

TEMA 44. LA EMPRESA.

1. Elementos. Objetivos. Criterios de clasificación de las empresas.
2. Las áreas funcionales de la empresa. El entorno de la empresa.

INTRODUCCIÓN

1. ELEMENTOS. OBJETIVOS. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

1.1.- LA EMPRESA

1.2.- ELEMENTOS

1.3.- LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.4.- CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

2. LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

2.1.- LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

A. FUNCIÓN DIRECTIVA

B. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

C. FUNCIÓN FINANCIERA:

D. FUNCIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING

E. LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

F. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2.- EL ENTORNO DE LA EMPRESA

BIBLIOGRAFÍA

TEMA 44. LA EMPRESA.

- 1. ELEMENTOS. OBJETIVOS. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.**
- 2. LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.**

INTRODUCCIÓN

En el momento de crear una empresa, el promotor tiene que decidir su tamaño.

Los objetivos son, presuntamente, la maximización de beneficios a corto y a largo plazo. A corto plazo el problema se resuelve creando una estructura que haga coincidir el punto más bajo de la curva de costes totales medios con el precio del producto. A largo plazo la empresa deberá mostrar suficiente flexibilidad para, modificando su tamaño y estructura, desplazar su curva de costes de forma que se permanezca el mayor tiempo posible con beneficios máximos.

Este modelo ha sido criticado por su alejamiento del mundo real, de las razones que declaran los empresarios utilizar en la adopción de decisiones. En la realidad **la información** disponible por el empresario sobre la evolución futura del mercado es tan escasa que no pueden adoptarse decisiones maximizadoras. Los riesgos son tan altos que el objetivo principal pasa a ser la seguridad.

Un enfoque teórico alternativo consiste en contemplar a la empresa como un individuo que **lucha por su supervivencia** en un ambiente ecológico fluctuante. En esas circunstancias el arma de defensa principal es la flexibilidad de la organización interna, su capacidad de disponer de información suficiente sobre las cambiantes circunstancias el mercado, su capacidad para asimilar esa información y adoptar rápidamente decisiones consecuentes.

Según este enfoque, el cambio en el mundo económico tendría características similares al mundo biológico: la evolución estaría sometida a las leyes darwinistas según las cuales sobreviviría **la empresa mejor adaptada** al entorno. Las empresas jóvenes tratarían de emular a las empresas de éxito imitando sus características sobresalientes y contribuyendo así a "subir el listón".

Debemos por tanto considerar **quién y cómo adopta las decisiones en las empresas**. Está claro que las decisiones las toman los individuos que dirigen las empresas pero ¿Quiénes son estos individuos y cuáles son sus objetivos? La teoría económica tradicional considera, como hemos dicho, que las empresas tratan de maximizar sus beneficios. Pero para que esto sea indiscutible es necesario que, como ocurría antes, los propietarios de las empresas sean los mismos que los administradores.

El empresario del siglo pasado asumía tres tipos de actividades: el empresario **emprendedor** que toma la iniciativa de crear una empresa, el empresario **capitalista** que aporta los medios necesarios para llevarla a cabo y el empresario **administrador** que gestiona la empresa que ha creado. Aunque en la pequeña y mediana empresa ese tipo multifacético de empresario sigue existiendo, en las grandes empresas esas tres funciones las realizan individuos que muy frecuentemente no se conocen entre sí.

Las iniciativas emprendedoras son estudiadas y analizadas por las divisiones de planificación y *marketing*, los propietarios de las acciones pueden incluso ignorar

cuál es la actividad principal de la empresa, y los administradores pueden haber sido contratados simplemente por tener una brillante trayectoria profesional en otras empresas.

Cada vez es más frecuente, y sobre todo en las grandes empresas, que los propietarios sean un gran número de pequeños accionistas sin ninguna capacidad de decisión. Incluso los consejos de administración, formados por los accionistas más importantes aunque minoritarios, cederán la gestión cotidiana a consejeros delegados, gerentes y a técnicos con un título de Master en Dirección de Empresas.

En los últimos tiempos han salido a la luz pública las diferencias de opinión existentes entre los propietarios y los gerentes de algunas grandes empresas. De hecho es muy posible que el gerente esté más interesado en conseguir poder o prestigio que beneficios. El poder y el prestigio pueden conseguirse haciendo que la empresa aumente de tamaño, gane cuotas de mercado, aunque para ello se deban sacrificar los dividendos que se reparten.

Se supone que los accionistas o el consejo de administración pueden cambiar en cualquier momento al gerente que no trabaje por sus intereses, y así sucede en ocasiones como sabemos. Incluso una empresa que no esté siendo bien administrada puede ser objeto de absorción por otra.

