demanda, oferta, consideración intermedia).

Fundamentos del comportamiento de compras de los bienes de consumo (procesos de decisión de compras de los consumidores).

Instrumentos de política de ventas en el área de bienes de consumo.

Marketing vertical en los mercados de bienes de consumo.

**Marketing de Bienes
Consumo**

Fundamentos de la planificación

Ciclo de vida del producto.

Posicionamiento de los productos.

Determinación de las lagunas de mercados.

Segmentación de los mercados (determinación de los grupos de referencia).

Análisis de las vinculaciones de las demandas.

Marketing de bienes de consumo producidos ya en el mercado.

Estrategia de los mercados en crecimiento (estrategias de expansión, penetración y aseguramiento diversificado).

Estrategias de mercados saturados (estrategias diferenciadoras).

Estrategias de mercados en retroceso (estrategias de reducción).

Estrategias de eliminación.

Marketing de nuevos bienes de consumo (estrategias de innovación y diversificación)

Consecución de ideas y valoración de nuevos bienes de consumo.

Análisis de economicidad.

Planificación de introducción de nuevos productos.

Marketing-mix en la fase de introducción.

Variaciones de productos y estrategias de relanzamiento.

Política de servicios al cliente de los bienes de consumo.

Aspectos socio-económicos del marketing de bienes de consumo

Política del consumidor.

Responsabilización del producto.

Marketing y entorno.

<p>Marketing de Bienes de Inversión</p>	<p>Concepto del bien de inversión y tipos de bienes de inversión.</p> <p>Características de los mercados de bienes de inversión (comportamiento de compra y venta, dimensiones internacionales, coaliciones de oferentes, demandantes organizados, terceras instituciones).</p> <p>El espectro de los planteamientos conceptuales en cuanto al marketing de los bienes de inversión (especialmente: planteamientos de interacción organizativa para las situaciones de nuevas compras o compras de rutina).</p> <p>Adquisición de bienes de inversión (criterios de decisión, opiniones de decisión, fases de decisión de compras, modelos del sistema del comportamiento de compras).</p> <p>Selección de mercados, segmentación de mercados, selección de concursos y pedidos de los bienes de inversión.</p> <p>Investigación de mercado de los bienes de inversión.</p> <p>Condiciones básicas de la política de programas (standarización o individualización, venta de componentes o de instalaciones; fabricación propia, fabricación ajena o fabricación cooperativa).</p> <p>Instrumentario de política de ventas de los bienes de inversión</p> <p>Política de localización.</p> <p>Política de productos y de servicios (especialmente por lo que se refiere a los servicios de ventas y previos a las ventas, consultoría, ingeniería futura).</p> <p>Política de retribuciones (en especial la determinación de los precios de ventas, negociaciones de precios, tipos de acuerdos de precios, formas de las retribuciones de los servicios, especialmente en negocios de compensación y contraprestación).</p> <p>Política de financiación (financiación de proyectos especiales, como asegurar los riesgos financieros y de las divisas).</p> <p>Política de canales de distribución, logística de distribución y servicio exterior.</p> <p>Publicidad y relaciones públicas, fomento de las ventas, ferias y exposiciones.</p>
--	--

	<p>Estrategias y tácticas de negociación.</p> <p>Management de proyectos (especialmente planificación, organización y control).</p> <p>Configuración de los contratos, compras y ventas, contratos consorciales, contratos de servicios.</p> <p>Posibilidades de complementación</p> <p>Licencias, transferencias de tecnología.</p> <p>Capital, mercados extranjeros.</p> <p>Ciclo de vida de los productos, procesos de difusión y planificación de la innovación en el área de bienes de inversión.</p>
<p>Marketing de las Empresas de Servicios</p>	<p>Profundización en los procesos conceptuales, especialmente en la problemática de su delimitación.</p> <p>Características específicas de los productos y sus consecuencias en las áreas de ventas.</p> <p>Encuadre de los servicios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> . La Empresa . La Economía <p>El marco jurídico de las diferentes áreas de servicios.</p> <p>Problemas de segmentación de mercados en las áreas de servicios.</p> <p>Política de prestaciones incluyendo la política de catálogos, vinculaciones de las prestaciones con las prestaciones de los productos de servicios, desarrollo de nuevas prestaciones, aseguramiento de la calidad.</p> <p>Marcas de las prestaciones de servicios.</p> <p>Prestaciones de servicios, prestaciones adicionales y/o como portadores independientes.</p> <p>Cálculo de la política de precios y bienes de servicios.</p> <p>La distribución de las prestaciones de servicios (canales de ventas y logística).</p> <p>Problemas de prestaciones en las comunicaciones.</p>

	<p>Características especiales de la fiscalidad de las ventas en las prestaciones de servicios.</p> <p>Profundización y concretización en base de los distintos sectores especializados de prestaciones de servicios (por ejemplo, bancos, seguros, empresas de transportes, agencias de publicidad, empresas de asesoramiento, empresas turísticas, entre otras.)</p>
Marketing Internacional	<p>Tipos de actividad en el extranjero</p> <ul style="list-style-type: none"> . Inversiones directas. . Negocios de importación y exportación. . Actividades en grandes instalaciones. . Prestaciones de servicios internacionales. . Formas especiales: compensaciones, negocios Bater, licencias, etc. <p>Estrategias del marketing internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> . Selección de mercados y segmentación. . Segmentación del marketing internacional. . Estrategias centralizadas y descentralizadas. . Estrategias de empresas multinacionales. <p>Características del instrumento en el marketing internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> . Realización de contratos y cierres de los mismos. . Política de precios. . Política de marcas y productos. . Financiación. . Publicidad y comunicación. . Distribución y logística. . Investigación de mercados. <p>Organización y control de las actividades en el extranjero</p> <p>Condiciones marco del marketing internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> . Política económica y mercantil . Condiciones jurídicas: derecho del comercio exterior, incluso el Derecho europeo, Derecho Fiscal exterior . Condiciones del entorno político, social y cultural.

<p>Marketing de Organizaciones no Lucrativas</p>	<p>Ampliación del concepto de marketing en las organizaciones no lucrativas.</p> <p>Tipos y formas jurídicas de las organizaciones no lucrativas (organizaciones de ayuda, tales como hospitales, secciones de beneficiencias, asociaciones de grupos de intereses tales como asociaciones profesionales, organizaciones de utilidad pública, tales como administraciones municipales, las instituciones de trabajo).</p> <p>Sistemas de objetivos en las organizaciones no lucrativas.</p> <p>Condiciones del entorno en las organizaciones no lucrativas (restricciones normativas, grupos de intereses, relaciones de intercambio).</p> <p>Características del management del marketing de las organizaciones no lucrativas.</p> <p>El marketing-mix en las organizaciones no lucrativas</p> <p>Política de oferta (prestaciones de productos, prestaciones de servicios, informaciones, ideas).</p> <p>Política de recursos (tasas, aportaciones, donaciones, asignaciones).</p> <p>Política de distribución (factores multiplicadores, oficinas de actividad, centros de asesoramiento).</p> <p>Política de comunicación (relaciones públicas, publicidad, personales).</p>
<p>Marketing y Economía</p>	<p>El papel del marketing en el conjunto económico.</p> <p>Consecuencias positivas y negativas del marketing comercial.</p> <p>Funciones económicas del marketing comercial.</p> <p>Marketing y política de consumidores.</p> <p>Aceptación de innovaciones en la economía</p>

PERFIL DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN EL AREA DE ECONOMIA FINANCIERA DE LA EMPRESA ⁽¹⁾

El estudio de la economía de la empresa debe servir para la preparación del ejercicio de la profesión. La importancia de un estudio universitario, como base de la actividad profesional, tanto en posiciones de dirección como de asesoramiento en la empresa, así como en el área que corresponde al asesoramiento externo, tiene hoy un reconocimiento generalizado, lo mismo que por ejemplo corresponde al derecho a la medicina en sus propios campos profesionales. De aquí se debe apreciar de forma unívoca que una formación profesional que se limite a la transmisión de acabados prácticos (recetas), y que se limite solamente al mero conocimiento aplicable directamente no corresponde a todas aquellas exigencias de la práctica, sino que más bien lo que adquiere importancia son las capacidades que trasmite una formación universitaria: el dominio de las técnicas del trabajo científico, la capacidad de perfección amplia, teóricamente fundada en los problemas, el pensamiento analítico que capacita a la persona a reconocer y solucionar conflictos que cada vez se presentan en formas nuevas.