Hay de hecho en la actualidad empresas especializadas en apoderarse de otras mal administradas, cambiar a los gerentes, reflotarlas y revenderlas con impresionantes beneficios. Pero la influencia de los intereses de los gerentes en la adopción de decisiones en la empresa es un hecho que debe ser tenido en cuenta.

Evolución histórica del concepto de empresario

SIGLO XVIII	Empresario = Propietario de los medios de producción= Capitalista (A. Smith (1776)).
SIGLO XVIII-XIX	Empresario = Hombre de negocios. (R. Cantillon (1730) y J.B. Say (1830)).
SIGLO XIX	Empresario como organizador. (Marshall (1890)).
SIGLO XX	Empresario = Persona que asume riesgo. (F.H. Knight (1921)).
SIGLO XXI	Empresario = Persona innovadora. (J.A. Schumpeter (1911 y 1942)).

1. ELEMENTOS. OBJETIVOS. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

1.1 - LA EMPRESA

La mayor parte de los individuos desarrollan su vida profesional en la empresa. Podríamos definir a la empresa como *“el conjunto de personas que aportando unas capital, otras trabajo, se proponen, bajo el impulso de una dirección común, el logro de un determinado objetivo, que constituye el fin de la empresa y que se legitima por el hecho de crear riqueza y prestar un servicio a la sociedad en la que la empresa está ubicada”*.

Otros autores la definen como el “conjunto de grupos de trabajo estructurados para producir bienes o realizar servicios de forma rentable y que satisfagan las necesidades de las personas que los forman”.

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc... Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario.

Por un lado, está la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

La unidad laboral, por tanto de la empresa, no se encuentra en el individuo, sino en el grupo de trabajo. El individuo debe adaptarse al grupo de trabajo utilizando

las técnicas de grupo. Si la adaptación se produce en su totalidad, se llegará a la eficacia empresarial y por lo tanto al desarrollo de la empresa y por tanto del país.

La empresa compuesta por dirección, trabajo y capital, no puede tener como única razón perseguir el beneficio del empresario, debe, además, poner el acento en la calidad del servicio que ofrece al consumidor y al mercado.

Según **Bueno Campos**, la empresa es “*la cédula o unidad de producción dentro del sistema económico*”. Y a partir de ello, la empresa debe cumplir sus objetivos y desarrollar sus actividades según unos medios o factores disponibles:

LA EMPRESA COMO SISTEMA

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta han enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes.

Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el **enfoque de sistemas**, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

El objeto material de la gestión de empresas es la empresa como organización, un tipo de organización que pertenece a los sistemas complejos. El problema para el que analiza una empresa (donde las personas son el elemento esencial con su psicología, sus relaciones y sus necesidades) es la necesidad de contar con algún instrumento que ayude a observar su complejidad. La herramienta para estudiar la complejidad es la teoría de sistemas.

Existen muchas definiciones teóricas que nos pueden aproximar al concepto de sistema, la que más nos acerca al mismo es la realizada por Ortigueira Bouzada:

- Un conjunto de elementos.
- La existencia de relaciones entre ellos.
- El carácter de totalidad del conjunto dado.

Aplicando la **Teoría General de Sistemas** podemos considerar a la empresa como un sistema abierto y complejo, en el que los distintos subsistemas y elementos de la misma están convenientemente interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones dirigidas a la consecución de sus objetivos.

Algunas de las **características de la empresa como sistema** son:

➤ La empresa es un sistema **abierto**, esto es, un sistema que se interrelaciona con su entorno; Influye en su entorno y recibe influencias de él. La empresa recibe de su entorno una serie de *inputs* o entradas (materiales, fondos financieros, informaciones) y envía a su exterior otra serie de *ouputs* o salidas (productos).

➤ En la empresa se produce una **cooperación** de sus elementos.

➤ La empresa es un sistema **global**, cualquier influencia sobre uno de sus elementos repercute sobre los demás y sobre el conjunto del sistema.

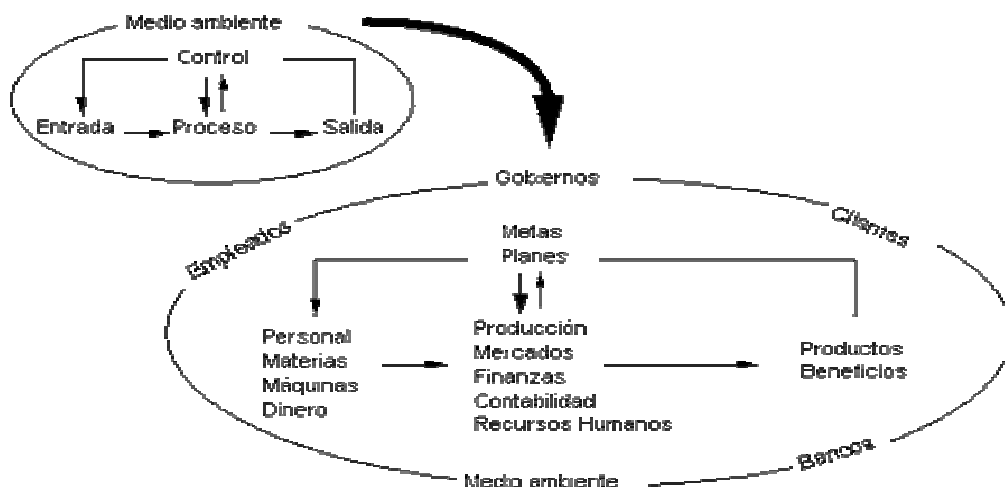
➤ La empresa es un sistema **autorregulado** y **autocontrolado**. El propio sistema se adapta y controla para mantener un equilibrio dinámico.