En un estudio orientado para la profesión, los contenidos de esta formación deben corresponder a las exigencias que se plantean a la hora de ejercer la misma. Por

1. Este texto ha sido traducido por el Prof.Dr.Dr.Santiago García Echevarría, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares.

un lado se precisa de una coordinación permanente entre estas exigencias y, por otro lado, las aportaciones que pueden realizar los estudios universitarios, son necesarias para que puedan ser realizadas las exigencias empresariales.

Con el objeto de facilitar esta coordinación, la Sociedad Schmalenbach y la Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft han constituido comisiones de expertos en cuestiones de formación, y se les ha encargado la elaboración de perfiles de exigencias que afectan a áreas de conocimiento delimitadas. A este respecto, este perfil ha sido la contribución para el área de la economía financiera de la empresa.

A la comisión de expertos le interesa aclarar las exigencias que plantea una actividad profesional en el área de la economía financiera, en lo referente a la formación universitaria. La economía financiera de la empresa es un área muy amplia y múltiple. Por lo que afecta a las exigencias profesionales se puede incluso establecer diferentes puntos fuertes, según empresas y según áreas específicas de actividad.

De un licenciado universitario debe esperarse que disponga de capacidad y flexibilidad de adaptación suficiente para que pueda corresponder a la diferenciación y exigencias cambiantes en este área de economía financiera.

El perfil de exigencias se refiere al proceso de formación universitaria en el área de la economía de la empresa. Esto es, se refiere fundamentalmente a toda la rama de estudio de la economía de la empresa, así como también a la formación en la rama de economía que a la hora de configurar la elección por parte del alumno de las diferentes combinaciones de asignaturas, concede un carácter primario a la economía de la empresa, independientemente de otras carreras universitarias en las que a través de asignaturas no troncales constituyen el punto fuerte en la formación económico-empresarial; esto afecta por lo tanto a la rama de la economía general; ingeniería económica y de informática económica.

Las carreras mencionadas permiten una formación típica en materia económica ampliamente fundamentada y dentro de su campo de profundización en áreas especiales; dentro de estas áreas especiales de profundización se incluye la economía financiera de la empresa. Corresponde a las exigencias de la práctica profesional en la que, en ninguno de los casos, se solicita especialistas de vía estrecha sino un amplio abanico de conocimientos económicos profundizando en áreas especiales.

Esta característica de las carreras de economía empresarial corresponde a la clasificación seguida en los perfiles de exigencias en el estudio básico y en el estudio especial. Todo licenciado de una de estas carreras orientadas a la economía empresarial debe disponer de conocimientos básicos en el área de economía financiera de la empresa independientemente de que quiera profundizar o no en esta o en otras áreas. Estos conocimientos se enmarcan dentro del cuadro de asignaturas que corresponden al estudio básico ⁽²⁾.

El estudio especial corresponde a una profundización y ampliación en esta área de economía financiera. Aquel licenciado universitario que se quiera especializar en el área de la economía financiera de la empresa, se espera en la práctica empresarial, que disponga de un conocimiento más profundo que se imparte en el estudio especial con las diferentes asignaturas que corresponden a las distintas áreas.

El perfil de exigencias se refiere a la actividad profesional y en ninguno de los casos a la composición de las asignaturas que se imparten en una Universidad. Un estudio más profundo de la economía financiera de la empresa es posible realizarlo hoy prácticamente en todas las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales pero existe una notable diferencia en cuanto a la delimitación metodológica con respecto a otras materias. El perfil de exigencias no se ajusta a una determinada estructura de estudio o a una determinada estructura de áreas de cátedras con especiales denominaciones. Los contenidos de formación que se recogen en el perfil de exigencias, especialmente por lo que se refiere al estudio especial, implica en parte también áreas limítrofes tales como la contabilidad y la fiscalidad empresarial. Existen notables superposiciones que se dan también con respecto a las áreas de economía de la empresa bancaria y economía de la empresa de seguros. El perfil de exigencias que se presenta no está por consiguiente establecido con respecto a funciones determinadas sino que se refiere al área funcional de la economía financiera de la empresa y refleja fundamentalmente un campo de actividad profesional correspondiente; en qué medida se ajusta la configuración organizativa de la docencia y del estudio de este campo profesional, no se puede deducir de una forma general. Aquí es donde cada una de las Universidades tiene que encontrar las soluciones de acuerdo con sus planteamientos materiales y personales. Aquellas materias que se incluyen en el estudio especial son muy diversas y tienen una naturaleza muy amplia por lo que no siempre puede

2. Corresponde a lo que definiríamos en España como el primer ciclo.

realizarse dentro de las capacidades de docencia y de cátedras disponibles en las distintas Universidades, con la profundización que requiere y que implica la docencia universitaria.

A la hora de configurar los planes de estudio y su contenido, es cuando se establecen puntos fuertes específicos. Estos corresponden a las características concretas de la docencia universitaria que también se orienta a los intereses de investigación dominantes en cada caso. El perfil de exigencias debe facilitar informaciones sobre qué áreas del saber tienen importancia desde la perspectiva de la práctica empresarial, y qué clases pueden ser complementadas adecuadamente mediante la lectura de libros de texto y de revistas.

El perfil de exigencias se limita al área de la economía financiera de la empresa y, por lo tanto, no abarca aquellas exigencias que provienen de otros sectores o áreas de la economía empresarial y de aquellos sectores limítrofes que tienen importancia dentro del marco de la carrera de economía empresarial. Esta función es la que se le ha encargado a esta Comisión de Expertos; pero se quiere insistir, de forma concreta, en la importancia que tienen los conocimientos amplios de todos estos sectores en los que se fundamenta la economía empresarial, para una actividad en el área de la economía financiera de la empresa. Es un conocimiento clave para poder analizar y estudiar la economía financiera de la empresa.

Aquí nos referimos a determinados conocimientos fundamentales que se transmiten de forma generalizada en todos los planes de estudio dentro de un primer ciclo, ya que constituyen la condición necesaria para poder comprender los problemas y procedimientos de la economía financiera de la empresa. Estos procedimientos previos son los siguientes:

<p>Economía de la Empresa</p> <p>Economía General</p> <p>Derecho</p> <p>Informática Empresarial</p> <p>Estadística y Matemática Económica</p>	<p>Objetivo, estrategia, directrices de la política empresarial, contabilidad y cierre de cuentas, fundamentos de la fiscalidad empresarial.</p> <p>Fundamentos de la Teoría Económica Política Económica, Política Monetaria y Crediticia, conocimientos de la Economía Exterior.</p> <p>Fundamentos de los principales campos del Derecho Privado de la Economía Empresarial, especialmente Derecho Mercantil, Derecho de Sociedades, Derecho Mobiliario.</p> <p>Conocimientos básicos sobre métodos, áreas de aplicación y técnicas de aplicación del tratamiento de datos en la empresa.</p> <p>Fundamentos de los métodos estadísticos y de la matemática financiera.</p>
--	--

PERFIL DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN EL AREA DE ECONOMIA FINANCIERA

	Estudio Fundamental (Primer Ciclo)	Estudio Especial (Segundo Ciclo)
<p>Fundamentos Institucionales de la Financiación de la Empresa.</p>	<p>Sistemática de la tipología financiera.</p> <p>Fundamentos de la financiación propia con fuentes externas. (Formas jurídicas, procesos de financiación).</p> <p>Fundamentos de la financiación ajena externa (clases de créditos, seguro, derecho de insolvencia).</p> <p>Fundamentos de la financiación interna.</p> <p>Formas especiales de la financiación (Leasing, factoring, etc.)</p> <p>Instrumentos y sistemas de pago.</p> <p>Instituciones de mercados de capital.</p>	
<p>Teoría de la Financiación.</p> <p>a) Procesos de la Economía Financiera y su contenido en la contabilidad y en la planificación</p>	<p>Activo y pasivo financiero.</p> <p>Procesos financieros en la contabilidad de la empresa (proceso de cobros y pagos, realización de balances).</p> <p>Importancia de liquidez en el sistema de objetivos de la empresa.</p> <p>Planificación orientada a los balances.</p> <p>Planes de tesorería y financieros, balances-plan cuenta de origen y aplicación de fondos.</p>	<p>Modelo de la planificación con ordenador.</p> <p>Modelo de planificación para la financiación de proyectos</p> <p>Cash-Management.</p> <p>Control financiero incluyendo la presentación de cuentas financieras</p>

b) Economía Financiera
y fiscalidad

Fiscalidad en el cálculo de in-
versiones.

Impuestos y decisiones financieras.

Aspectos fiscales en las diferentes
formas de financiación (Leasing,
configuración de reservas de
pensiones de vejez, asignación para
pérdidas, etc...)

PERFIL DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN MATERIA DE

CONTABILIDAD DE COSTES ⁽¹⁾

La Economía de la Empresa, tal como Schmalenbach lo ha mencionado constantemente, es una ciencia aplicada. Sirve a la práctica en un doble sentido: ejerce su influencia en la formación de los futuros directivos y ofrece a la práctica nuevos instrumentos para la dirección empresarial. En ambas funciones tiene que recurrir, en una gran medida, a las propuestas de la práctica, por lo que resulta de todo ello una necesidad permanente de armonización.

A uno de estos aspectos de necesidad de armonización es a la que se ha orientado la Comisión de Expertos para las cuestiones de formación en el área de Contabilidad de Costes de la Sociedad Schmalenbach/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Estas sociedades responden con esta exigencia a las propuestas de la Contabilidad de Costes considerando que en este sector, más que en otros, tiene que darse una fuerte consideración de la práctica en la formación académica de las Universidades. Al mismo tiempo, trata de reaccionar con ello, sin embargo, también, a los deseos en el área de Contabilidad de Costes del profesorado fuertemente comprometido para conocer de forma concreta cuales son las referencias deseadas por la práctica. Los miembros científicos representantes en la Comisión de Expertos son,

1. La traducción ha sido realizada por el prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría Catedrático de Política Económica de la Empresa.

al mismo tiempo, miembros de la Comisión Científica de la Asociación de Catedráticos de Economía de la Empresa que firma prácticamente la responsabilidad de esta iniciativa.

Los miembros de la Comisión de Expertos insisten en la opinión de que en el estudio de una Universidad en el área de Contabilidad de Costes no puede agotarse la formación en transmitir conocimientos sobre técnicas para la práctica de la Contabilidad de Costes. El estudio universitario tiene, en primer lugar, la función de que el estudiante domine con su capacidad científica el área de saber. Para ello es necesario la formación intelectual en materia económica. Tal formación intelectual debe validar al estudiante a que los conocimientos adquiridos durante el estudio (teóricos), y considerando las interdependencias dadas con el acontecer concreto de la práctica, pueda utilizar los mismos.

A continuación, la Comisión de Expertos, en un primer paso, presenta un catálogo de exigencias para la formación de los estudiantes de Economía de la Empresa en el área de la Contabilidad de Costes remitiéndose meramente al marco dentro del cual tienen que centrarse sus esfuerzos de formación. Los contenidos de estudio señalados y los puntos fuertes expuestos tienen que precisarse en cuanto a su contenido de forma más detallada y completarse desde el punto de vista didáctico. Al comienzo de la armonización entre ciencia y práctica se debe considerar, en primer lugar, los acuerdos sobre las áreas relevantes del saber. La Comisión tiene claro que la elaboración conjunta de directrices de orientación para la formación es solamente uno de los muchos caminos que pueden ser recorridos en interés de una colaboración fructífera entre ciencia y práctica, por lo que se refiere a la enseñanza en las universidades en el futuro.

El catálogo de exigencias no considera, por tanto, las peculiaridades de cada uno de los sectores económicos (empresas de seguros, empresas de banca, economía pública); se refieren en su fundamento a la Contabilidad de Costes en las empresas industriales.

El catálogo de exigencias elaborado por la Comisión de Expertos abarca un primer tramo denominado estudio básico y una parte específica denominada estudio especializado. Como estudio básico se consideran todos aquellos sectores parciales de los sistemas de cálculo empresariales que deben ser estudiados por todo estudiante de

la licenciatura de económicas dentro del marco de los 8 semestres que dura la licenciatura en las Universidades. (El estudio básico en la Contabilidad Empresarial debería, en parte, estructurarse en el denominado estudio de iniciación incluyendo los seminarios prácticos y aquellas partes correspondientes al estudio principal, esto es, una parte debería hacerse antes del examen intermedio (al cabo de 2 años) y el segundo después de este examen intermedio.

A la hora de formular el catálogo de exigencias para el estudio especial la Comisión de Expertos parte del hecho de que la multiplicidad de las áreas del saber, dentro del marco de las posibilidades de especialización de estudio, también debe considerarse dentro de la Contabilidad Empresarial, ya que ni los estudiantes pueden estar capacitados dentro del estudio normal para poder dominar todos los sectores parciales, ni las Facultades de todas las Universidades se encuentran en la situación de poder ofrecer todas las áreas parciales con la intensidad exigida; por último, en la práctica económica de las empresas se espera también del licenciado el que disponga de diferentes grados de especialización.

La Comisión de Expertos considera que sería deseable que la disciplina de la Contabilidad Empresarial debiera ofrecerse en una u otra variante como Economía de la Empresa especial dentro de la oferta de las Universidades con un mayor peso que el que tiene hasta ahora y que debiera de reflejarse en la licenciatura con la correspondiente especialización.

Una directriz de orientación como el catálogo de exigencias puede servir, en primer lugar, para los profesores de las Universidades y para los estudiantes:

- Para los profesores universitarios, el catálogo ofrece una primera aproximación a la amplitud de la oferta de formación que debería presentarse.
- Para los estudiantes, constituye una línea directriz para la construcción apropiada de su estudio.
- Para la práctica de la empresa significaría la magnitud de medida para la selección de sus colaboradores.

La Comisión de expertos ha configurado algunos ejemplos para los puntos fuertes que considera claves dentro del área del estudio especializado de la Contabilidad

Un complemento deseable para esta área de especialización correspondería a los sectores B 6: Contabilidad de Costes y de Resultados, B 7: Sistemas de información económica interna, B 10: Mantenimiento substancial del capital, así como B 13: Fiscalidad de la Empresa.

IV.- Area especializada: Inversión y Financiación

El objeto y contenido de esta área especializada es la orientación en la Contabilidad Empresarial de las áreas de inversión y financiación.

Dentro del marco de esta área especializada deberían, al menos, estudiarse las diferentes partes del catálogo de exigencias que se exponen a continuación:

- B 8: Contabilidad empresarial como cálculo de planificación y control.
- B 11: Finanzas / financiación.
- B 13: Fiscalidad empresarial.
- B 14: Cálculo de inversiones.

Como complementos deseables para este campo especializado serían las áreas B 4: Cierre de cuentas de empresas singulares y de konzern, así como sistemas de información de la empresa; B 6: Contabilidad de Costes y de Resultados y B 15: Valoración de la empresa.

V.- Area especializada: Dirección de proyectos y financiación de proyectos.

El objeto de esta área especializada es el desarrollo mercantil, económico y financiero de proyectos singulares (grandes proyectos), por ejemplo, el cálculo de los pedidos, formulación de ofertas, liquidación de obras, planificación de las cuestiones fiscales, planificación, adquisición de las fuentes de financiación necesarias para el proyecto.