➤ La empresa como sistema está relacionada con su entorno, del cual recibe entradas (INPUTS) que a través de un proceso de transformación se convertirán en productos y/o servicios que serán las salidas del sistema (OUTPUTS).

La teoría de los sistemas define el sistema como un conjunto de elementos que influyen entre ellos y que afectan al conjunto del sistema. De este modo un sistema puede definirse como “*un conjunto de elementos interrelacionados diseñado para alcanzar un objetivo específico*”. Sus partes son **entrada, proceso, salida y control**.

Las cuatro partes esenciales del sistema empresarial son: la **entrada -personal, materias, máquinas, dinero, información-**, el **proceso -producción, marketing, finanzas, contabilidad, recursos humanos-**, la **salida -productos, beneficios-** y el **control -metas, planes-**.

La figura siguiente muestra un sistema empresarial simplificado con estas cuatro partes, sus interrelaciones y el **medio ambiente** donde funciona.



La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA

- *Subsistema real.* Esta compuesto por todas las funciones que hace una empresa para producir y comercializar un producto.

- *Subsistema financiero.* Se encarga de captar, administrar y controlar los recursos financieros que son importantes para mantener el subsistema real, ambos están en constante intercambio.

- *Subsistema directivo*. Tiene como función tomar decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa, configurar y controlar la empresa y tener relaciones con el entorno.

A modo de conclusión, la TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

➤ **Los sistemas existen dentro de sistemas:** cada sistema existe dentro de otro más grande.

➤ **Las funciones de un sistema dependen de su estructura:** para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

➤ **Los sistemas son abiertos:** es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su **entorno**, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía. De ahí la importancia de conocer bien el entorno, el cual analizaremos a continuación.

1. 2.- ELEMENTOS.

En una empresa confluyen una serie de elementos financieros, técnicos, materiales y humanos, que analizaremos a continuación:

- **Elementos financieros:**

Son necesarios para la creación y funcionamiento de la empresa. Estos elementos de financiación pueden ser ajenos (empréstitos, subvenciones...) y propios (autofinanciación).

La interpretación de datos financieros es sumamente importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo, así como también se pueden enfocar en la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar o cuentas por pagar; moldea al mismo tiempo las políticas de crédito hacia los clientes dependiendo de su rotación, puede además ser un punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos.

Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta de el desempeño que la compañía muestra en el mercado; se toma como una de las primordiales herramientas de la empresa.

- **Elementos técnicos:**

Los más importantes son: los de fabricación (programas), de ingeniería (desarrollo, asistencia,...) y los de investigación y desarrollo ("estar al día")

Las actividades de investigación y desarrollo son beneficiosas para la Pyme. En muchas ocasiones las Pymes se muestran reacias a iniciar proyectos de investigación y desarrollo, bien porque los consideran labores intangibles, o bien

porque consideran que guardan poca relación con su actividad diaria.

Sin embargo, muchas de aquellas empresas que rechazan el supuesto de emprender un proyecto de investigación son las que, sin saberlo, hacen uso de la I+D en la mejora de los productos y los procesos de transformación. Precisamente, este saber hacer investigador puede servir de trampolín a la hora de afrontar un proyecto serio de I+D.

- **Elementos humanos:**

Las principales características que debe cumplir dicha estructura humana son:

- Facilitar el desarrollo de las actividades principales de la empresa
- Adaptarse a la evolución de la empresa, por lo menos a medio plazo
- Facilitar la percepción, a todos los niveles, de los objetivos y políticas de la empresa
- Respetar los principios generales de la dependencia jerárquica.

Las personas o factores activos, forman parte de la dinámica de la empresa. Y son los siguientes:

- ✓ los propietarios del capital o socios
- ✓ los administradores y directivos
- ✓ los trabajadores y empleados

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Administrar los Recursos Humanos, significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- ✓ Posibilidad de desarrollo.
- ✓ Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- ✓ Sentimientos
- ✓ Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

- **Elementos materiales:**

Nos referimos en este apartado a las materias primas, maquinaria, productos, instalaciones.