Dentro del marco de esta área especializada debería, al menos, haberse profundizado en los siguientes aspectos parciales incluidos en el catálogo de exigencias para un estudio especializado de la Contabilidad Empresarial:

- B 6: Contabilidad de costes y de resultados.
- B 8: Contabilidad empresarial como instrumento de planificación y control.
- B 11: Finanzas /financiación.
- B 13: Fiscalidad empresarial.

Complementos deseables para este campo especializado correspondería a las áreas B 7: Sistemas de información internos de la empresa; B 14: Cálculo de inversiones, así como B 15: Variación de la Empresa.

Catálogo de exigencias para la formación en materia de Contabilidad Empresarial

Area de Estudio	A. Estudio Básico	B. Estudio Especializado
Conceptos fundamentales de la Contabilidad Empresarial	Objetos de Estudio para todos los estudiantes dentro del estudio básico y fundamentalmente de la licenciatura	Areas y contenido del estudio especializado de la Contabilidad Empresarial.
Contabilidad, técnica de cierre y organización de la Contabilidad Empresarial	Ingresos, gastos; cobros, pagos; resultados; costes, producción; patrimonio exigible, fundamentos de matemáticas	Organización de la contabilidad empresarial, organización de su configuración y de su proceso de automatización.
Teoría de la Contabilidad Empresarial	Las teorías de balances más importantes son teorías de la Contabilidad de Costes cálculo de economicidad, orientación a objetivos y decisiones de la contabilidad empresarial, interdependencias entre las diferentes áreas de la contabilidad.	
Cierre de Ejercicio	Cierre de ejercicio mercantil, balance fiscal (principios de una contabilidad correcta, derecho de balances, obligaciones de balances y prohibiciones de balances, principios de valoración, categorías de valor en el derecho mercantil y fiscal, prescripciones de contabilidad y de penetración de cuentas en el derecho mercantil y fiscal.	Cierres de ejercicio de las empresas singulares y de konzern, así como sistemas de información en la empresa (cierre de ejercicio de empresas singulares y de konzer según prescripciones mercantiles y las directrices internacionales, sistemas de información externos incluyendo los informes de la actividad anual, informes intermedios, informes por segmentos e informes sociales, análisis del cierre anual, política de cierre de ejercicio.

- Balances Especiales		Balances de creación de empresas, de fusión, de liquidación y de separación.
Fundamentos, construcción y aplicación de la contabilidad de costes y de resultados	Fundamentos de la Contabilidad de Costes y de Resultados, clases de costes, lugares de costes, categorías de costes, asignación de prestaciones, fundamentos del cálculo.	Contabilidad de Costes y de Resultados, sistemas de contabilidad de costes y de resultados incluyendo la contabilidad de costes planificados, liquidación de pedidos e instalaciones, liquidación de prestaciones internas de la empresa, fundamentos de cálculo de costes en la formación de los precios, cálculo de resultados a corto plazo.
Sistemas de información económica interna de la empresa		La contabilidad como sistema de información, análisis económico empresarial, ratio y sistemas de ratios, cálculo de comparación empresarial, técnicas de los sistemas de información.
Planificación Empresarial	Problemas generales de la planificación	Contabilidad empresarial como instrumento de planificación y control. Contenido de la planificación en el sistema de planificación operativa, planificación de gastos e ingresos, balance-plan, control y análisis fijación de las desviaciones, riesgos de la planificación.
Metódica electrónica del tratamiento de datos	Conocimientos básicos sobre las áreas de especialización y exigencias cuando se dispone de ordenadores en la contabilidad.	
Mantenimiento sustancial y de capital		Concepciones de mantenimiento de los conceptos de la empresa y del capital, cálculos de mantenimiento sustancial y de capital, balances y otros cálculo adicionales.

Finanzas / Financiación	Liquidez, cash-flow, balances de movimientos. Flujos, financiación de proyectos y pedidos.
Auditoria interna y externa	Supervisión, procedimientos, revisión y enjuiciamiento, construcción, funciones de actividad de la auditoria interna, construcción, funciones de las actividades de los órganos de las auditorias externas.
Fiscalidad económica de la empresa	En la medida en que se oriente la contabilidad de la empresa, fiscalidad de la empresa según el derecho fiscal nacional incluyendo el derecho exterior, balances fiscales, relaciones patrimoniales, influencia de la fiscalidad en las decisiones empresariales.
Cálculo de inversiones	Objetos y procedimientos de los cálculos de inversión, presupuestos de inversiones, análisis de riesgos
Valoración de Empresas	Motivos de valoración, el objeto de valoración y procedimientos de valoración.

PERFIL PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN MATERIA DE INFORMATICA (TRATAMIENTO DE DATOS EMPRESARIALES). ⁽¹⁾

1. Objetivos y composición de la Comisión de Expertos en las cuestiones de formación en el área de la informática empresarial

La Economía de la Empresa, tal como en su día acentuó Eugen Schmalenbach, es una ciencia aplicada. Sirve esta ciencia fundamentalmente a la práctica de dos maneras: por un lado, sirve en la formación de los profesionales y estudiantes universitarios y, por otro lado, ofrece a la práctica nuevos instrumentos de dirección empresarial. Ambas funciones están, en gran medida, supeditada a las propuestas y evoluciones también de la práctica. Por lo que se deduce necesariamente la necesidad de una permanente coordinación y armonización entre teoría y práctica.

Uno de los aspectos de esta armonización entre teoría y práctica es la que constituye el objeto fundamental de la Comisión de Expertos para los aspectos concernientes al área de la informática empresarial y de la que se ha hecho eco la Sociedad Schmalenbach (Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft). Con ello de lo que se trata es que se fomente en la formación universitaria también las referencias de la práctica. Los miembros de esta Comisión de Expertos, para cuestiones de formación son, al mismo tiempo miembros de la Comisión Científica de la Informática

1. El texto ha sido traducido por el Prof.Dr.Dr.Santiago García Echevarría

Empresarial de la Federación de Catedráticos de Economía de la Empresa y del área de especialidad 5 (informática en la economía) de esta Sociedad Schmalenbach. Ambos gremios son los que han desarrollado esta propuesta y son responsables de la iniciativa planteada.

2. Punto de partida y objetivos del trabajo de la Comisión.

Parten los miembros de esta Comisión de expertos de que un estudio universitario en el área de la informática empresarial no puede, en ninguno de los casos, agotarse en transmitir capacidad de dominio de la práctica del tratamiento de datos. El estudio universitario debe tener también la función de introducir a los estudiantes en todas las posibilidades que ofrece una penetración científica en este área de estudio. A este respecto es importante el introducir al estudiante a un trabajo autónomo y responsable y en una formación de su capacidad de pensamiento. Tal formación intelectual debe capacitar al estudiante para que los conocimientos teóricos que ha adquirido durante los estudios, y considerando la situación del acontecer empresarial, debe poder transferir y aplicar estos conocimientos.

El catálogo de exigencias que presenta esta Comisión de Expertos, en una primera fase, para la formación de estudiantes de la Economía de la Empresa en materia de informática empresarial puede meramente plantearse el marco para continuar estos esfuerzos de profundización en la estructuración de esta materia de informática. Especialmente debe quedar claro que como consecuencia del vertiginoso progreso en esta área, deberán revisarse permanentemente sus contenidos. En esta estructuración no se hace referencia dentro de este marco a aspectos didácticos. Tampoco debe deducirse de la estructuración objetiva que se trata de facilitar un proceso de tiempos u horarios necesarios, por ejemplo, horas semanales por semestre, etc..

3. Exposición y aclaración del perfil de exigencias en la disciplina de la Informática Empresarial.

El catálogo de exigencias que ha elaborado la Comisión de Expertos mencionada abarca las fases de estudio fundamental y estudio especializado, dividiéndose este último en dos grupos: estudio fundamental básico y estudio de profundización. El

estudio básico o de introducción se refiere fundamentalmente a aquellas áreas parciales de la informática empresarial que debieran impartirse a todos los estudiantes universitarios dentro del marco de los 8 semestres que constituyen la formación en materia de economía de empresa y que, por regla general, tuvieran que transmitirse del primer ciclo. Estas enseñanzas tienen que disponer, como consecuencia de su amplio carácter, de un volumen suficiente de horas para poder impartirse.