Los bienes económicos o factores pasivos, son los llamados factores restrictivos, al ser en sí factores limitados. Y podrían ser los siguientes:

- ✓ Bienes duraderos o también llamados inversiones
- ✓ Bienes corrientes o no duraderos, que dependerán de su vinculación al ciclo productivo de la explotación.

Por último, debemos señalar que para coordinar todos los medios se necesitará una organización. Supone el conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación que forman la actividad del grupo humano entre si con el exterior. Esta estructura organizativa suele ser definida por el empresario.

1.3.- LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Toda empresa debe planificar su mañana, organizar sus recursos, llevarlos a término y controlar los resultados. No se puede dirigir una empresa sin objetivos, ni se puede afrontar el cambio con éxito sin proyectar el futuro.

Basar la dirección en los objetivos puede ofrecer el peligro del conductismo camuflado, pero este no sería tal, si los objetivos surgieran del proceso de planificación y previsión de los aspectos externos e internos de la organización. El empresario debe saber QUE, COMO y PARA QUIÉN va a producir.

Por lo tanto, los objetivos serían las metas o fines hacia los que la actividad empresarial se dirige. Con ellos se pretende indicar que es lo que se va a hacer y que es lo que se va a obtener mediante la red de políticas, procedimientos, normas, presupuestos y programas.

Estos objetivos o fines fundamentales de toda empresa son:

- Producir y/o distribuir aquellos bienes o servicios que sean necesarios o deseados por alguien, que sean útiles y que los clientes estén dispuestos y sean capaces de pagar.
- Conseguir beneficios, que compensen la aportación de dinero de los socios capitalistas.
- Conseguir una autocontinuidad = proyección en el tiempo.
- Satisfacer las necesidades del personal, compensando debidamente su trabajo, esfuerzo y colaboración por medio de incentivos económicos y no económicos (seguridad, autoestima, desarrollo personal,...).

➤ Satisfacer las necesidades sociales, aquellos valores que la empresa quiere proporcionar para el bienestar de la sociedad.

En definitiva, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón u objetivos deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos empresariales que son:

➤ **Económicos:** Tendientes a lograr beneficios monetarios:

✓ Cumplir con los intereses monetarios de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión realizada.

✓ Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

✓ Mantener el capital a valor presente.

✓ Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas.

✓ Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

➤ **Sociales:** Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad

✓ Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.

✓ Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios; y al crear fuentes de trabajo.

✓ Cubrir, mediante organismos públicos o privados, Seguridad.

✓ Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante al pago de cargas tributarias.

✓ Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.

✓ Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

➤ **Técnicos:** dirigidos a la optimización de la tecnología.

✓ Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

✓ Propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

✓ Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.

Autor: Jose Manuel Francés Aloy

Pero además, dichos objetivos, deben tener en cuenta una serie de condiciones para que sean eficaces, y que son las siguientes:

- ✓ Coordinación de todos los objetivos, la compatibilidad y el equilibrio entre ellos.
- ✓ Respetar su continuidad en el tiempo para que su permanencia sea suficiente
- ✓ Deben alcanzar todos los aspectos más importantes de la actividad empresarial, para permitir un control equilibrado de los mismos.
- ✓ Fijación desde todos sus aspectos más concretos y rutinarios.
- ✓ Siempre que sea posible, hay que buscar, en la elaboración de los objetivos, la participación de los que estén encargados de conseguirlos.
- ✓ Los objetivos deben ser específicos.
- ✓ Los objetivos deben ser concretos y cifrables.
- ✓ Y por último, estos deben ser realistas, ósea alcanzables, y se deben corresponder a las condiciones presentes de la empresa, pues sino se cae en el escepticismo y la desmoralización.

Para llegar a alcanzar los objetivos de la empresa es necesario establecer una serie de *políticas, programas y presupuestos*.

Las **POLÍTICAS** son las directrices generales que guían y canalizan el pensamiento de los mandos en el momento de tomar decisiones Las políticas se sitúan también a determinados niveles, por eso se habla de política financiera, política de producción,...

Una vez fijados los objetivos y la política a seguir hay que asegurar los medios necesarios para cumplirlos y para ello necesitamos los **PROGRAMAS**, que son: el tiempo, el personal, la tecnología, las materias primas, las instalaciones y los equipos.

Los programas consisten en la articulación de los medios en el tiempo, para alcanzar los objetivos de la mejor forma posible.

Todo directivo, independientemente de su nivel, debe saber programar todas sus actividades. Pero dicha programación tiene unas ventajas y unos inconvenientes:

Ventajas:

- Centra la atención en los objetivos a alcanzar
- Descubre el esfuerzo necesario para lograrlo
- Se analizan los medios y recursos necesarios y con ello sus limitaciones
- Se prevén los aspectos más problemáticos

- El directivo aprende a ponderar y dar prioridad
- El programa constituye un elemento de coordinación y sirve de control

Inconvenientes:

- Pueden imponer cierta rigidez al sistema
- Puede coartar la actuación del personal si la programación es excesiva
- Peligro al intentar dedicarle mayor tiempo a la programación a costa de otras actividades

Los **PRESUPUESTOS** suponen el programa traducido a términos monetarios. Y constituye un medio de planificación y de control.

A la hora de **elaborar un proyecto respecto a los objetivos** de una empresa habrá de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los **macroobjetivos para toda la organización**, apoyándose en 4 áreas:
 - ✓ *Objetivos operativos*: son los objetivos económicos, que se controlan con los presupuestos, y que harán referencia a los ingresos, costos, capital y a la rentabilidad.
 - ✓ *Objetivos de productividad*: relación entre los inputs consumidos y los outputs generados. Así estos deberían referirse a diferentes actividades, estructuras,...
 - ✓ *Objetivos de innovación e investigación*: sobre todo referida a nuevos productos, nuevos servicios,...
 - ✓ *Objetivos relacionados con el factor humano*: considerando que son elementos decisivos del éxito o del fracaso de la organización, estaría relacionados con la selección, cualificación, integración del personal, motivación, formación,...
- **Fijación de los objetivos**, y para ello, como ya hemos visto anteriormente, deberemos considerar que:
 - ✓ Los objetivos que se determinen deben poderse medir de forma cualitativa y cuantitativamente.
 - ✓ Deben ser flexibles y alcanzables: a medida que se va desarrollando la acción y comprobamos que se están produciendo modificaciones importantes y que no vamos a llegar a la meta establecida, habrá que modificar el objetivo y rebajarlo.
 - ✓ Los objetivos deben estar coordinados, ser compatibles entre sí y entre los diferentes niveles:
 - temporal: los de corto con los de largo plazo

- horizontal : deben estar coordinados a distintos niveles
- vertical: deben estar escalonados en forma de pirámide, arriba el más general.

✓ Deben ser ambiciosos, difíciles y comprometidos: necesitamos objetivos que nos obliguen a mantener el nivel de esfuerzo superior al corriente.

✓ Deben estar establecidos participativamente, habrá que generar objetivos y fijarlos como resultados de mutuos acuerdos, si queremos que el personal se integre en ellos.

✓ Se deberán especificar sobre que canales se va a actuar

✓ Se deben formular correctamente, ya que posteriormente se convertirán en la pauta de control.

✓ Deben contener el concepto de gradualismo, no hay que olvidar que para llegar a la cumbre hay otras tareas y objetivos que deben ser rectificadas previamente.

1.4.- CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

POR SU ACTIVIDAD O GIRO :

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

✓ **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

○ *Extractivas;* Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.

○ *Manufactureras:* Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

- Empresas que producen bienes de consumo final
- Empresas que producen bienes de producción.

○ *Agropecuarias:* Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

✓ **Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en :

○ *Mayoristas:* Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.

○ *Menudeo:* Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.

○ *Minoristas o Detallistas:* Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.

○ *Comisionistas*: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

✓ **Servicios**: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

○ Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)

○ Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc).

SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

✓ **Públicas**: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

✓ **Privadas**: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

○ *Nacionales*: Cuando los inversionistas son 100% del país.

○ *Extranjeros*: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

○ *Trasnacionales*: Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA: Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a que tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

✓ *Financiero*: El tamaño se determina por el monto de su capital (50 millones de euros cifra la UE la gran empresa).

✓ *Personal Ocupado*: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados

✓ *Ventas*: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

✓ *Producción*: Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

SEGÚN CRITERIOS ECONÓMICOS:

✓ **Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

✓ **Necesarias:** Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.

✓ **Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

✓ **Semibásicas:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

SEGÚN SU FORMA JURÍDICA:

✓ **Empresa individual.**

Se puede afirmar que un empresario individual es aquella persona física que, contando con la capacidad legal necesaria, ejerce de forma habitual y por cuenta propia una actividad empresarial bien en nombre propio o a través de representantes.

Al hablar de capacidad para ejercer la actividad empresarial nos estamos refiriendo a las condiciones que han de tener los que se dediquen a ella para que sus actos sean jurídicamente válidos. A este respecto, el Código de Comercio dice: Tendrán capacidad para el ejercicio habitual del comercio las personas mayores de edad, que tengan la libre disposición de sus bienes (art. 42). Esto significa que, en términos generales, pueden ser empresarios individuales los mayores de dieciocho años que no sufran restricciones jurídicas en la utilización de dichos bienes (por ejemplo, al haber sido declarado incapaz por sentencia judicial).

Otra de las características de los empresarios individuales, compartida con los empresarios colectivos (sociedades), es el ejercicio habitual de su actividad; esto significa que su actuación es de naturaleza profesional.