El estudio fundamental contiene aquellos conocimientos que deberían ser obligatorios para todos aquellos estudiantes que eligiesen como especialidad la informática empresarial. A la hora de formular el catálogo de exigencias para el estudio de profundización la Comisión de Expertos parte del hecho de que como consecuencia de la multiplicidad de las posibilidades de especialización en este área del saber deben concederse múltiples posibilidades, ya que ni el estudiante está en una situación apta dentro del período de estudio normal para poder elaborar de forma fundamental todas las áreas parciales de informática empresarial, ni tampoco las Facultades de todas las Universidades pueden ofrecer con la misma intensidad todas las partes especializadas de informática empresarial. Asimismo, la propia práctica de la empresa va a exigir del aspirante diferentes orientaciones de especialización.

La Comisión de expertos propone algunos ejemplos para la configuración de puntos fuertes en el área de la informática empresarial que, por lo demás, también puede combinarse. Se es consciente en esta Comisión de Expertos que las posibilidades para configurar puntos fuertes en el perfil de formación en materia de informática empresarial depende de la dotación de personal de cada una de las Facultades, depende de las características y estructura de las condiciones de exámenes y también depende de los correspondientes planes de estudio.

Mediante la recomendación para introducir puntos fuertes de formación y de estudio en materia de informática empresarial desea esta Comisión de Expertos reflejar el hecho de que sería preferible la obtención de conocimientos profundos, al menos en áreas parciales limitadas de la informática empresarial, que una transmisión superficial del conjunto de la materia. De todas maneras no se puede, ni debe renunciarse a una introducción básica como soporte general.

El catálogo de exigencias no solamente debe ser un instrumento de ayuda para orientar al profesor universitario en la práctica empresarial. Debe también facilitar a todos aquellos que asumen la responsabilidad de dotar a las Facultades y Cátedras

con las adecuadas estructuras materiales y personales una ayuda importante

CATALOGO DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN EL AREA DE INFORMATICA EMPRESARIAL

Areas de Estudio	<p style="text-align: center;">Estudio General Contenido que debe ser vinculante para todos los estudiantes de Economía de la Empresa.</p>	
Introducción en la Informática Empresarial	<p>Datos e información, sistemas de valoración, código, estructura de computadores, fundamentos de las técnicas de transmisión, sistemas de comunicación empresarial y de transferencia de datos así como la organización de datos y administración, niveles de programación, tipos de software, funciones y tipos de sistemas empresariales, tipos de sistemas de aplicación, proceso de desarrollo e introducción de sistemas de aplicación, especialmente considerando los aspectos de economicidad y considerando también las consecuencias sociales, integración de sistemas de aplicación en la organización empresarial, fundamentos de la construcción y organización del proceso del departamento de informática, estructuración profesional del tratamiento de datos.</p>	
	<p>Estudio especializado</p>	
	<p>Estudio Básico: el contenido debe aplicarse a todos aquellos estudiantes que elijan la informática empresarial como especialidad.</p>	<p>Estudio de Profundización: el contenido sirve para profundizar especialmente según las preferencias del estudiante y según la capacidad de dotación de personal y medios.</p>
Introducción en la programación/cursos de programación en el primer lenguaje.	<p>Curso de programación en una de las áreas de lenguaje utilizadas (Basic, Cobol), ejercicios en un sistema empresarial con el objetivo de dominar el lenguaje, actuación en la programación, test, documentación</p>	
Introducción en el Hardware	<p>Elementos que configuran el Hardware, unidad central, arquitectura clásica y nueva de los integración de lenguajes, textos, datos e imágenes, tipos y capacidad, tiempos de acceso y costes de las diferentes capacidades de almacenamiento, periférica del papel, vinculaciones de ordenadores, redes, relaciones hombre-máquina (terminales), símbolos ópticos, tipos de ordenadores y familias, fundamentos en la elaboración del proceso de datos.</p>	
Técnicas de la transferencia de datos y las redes de ordenadores	<p>Procedimientos de transferencia de datos, puertas, normas, tipos y tipologías de redes, protocolos, redes locales, proyecto incluyendo los cálculos de redes, medición de prestaciones de transmisión de redes, servicios del departamento de proceso de datos incluyendo los sistemas Btx (video Test) puntos de vista de la transmisión a distancia.</p>	
Microcomputadores y computadores personales	<p>Características específicas de la tecnología y utilización de los micro-computadores, visión general sobre el hardware más utilizado, sistemas de software y aplicación, elección de ordenadores grandes y pequeños, micro-ordenadores en una red vinculante.</p>	
Técnicas de oficinas hardware / sistemas de comunicación de oficinas	<p>Aparatos y procedimientos para tratamiento de de textos y transformación de datos y comunicación de textos, vinculaciones de elaboración de datos y micro-film, multiples funciones y, multiples puestos de trabajo, gráficos de presentación.</p>	
Introducción en	<p>Componentes de los sistemas empresariales utili</p>	

los sistemas empresariales		zados, administración de datos, administración de bibliotecas, servicios de sistemas traductores
Organización de datos y administración de datos	Procedimientos de memoria, métodos de acceso banco de datos, estructura de datos, utilización de los bancos de datos, información retroactiva, supervisión sobre los sistemas de administración de datos generalizados medidas para asegurar los datos y el control de la accesibilidad, diccionario de datos.	
Sistemas de Bancos de Datos		Modelos de datos lógicos (jerarquías, Codasy, modelos relacionados), estructura de datos y medios de exposición, sistemas de bancos de datos, distribución, conceptos de transacciones (consistencia de los datos o tratamiento de los errores), proyección de un banco de datos incluyendo el análisis de información.
Ingeniería del Software e instrumentos del Software	Programas estructurales generadores, modelos de actuación para el desarrollo del software herramientas de desarrollo de los programas de aplicación, por ejemplo, cuadros de decisión, estrategias de test, entorno del desarrollo del software (ergonomía del software).	
Lenguajes que no se refieren al procedimiento.		Lenguaje del usuario final, de planificación, bancos de métodos.
Curso de programación en el segundo lenguaje.		Como en el caso del apartado 2 pero que se precisa cierto programa de contraste por ejemplo con el objetivo de transmitir un nuevo lenguaje de programación (por ejemplo un lenguaje de utilizador final).
Análisis de Sistemas y Planificación de Sistemas	Organización de proyectos, planificación de proyectos dirección de proyectos y supervisión de proyectos, implementación organizativa, análisis de las exigencias de los usuarios, concepción de normas incluyendo la consideración de los modelos de procesamiento de datos, valoración de los gastos y cálculo de economicidad, elección y valoración del software standard, documentación de los proyectos, test y validación, mantenimiento de programas, modelos de ciclos de vida.	
Organización y Dirección de los Departamentos de Informática		Organización estructural del Departamento de informática, centralización, construcción y organización del cálculo, planificación de capacidades (Information Resource Management), elección de instalaciones, modelos de financiación, configuraciones de contratos, medición de prestaciones o planificación múltiples proyectos y utilización de los colaboradores en el desarrollo de sistemas, configuración de presupuestos, liquidación de prestaciones de informática, programa de reducción de costes, revisión de los departamento de informática.
Utilizaciones en las empresas industriales	Apoyo en la informática para las áreas funcionales de la empresa, investigación / desarrollo ventas, pedidos, planificación de producción y dirección de la producción, determinación de los datos empresariales, relaciones de integración para el apoyo de los ordenadores, construcción y desarrollo (CAD /CAE) y fabricación (CAM), mantenimiento, dirección de almacenes, posición de los mismos, logística, contabilidad, costes y resultados, personal, administración, proyecto de bancos de datos, cadenas de procedimientos de la información como planificación y sistemas de	

	control.
Utilización en los Bancos y en los Seguros	Apoyo en el departamento de informática de los negocios de inversión, de las cuentas corrientes, tráfico de pagos incluyendo los servicios automáticos a los clientes, actividad crediticia, contabilidad, aspectos jurídicos y contractuales, administración sin papeles, utilización de nuevas tecnologías de comunicación, proyectos de bancos de datos, modelos de integración y cadenas de procedimientos, temas de información, planificación y control.
Utilización en el comercio	Concepciones de utilización en el comercio al por mayor, tomas de datos y transferencias a las filiales, cajas de datos, sistemas económicos para la administración de mercancías, proyectos de bancos de datos para la utilización, modelos de integración y de procedimientos, temas de información, planificación y control.
Aplicaciones en las empresas de transportes y en la Administración Pública	Sistemas de aplicación a título de ejemplo la empresa de transportes, oficinas de viajes, administraciones municipales, administraciones de hacienda, hospitales, sistemas de información del Estado Federal y de los Estados Federales, proyectos de banco de datos, modelos de integración y de procedimientos, sistemas de información para la planificación y control.
Consecuencias económicas y sociales de la elaboración de datos	Estrategias de introducción, grado de aceptación (formación) procesamiento de datos, ergonomía, estructuras de trabajo, tipificación de las consecuencias.

PERFIL DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION UNIVERSITARIA EN MATERIA DE

CENSURA O AUDITORIA ⁽¹⁾

Indice

- A.- Introducción.
- B.- Consideraciones básicas en cuanto al desarrollo de un catálogo de exigencias.
- C.- Areas y contenido de una Economía de la Empresa especial en Censura y Auditoría.
- D.- Vinculación de una Economía de la Empresa especial Censura de Cuentas con otros estudios y enseñanzas.
 - I.- Estudio básico y la Economía de la Empresa especial Auditoría.
 - II.- Estudio principal y Economía de la Empresa especial Auditoría.

A. Introducción

Algunos miembros de la Comisión de Expertos para las cuestiones de formación en el área de Auditoría son de la opinión que un estudio universitario posee, en primer lugar, la función de hacer accesible al estudiante las diferentes posibilidades de la

¹. La traducción ha sido realizada por el Prof.Dr.Dr.Santiago García Echevarría, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares.

penetración científica en las áreas de estudio. Se deposita un valor especial en la formación de la capacidad de pensamiento económico. Tal formación del pensamiento debe capacitar al estudiante a que durante el estudio de los conocimientos adquiridos (teóricos) con la consideración de las nociones dadas en la actividad (concreta) de la praxis pueda traspasarlas y aplicarlas a la práctica.

Puesto que el dominio de los problemas económicos a tratar, precisan de técnicas (contabilidad, conocimientos de informática entre otros) constituyen las condiciones necesarias para un estudio universitario coronado por el éxito. Por ello deben desde el principio del estudio universitario facilitarse tales técnicas en los correspondientes cursos para transferir esos conocimientos.

El catálogo de exigencias que se presenta a continuación de la formación del estudiante de la Economía de la Empresa en el área de Auditoría se limita meramente al marco de los esfuerzos para coordinar, por un lado, las exigencias de la práctica de la Auditoría y, por otro lado, las ofertas de enseñanza de las Universidades. El objeto de estudio que aquí se trata de analizar y la formación de puntos fuertes en la Universidad tienen que precisarse aún de forma más exacta en cuanto a su contenido y completarse con la referencia didáctica. En el proceso de concordancia entre teoría y práctica, en primer lugar, debe lograrse un acuerdo sobre las áreas relevantes de conocimiento. La Comisión tiene también muy claro que una configuración conjunta de las líneas directrices para la formación constituye uno de los muchos caminos que pueden ser adoptados en interés de una colaboración fructífera entre ciencia y práctica por lo que se refiere a las enseñanzas en las Universidades en el futuro.

Las ayudas directrices que significan el catálogo de exigencias para los profesores universitarios y para los estudiantes, como también para la práctica económica pretenden servir:

- Para los profesores universitarios ofrece el catálogo una primera referencia para la amplitud de la oferta de formación que debe plantearse.
- Para el estudiante constituye una directriz para una configuración adecuada de su estudio.
- Para la práctica económica se configura como una magnitud de medida para la elección de sus colaboradores.

B. Consideraciones básicas en cuanto al desarrollo del catálogo de exigencias.

A la hora de formular el catálogo de exigencias para el estudio especializado en materia de Auditoría, esta Comisión de Expertos parte de que el área de Auditoría tiene que completarse necesariamente con conocimientos de aquellas otras áreas fundamentales para la Auditoría (por ejemplo, economía industrial, comercio, instituciones crediticias, seguros, etc..). Además, parte también de la suposición de que como consecuencia de la evolución en materia de Organización de la Contabilidad una actividad de Auditoría exigente no puede realizarse sin una comprensión profunda de los aspectos organizativos y de los procesos que afectan a la elaboración de la información.

Como consecuencia de la multiplicidad de las materias relevantes para la Auditoría se tienen que conceder posibilidades de especialización, ya que ni los estudiantes pueden disponer durante el período normal de estudio del tiempo para poder profundizar de forma fundamentada en todas las vías de la Auditoría, ni tampoco las Facultades, ni los distintos Departamentos de todas las Universidades se encuentran en situación de poder ofrecer todos aquellos sectores en la intensidad necesaria; por último, el estudiante tiene que considerar que en la práctica se va a encontrar con diferentes orientaciones de especialización de la Auditoría.

La Comisión de Expertos plantea algunos ejemplos de la formación de puntos fuertes dentro del marco de un estudio de licenciatura de 8 semestres en la Universidad. Por medio de estas recomendaciones, que permiten la configuración de puntos fuertes de estudio y formación, quiere con ello la Comisión de Expertos expresar que considera muy valiosa la adquisición de conocimientos profundos, al menos en algunos sectores limitados de la Auditoría, más que a una trasmisión superficial de todo el conjunto de los problemas de Auditoría, pero, sin embargo, no se puede renunciar a una formación básica de soporte universitario.

La Comisión de Expertos parte, en la confección del Catálogo de Exigencias, de una configuración (normal) de un estudio de la Economía de la Empresa (Licenciatura con un punto fuerte en: Economía de la Empresa). Según esta estructura los primeros cuatro semestres se dedican a un estudio general o básico que debe abarcar, por regla

general, las siguientes áreas:

- **Técnicas de cálculo y fundamentos matemáticos (técnicas de Contabilidad y cierre de cuentas, Contabilidad de Costes, Matemáticas para Economistas, Introducción a la Informática).**
- **Estadística.**
- **Introducción al Derecho.**
- **Economía General.**
- **Economía de la Empresa General (por ejemplo, Economía Industrial, Economía de Ventas, Financiación, Balances).**

En el denominado **Estudio Principal (5-8 semestres)** según las actuales disposiciones de estudio y de exámenes en las Universidades se puede introducir la posibilidad de especialización en determinadas áreas de estudio, esto es, además de las asignaturas obligatorias de Economía de la Empresa el estudiante puede elegir entre las denominadas **Economía de la Empresa Especial** un catálogo según Facultades, de diferentes disciplinas orientadas hacia la enseñanza de las funciones en la Economía Empresarial o bien a sectores económicos; además el estudiante tiene que decidirse por la elección de una asignatura obligatoria de libre elección (por ejemplo Derecho, Sociales, Psicología, Matemáticas, Estadística, etc...)

Dentro de este marco dado, el catálogo de exigencias se compone en la formación universitaria dentro del área de la Auditoría meramente de dos amplios complejos parciales; estos son:

- Con la descripción del área que debe ofrecerse dentro del marco de la Economía de la Empresa Especial, Auditoría, dentro del estudio principal (5-8 semestres).
- Con aquellas áreas especializadas que dentro del marco de las estructuras de estudio permiten posibilidades de elección de acuerdo con la orientación de especialización del marco de la Economía de la Empresa Especial Auditoría con la que puede ser combinada.