Los empresarios, individuales y colectivos, también se caracterizan por actuar en nombre propio (en eso se distinguen de sus empleados, que intervienen en nombre de ellos); esta forma de actuación supone que el empresario (individual o sociedad) es el verdadero responsable de sus actos. Una cuestión fundamental consiste en saber cuál es el límite de dicha responsabilidad, que dependerá de la forma jurídica adoptada por la empresa.

Trámites jurídico-mercantiles de constitución

Desde el punto de vista mercantil, el empresario individual no está obligado a realizar ningún trámite; no obstante, conviene que se inscriba en el Registro Mercantil, ya que, si no lo hace, posteriormente no podrá anotar en él ningún documento, con los perjuicios que de ello se pudieran derivar.

La inscripción en el Registro Mercantil de los empresarios individuales se realiza mediante una declaración que se efectúa y firma en presencia del registrador mercantil, además el empresario individual deberá realizar los oportunos trámites fiscales y laborales y tendrá que obtener licencias municipales para explotar su actividad.

El empresario individual o comerciante, en la terminología del Código de Comercio, responde del cumplimiento de sus obligaciones con todo su patrimonio personal; por esa razón, se dice que la responsabilidad de este tipo de empresario es ilimitada, extendiéndose también a la circunstancia en que se produzcan daños por actuaciones u omisiones culpables o negligentes de sus empleados.

La responsabilidad ilimitada de una empresa individual es extremadamente peligrosa para el empresario, ya que si incurre en fuertes deudas puede perder prácticamente todo su patrimonio personal (salvo algunos bienes inembargables, imprescindibles para la subsistencia). A partir del 1 de junio de 1995, fecha de entrada en vigor de la nueva Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, se permite la creación de sociedades de esta naturaleza y de sociedades anónimas con un solo socio. Ambos tipos de sociedades limitan la responsabilidad de los socios a la cuantía de sus aportaciones, además de poseer un régimen jurídico de gran flexibilidad. Por tanto, desde la mencionada fecha, carece de sentido práctico comenzar un negocio como empresario individual.

✓ **Sociedades.**

○ *Comunidades de bienes y sociedades civiles*

Varios empresarios individuales pueden compartir bienes; por ejemplo, un local, una oficina, etc. En estos casos nos encontramos ante una comunidad de bienes que puede crearse mediante contrato privado o mediante escritura pública (ante notario).

La comunidad de bienes se rige por el contrato que hayan suscrito los comuneros y, en su defecto, por las normas del Código Civil, en el que se establece que: El concurso de los partícipes será proporcional a sus respectivas cuotas. Estas cuotas se presumen iguales, mientras no se establezca lo contrario.

Cada partícipe puede servirse de las cosas comunes, siempre que disponga de ellas conforme a su destino y de manera que no perjudique el interés de los demás ni les impida utilizarlas según su derecho (art. 394 del Código Civil).

El Código también establece que todo copropietario puede obligar a los demás a contribuir a los gastos de conservación de la cosa común (art. 395).

○ **Sociedades civiles**

El Código Civil establece que cuando dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de partir entre sí las ganancias, nos encontramos con una sociedad (civil). Pero esta idea de poner bienes o industria en común y de repartir las ganancias también es propia del Código de Comercio; por tanto, la diferenciación entre las sociedades civiles y las mercantiles es bastante polémica. Podemos asegurar que cualquier sociedad que adopte la forma de sociedad

anónima o de responsabilidad limitada tiene naturaleza mercantil, ya que así lo exigen sus respectivas leyes. Además, cualquier sociedad que realice actos de comercio (empresa industrial o comercial) tiene naturaleza mercantil; las restantes serán sociedades civiles.

Las sociedades civiles están formadas por dos o más socios, sin que exista límite mínimo ni máximo de capital; el contrato para su creación se puede hacer en escritura privada o en escritura pública; la segunda se exige si se aportan bienes inmuebles.

La administración de las sociedades civiles se puede confiar a un socio o a varios, que tendrán el carácter de administradores; si éstos no han sido nombrados, cada uno de los socios puede administrar, pero sin alterar los bienes inmuebles, para lo cual se necesita el consentimiento de todos los demás.

o *La sociedad colectiva*

Este tipo de sociedad se incluye dentro de las sociedades mercantiles.

La sociedad colectiva se constituye con dos o más socios, que actúan bajo un nombre colectivo o razón social, aportando capital y trabajo o sólo este último, en los términos en que se hayan comprometido, para conseguir el fin social marcado, respondiendo de forma personal, solidaria y subsidiaria de las obligaciones contraídas por la sociedad.

En las sociedades colectivas pueden existir dos clases de socios: los capitalistas y los llamados industriales; ambos son socios colectivos. Los socios primeros aportan a la sociedad bienes de activo (dinero, derechos, bienes), además de trabajo. Los segundos, por el contrario, sólo colaboran con su trabajo, sin aportar capital.