La Comisión quiere reflejar que sería deseable el complementar la oferta de enseñanza universitaria con sesiones especiales principalmente realizadas por representantes de la práctica.

C. Objeto de la Economía de la Empresa Especial "Auditoría"

Las materias a tratar dentro del marco de la disciplina concreta Auditoría deberían incluir el objeto de la Auditoría, pero también aquellos aspectos funcionales e institucionales de la Auditoría. Bajo este punto de vista, se puede realizar una limitación del contenido de estas materias de la forma siguiente:

a) Objeto de la Auditoría

Se trataría especialmente, sobre todo de:

- Objeto de la Auditoría sobre las normas de Contabilidad (por ejemplo, cierres de cuentas de empresas singulares o de Konzern, así como informes de empresas, organización de la contabilidad, especialmente los sistemas de procesos y control, balances especiales, entre otros; ver sobre todo el catálogo de exigencias para la formación en materia de Contabilidad de la Sociedad Schmalenbach.
- Objeto de Auditoría de Economicidad y de Idoneidad (por ejemplo Dirección de la Empresa en general, situación de gastos (costes) y resultados; situación de liquidez y financiera, decisiones de inversión y de participación entre otros; ver especialmente: Catálogo de Exigencias para la formación en materia de Contabilidad, Gestión de Presupuesto y de Economía de las Instituciones de Derecho Público).
- Pronóstico y Planificación como objeto de Auditoría (por ejemplo, prospecto de presentación en Bolsa, cálculos de Planificación de acuerdo con el catálogo de exigencias para la configuración de la Contabilidad).

b) Actuaciones de la Auditoría

- Determinación de lo que debe ser el contenido de la Auditoría (deducción del objeto de la Auditoría de acuerdo con las prescripciones legales, contratos, peticiones de auditoría y principios profesionales entre otros).
- Procedimientos de Auditoría (comparación entre lo que debe ser y es, por

ejemplo, examen de Auditoría de Sistemas, Auditoría en casos singulares, Auditoría mediante muestreo, Auditoría indirecta etc...; Planificación de Auditoría y Organización de la Auditoría, Auditoría con procesamiento de datos entre otros).

- **Valoración de los resultados de la Auditoría** (por ejemplo, configuración de juicios singulares y valoraciones globales, recursos a notificaciones previas de Auditoría, comunicaciones de la Auditoría, asesoramiento en base de los resultados de la Auditoría).
- **Presentación de los resultados de la Auditoría** (por ejemplo, técnicas generales de informes, informe de Auditoría, acotaciones de confirmación, certificaciones de Auditoría, referencias a la Auditoría, redacción de dictámenes, etc...).

c) Organos de la Auditoría, esto es, cuestiones económicas, organizativa económica, empresarial y jurídicas de los:

- **Organos de la Auditoría Interna**, por ejemplo, Departamentos de Auditoría Interna, Departamentos de Auditoría del Konzern.
- **Organos de Auditoría Externos**, por ejemplo auditores con profesión liberal, comunidades de auditores, sociedades de auditores, asociaciones de auditores.
- **Organos de Auditoría de las Instituciones de Derecho Público**, Tribunales de Cuentas, Departamentos de Auditoría de Cuentas, Departamentos de Intervención y Organos de Auditoría Externa (fiscal).

Como puede apreciarse el contenido que se acaba de exponer no trata con la misma intensidad los aspectos funcionales e institucionales de la Auditoría. No puede decirse nada en contra cuando los aspectos singulares, a título de ejemplo, se han investigado y expuesto en forma de ejemplo para determinados órganos de Auditoría y para determinados objetos de Auditoría. La capacidad profesional que se persigue por el estudiante implica la comprensión de las interdependencias en materia de Auditoría, pero no precisamente un conocimiento amplio de cada uno de los sectores singulares posibles de la Auditoría. Por ello, parece adecuado e incluso necesario que el punto

fuerte del planteamiento se fije en determinados tipos de auditorías, por ejemplo, en la Auditoría Interna o en la Auditoría vinculante al cierre del ejercicio o bien de la Auditoría de la gestión de presupuesto económico de personas jurídicas de Derecho Público, así como las actividades estatales de las empresas de Derecho Privado.

D. Vinculación de la Economía de la Empresa Especial "Auditoría" con otras áreas de estudio y enseñanza.

La Comisión de Expertos es de la opinión de que un estudio de la disciplina de Auditoría se encuentra en una estrecha vinculación con otras disciplinas de la Licenciatura de Economía de Empresa. Sobre todo se refiere básicamente a las disciplinas del Estudio Básico como también a las disciplinas del Estudio Principal.

I. Estudio Básico y la Economía de la Empresa especial "Auditoría".

La Comisión de Expertos quiere expresar una vez más el hecho de que una formación básica fundamentada especialmente en el área de Técnicas Contables y Cierres de Ejercicios y en el campo de la Informática corresponden a disciplinas necesarias.

Las Facultades y los Departamentos deberfan cuidar la elevada calidad de estos cursos y también que sus estudiantes puedan completar las lagunas de conocimientos que pudieran producirse o que no se dispusiesen en determinados campos antes de comenzar el estudio principal (segundo ciclo). Dónde no se dé esta circunstancia se tienen que ofrecer, sobre todo, cursos básicos de informática en número suficiente y en calidad durante el estudio básico.

La Comisión de Expertos quiere también reseñar la importancia que posee una buena información básica en materia jurídica; el futuro auditor necesita de tal formación básica, sobre todo, a la hora de realizar la auditoría en cuanto a los aspectos jurídicos de ordenamiento contable.

Por lo demás, por lo que se refiere a la formación básica en el área de Contabilidad, se remite al perfil de exigencias para la formación universitaria publicado en materia de Contabilidad. Allí se han previsto, dentro del marco Estudio

Básico las siguientes áreas de conocimiento:

- A1.- Conceptos básicos de la Contabilidad.
- A2.- Contabilidad y Cierre de Cuentas.
- A3.- Teoría de la Contabilidad.
- A4.- Cierre de ejercicios (cierre anual del ejercicio, cierre mercantil, balance fiscal).
- A5.- Fundamento de la Contabilidad de Costes y de Resultados
- A6.- Problemas generales de la Planificación.
- A7.- Conocimientos básicos sobre las áreas de aplicación y exigencias en cuanto a la utilización de la Informática en la Contabilidad.

II. Estudio Principal (segundo ciclo) Economía de la Empresa Especial "Auditoría".

De acuerdo con la normativa vigente en materia de estudio y exámenes de la Licenciatura, ésta se realiza mediante la combinación de Asignaturas de libre elección y Asignaturas de elección obligatoria y otras disciplinas de Economía de la Empresa Especial con las que puede disponerse de la posibilidad de completar la especialización en materia de Auditoría. Esta Comisión es consciente de que las posibilidades para configurar combinaciones dependen de la propia capacidad de personal de cada una de las Facultades y Departamentos de las que dependen las posibilidades del ordenamiento de los exámenes y de los propios planes de estudio. Por lo tanto, esta Comisión no realiza recomendaciones para una determinada combinación.

A la hora de hacer una composición de las combinaciones de las disciplinas, el estudiante debería considerar qué combinación es la que le ofrece el mejor planteamiento para poder continuar más adelante su formación. Debería considerar que el auditor ni puede renunciar a los conocimientos de organizaciones e informática ni tampoco a los de derecho y fiscales. Una ponderación acentuada en uno de estos campos no es posible ni desde la perspectiva actual ni mucho menos en cuanto a las características que se pueden esperar de ella en la práctica.

Ejemplo de una combinación de disciplinas se expone a continuación, recomendando junto a la disciplina de Auditoría dos disciplinas fundamentales adicionales. El complemento se refiere a aquellas disciplinas adicionales muy relacionadas con la actividad auditora y que se encuentran dentro del marco Economía de la Empresa General y, en parte, también dentro del marco de la Economía de la Empresa Especial,

parte también de disciplinas pertenecientes a otros Departamentos o Facultades (la Economía de la Empresa especial Contabilidad Empresarial) que se ofrece por algunas Facultades puede combinarse tanto como alternativa de **Disciplina Principal** como también como **Disciplina Complementaria** con el área de Auditoría de la Economía de la Empresa Especial.

a) Auditoría. Punto fuerte: Auditoría externa obligatoria

- Auditoría
- Fiscalidad Empresarial
- Derecho Mercantil y Económico

Complementos: Informática, estadística y otras disciplinas de funciones empresariales, por ejempl, organización, personal, ventas, fabricación, financiación, logística, etc..., o de otras disciplinas de sectores económicos, por ejemplo, Banca, seguros, industria, vivienda, etc...

b) Auditoría. Punto Fuerte: Auditoría Interna

- Auditoría.
- Organización/Planificación/Control.
- Estadística/Informática.

Complementos: Derecho mercantil y económico, fiscalidad empresarial, otras disciplinas de función empresarial, por ejemplo personal, ventas, fabricación o financiación, logística etc..., o de otro sector económico, por ejemplo, Banca, seguros, cooperativas, viviendas, etc...)

c) Auditoría. Punto Fuerte: Auditoría Fiscal.

- Auditoría.
- Derecho Fiscal Empresarial.
- Estadística/Informática.

Complementos: Personal, Derecho Mercantil Económico, Psicología Económica y una disciplina referente a funciones empresariales, por ejemplo ventas, fabricación o financiación, logística, etc..., o de otro sector económico, por

ejemplo, Banca, Seguros, Operativas, Viviendas, etc...

d) Auditoría. Punto Fuerte: Auditoría Pública Externa (Auditoría por los Tribunales de Cuentas).

- Auditoría.
- Personal/Organización/Control.
- Economía Pública/Derecho Público.

Complementos: Hacienda Pública, Informática, Estadística, Psicología, Financiación.

CATALOGO DE EXIGENCIAS PARA LA FORMACION EN MATERIA DE AUDITORIA

AREAS DE ESTUDIO	ESTUDIO BASICO	ESTUDIO ESPECIALIZADO
CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD	Objeto de estudio para todos los estudiantes diantes dentro del marco del estudio básico. Ingresos, pagos; gastos, resultados; costes, productos; patrimonios, obligaciones; conceptos básicos en materia de matemáticas financieras.	Objeto de estudio especial de la Auditoria.
CONTABILIDAD TECNICAS DE CIERRE Y ORGANIZACION DE LA CONTABILIDAD	Contabilidad y técnicas de cierre de ejercicios: Clases de contabilidad; Plan Contable; interdependencias entre las finanzas y la contabilidad empresarial.	Organización de la contabilidad: Organización del proceso contable y estructuración del mismo; automatización.
TEORIA DE LA CONTABILIDAD	Las principales teorías de balances: Teoría de la Contabilidad de Costes; cálculo de economía; objetivos y decisiones en la contabilidad, interdependencias entre los diferentes sectores de la contabilidad.	
CIERRE DE EJERCICIO	Derecho Mercantil del cierre de ejercicio, Balance Fiscal: Principios de una contabilidad de acuerdo con los principios de orden contable obligaciones a la hora de realizar el balance y cierres en el balance; principios de valoración. Categorías de valor en el Derecho Mercantil y Fiscal; prescripciones de contabilidad presentación de cuentas del Derecho Mercantil y Fiscal.	Cierre de ejercicio de empresas singulares de Konzern así como informe sobre la empresa: Cierre de ejercicio de empresas singulares y de Konzern de acuerdo con las prescripciones del Derecho Mercantil Nacional y de acuerdo con las directrices internacionales; informes externos incluyendo los informes anuales, informes parciales, informes segmentados e informes sociales, análisis del cierre de ejercicio; política de cierre de ejercicio.
FUNDAMENTOS, CONSTRUCCION Y UTILIZACION DE LA CONTABILIDAD DE COSTES Y DE RENDIMIENTOS	Fundamentos de la contabilidad de costes y de rendimientos: Clases de costes; lugares de costes, portadores de costes, categorías de costes, cálculo de productos, fundamentos del cálculo económico.	Contabilidad de costes y de rendimientos: Sistemas de contabilidad de costes y de rendimiento incluyendo la contabilidad de costes planificada, cálculo de pedidos e instalaciones, cálculo de productos dentro de la propia empresa, fundamentos del cálculo de costes, configuración de precios, contabilidad de resultados a largo pla-
PLANIFICACION	Problemas La planificación	Contabilidad como cálculo de planificación y control: Contenido de la planificación, cálculo de la planificación en el sistema de planificación operativa, planificación de gastos y rendimientos, planificación financiera, balances planificados, controles y análisis de desviaciones, riesgos de la planificación.
METODICA DE LA INFORMATICA	Conocimientos básicos sobre la aplicación y exigencias en la utilización de la informática en la contabilidad.	
OBJETO DE LA AUDITORIA Auditoría de acuerdo con los principios del ordenamiento		Objeto de la Auditoría sobre los principios de Auditoría: Auditoría de empresas singulares y de Konzern, Informe de las empresas, organización de la contabilidad, especialmente desde los sistemas del proceso contable y control, balances especiales, especialmente balances de creación de empresas, de liquidación, de fusión y de separación de empresas.

OBJETO DE LA AUDITORIA Auditoría sobre la economicidad e idoneidad.	Objeto de las Auditorías economicidad y de idoneidad: Dirección de los negocios generales, situación de gastos y costes de resultados, situación financiera y de liquidez o Cash-Flow, origen y aplicación de fondos, balance dinámico, financiación de proyectos y pedidos, cálculo de inversión, presupuestos de inversión, análisis del riesgo, valoración de las empresas especialmente motivos de valoración, objeto de la valoración, procedimientos de valoración, gestión del presupuesto económico de las instituciones de derecho público.
OBJETO DE LA AUDITORIA Promótico y Planificación.	Objeto de la Auditoría promótico y planificación: por ejemplo prospectos de presentación en Bolsa de las empresas de capital, planificación.
ACTUACIONES AUDITORAS Determinación de lo que debe ser auditado	Determinación del contenido de la Auditoría: por ejemplo el objeto de ser auditado desde las prescripciones legales, contratos (pedidos de auditorías) y principios profesionales.
ACTUACIONES EN AUDITORIA Procedimientos de Auditoría	Procedimiento de Auditoría: por ejemplo, Auditorías de casos concretos, Auditorías por muestreo, Auditoría indirecta, etc..., planificación y organización de la Auditoría.
ACTUACIONES DE AUDITORIA Valoración de los resultados de la Auditoría	Valoración de los resultados de la Auditoría: por ejemplo formación de juicios singulares y globales de la Auditoría, asesoramiento en base a los resultados de la Auditoría.
ACTUACIONES DE LA AUDITORIA Informes	Informes sobre los resultados de la Auditoría: por ejemplo técnicas generales de información, informe de la Auditoría, conformidad de la Auditoría, certificación de la Auditoría, acotaciones a la Auditoría, reunión de la aprobación de la Auditoría, dictámenes entre otros.
ORGANOS DE LA AUDITORIA Auditoría Interna	Organos de la Auditoría interna: Cuestiones económicas, organizativas y jurídicas de los departamentos de auditoría interna así como de la auditoría interna del Konzern.
ORGANOS DE LA AUDITORIA Organos Externos de Auditoría	Organos de Auditoría externos: Cuestiones económicas organizativas y jurídicas de los auditores libres, de los auditores en comunidad, de las sociedades de auditoría, y de las asociaciones de auditores.
ORGANOS DE LA AUDITORIA Organos Públicos de Auditoría Pública	Organos de Auditoría pública de corporaciones públicas: Cuestiones económicas organizativas y jurídicas de los Tribunales de Cuentas, de los departamentos de revisión de cuentas y de los organos de la Auditoría fiscal externa.