La ley exige que la constitución de las sociedades colectivas, como la de los restantes tipos de sociedades, se realice en escritura pública que debe inscribirse en el Registro Mercantil.

Esta modalidad de sociedad, muy poco utilizada en la práctica, se crea con un mínimo de dos socios sin que exista un número máximo. La cuantía de su capital se determina con libertad por quienes la forman, ya que la ley no exige una cifra mínima ni máxima para el mismo.

o *La sociedad comanditaria*

Este tipo de sociedad, como la anterior, tiene una importancia escasa en nuestros días, dado que las empresas adoptan otras formas sociales con legislación más flexible y menos riesgos para quienes invierten sus capitales en ellas.

La sociedad comanditaria (o sociedad en comandita) comparte buena parte de su regulación con la colectiva. Sólo nos centraremos en las principales diferencias entre ambas.

Una sociedad comanditaria es aquella que funcionando bajo una razón social (nombre de los socios) está compuesta por una pluralidad de socios: unos denominados colectivos, que responden subsidiaria, solidaria e ilimitadamente de las deudas de la sociedad, y otros comanditarios, que responden en los términos anteriores, pero limitando su responsabilidad a la cuantía de sus aportaciones.

Según se deduce del concepto expuesto, en esta clase de compañía existen socios colectivos que coinciden exactamente con los de la sociedad analizada anteriormente. Por otra parte, están los socios comanditarios, que sólo aportan participaciones de capital (en dinero o en especie), quedando al margen de la gestión y actividad productiva de la empresa. La ley no señala límites inferiores ni superiores para la cuantía del capital de estas entidades, por lo que existe plena libertad para fijar dicha cifra en la escritura de constitución, que, como en las restantes sociedades, debe inscribirse en el Registro Mercantil.

Los socios comanditarios no pueden intervenir en la administración de la compañía ni incluir su nombre en la razón social, al contrario de lo que sucede con los socios colectivos. Como contrapartida de esta prohibición, aquellos socios pueden dedicarse a título personal a la misma actividad que desempeña la empresa, lo que no les está permitido a los socios colectivos.

Una variedad es la sociedad comanditaria por acciones (que coge particularidades de la SA al regularse complementariamente por la LSC)

o *La sociedad de responsabilidad limitada*

La sociedad de responsabilidad limitada constituye una de las formas sociales más utilizadas por las pequeñas empresas, sobre todo de carácter familiar, aunque también se adapta a compañías de tamaño mediano o grande. La ventaja de este tipo de sociedad radica en la responsabilidad limitada de los socios, que no arriesgan nada más que el capital aportado, y en la normativa flexible y adaptada a las necesidades empresariales actuales que las rige.

La sociedad de responsabilidad limitada (SL o SRL) es una sociedad mercantil que puede ser constituida con uno o más socios, personas físicas o jurídicas, que aportan entre todos un capital mínimo de 3.000€ dividido en participaciones sociales acumulables e indivisibles, quienes no responden personalmente de las deudas sociales.

Desde de la Ley 2/1995, estas sociedades pueden nacer con un único socio (sociedades unipersonales) o con más; en la actualidad (reguladas por el RD Legislativo 1/2010) no existe un máximo de socios o de cifra de capital, como sucedía en la anterior legislación.

La SRL, como cualquier otro tipo social, requiere que su constitución se haga en escritura pública, que en un plazo de dos meses desde su otorgamiento por el notario ha de ser inscrita en el Registro Mercantil; a partir de ese momento adquiere personalidad jurídica (capacidad para tener derechos y obligaciones). En la escritura de constitución, deben figurar los estatutos de la sociedad, que son las reglas pactadas por los socios para su funcionamiento.

El capital de las SRL, que como mínimo ha de ser de 3.005,06€, se divide en participaciones indivisibles, acumulables, y que atribuyen a los socios los mismos derechos, reconocidas en la escritura de la sociedad y en el libro de registro de socios.

Una variedad de la SL es la Sociedad limitada nueva empresa (SLNE) creada por ley 7/2003 de 1 de abril con el objeto de simplificar los trámites para constituir una pequeña empresa. Este tipo de sociedad se podrá constituir en tan solo 48 horas y de forma telemática (24 h para su inscripción en el registro mercantil y otras 24 h para la expedición de una copia de escritura por parte del notario).

Esta forma jurídica se caracteriza por las siguientes notas:

- En su constitución no podrá tener más de 5 socios.
- se requiere un capital mínimo de 3012 € y un máximo de 120.201 €
- la responsabilidad frente a las deudas sociales está limitada al capital aportado.
- Tributa por Impuesto de Sociedades
- Cada socio trabajador que participe en la actividad empresarial se dará de alta en el RETA
- La gestión de la sociedad está en manos de los socios, pues los miembros del órgano de administración deberán tener la condición de socios
- En el nombre deben aparecer las siglas SLNE

o *La sociedad anónima*

La sociedad anónima, regulada por el RD Legislativo 1/2110, es la forma jurídica que mejor se adapta a las grandes empresas capitalistas, aunque también se pueden constituir empresas medianas y pequeñas bajo esta forma social. Las acciones en que estas compañías dividen su capital facilitan de forma extraordinaria las transacciones del mismo y, en consecuencia, su financiación.

Se puede definir la sociedad anónima (SA) como una sociedad mercantil que puede ser constituida por uno o más socios, personas físicas o jurídicas, que aportan entre todos un capital mínimo de 60.000€ dividido en acciones nominativas o al portador acumulables e indivisibles, quienes no responden personalmente de las deudas de la sociedad.

Como las SRL, a partir de la Ley 2/1995, estas sociedades pueden nacer con un solo socio (sociedades unipersonales) o con más, sin que exista un número máximo. Del mismo modo que en las SRL los socios tampoco responden personalmente de las deudas de la sociedad, por lo que también nos encontramos con una sociedad donde éstos no pueden perder más de lo que aportaron al capital de la empresa (responsabilidad limitada).

La sociedad anónima debe ser constituida en escritura pública que ha de ser inscrita en el Registro Mercantil, momento a partir del cual adquiere personalidad jurídica. En la escritura de constitución, donde se incluirán los estatutos, deben mencionarse las cuestiones que detallamos en el cuadro siguiente:

El capital social de una sociedad anónima, que como mínimo ser de 60.000€, se divide en acciones; éstas sustituyen la contrapartida que recibe el socio (accionista) las aportaciones que realiza.

Además de las acciones representadas en título o en cuenta, con aportación dineraria y con aportación en especie, a las que ya hemos hecho referencia, se pueden adoptar otros criterios para clasificar estas fracciones de capital.

Si tenemos en cuenta su titularidad, las acciones pueden ser nominativas, cuando se identifica al propietario, o al portador, si pertenecen al mero tenedor del título (como un billete de Banco) o de la anotación contable. En principio las sociedades pueden elegir si sus acciones van a ser nominativas o al portador; la segunda modalidad facilita su libre circulación, mientras que la primera permite un mejor control del socio.

El accionista posee una serie de derechos como propietario de la empresa, entre los que podemos citar:

- Derecho a percibir dividendos activos; al accionista no se le puede privar de la participación en los beneficios que se hayan acordado en Junta General; esta distribución no tiene por qué producirse forzosamente, ya que se puede llegar al acuerdo de no repartir beneficios acumulándolos en reservas.
- Derecho a participar en el patrimonio resultante de la liquidación; si la sociedad desaparece, una vez satisfechas las deudas, el valor de los bienes y derechos restantes se repartirá entre los accionistas.
- Derecho preferente de suscripción en las ampliaciones de capital.
- Derecho a votar en las Juntas Generales de accionistas; las decisiones más cruciales para la sociedad se adoptan en las mismas mediante mayoría de votos. En principio, cada acción da derecho a un voto, pero, como vimos anteriormente, existe la posibilidad de que haya acciones sin derecho al voto, a cambio de ciertos privilegios económicos; si éstos no son satisfechos por la ausencia de beneficios, el derecho de voto renace.
- Derecho de información; el accionista antes de asistir a la Junta General tiene derecho a obtener la información necesaria para poder emitir un voto consecuente.
- Derecho a impugnar los acuerdos sociales si son contrarios a la ley, se oponen a los estatutos o lesionan en beneficio de uno o varios

○ *La sociedad comanditaria por acciones*

Este tipo de sociedad tiene muchas similitudes con la sociedad anónima; la gran diferencia radica en que en la sociedad comanditaria debe existir uno o varios socios, colectivos, que a pesar de ser accionistas, responden personal e ilimitadamente de las deudas sociales.

El Código de Comercio concibe a la sociedad en comandita por acciones como aquella que tiene el capital dividido en acciones formadas por las aportaciones de todos los socios, uno de los cuales, al menos, responde personalmente de las deudas

sociales como socio colectivo en los términos previstos por los artículos 127 y 137 del Código de Comercio.

En la actualidad, las cooperativas, junto con las sociedades anónimas laborales, son compañías que permiten acceder a muchos trabajadores a la vida activa, mediante su ocupación en los medios de producción.

En materia de cooperativas existe legislación específica para Comunidades Autónomas, que tienen prevista, en sus Estatutos de Autonomía, la competencia legislativa en esta cuestión. Así, existen leyes de cooperativas en Andalucía, Cataluña, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana. Además de dichas leyes, existe otra con carácter general a todo el Estado (Ley General de Cooperativas) que sirve para regular estas sociedades en aquellas Comunidades que no tengan legislación específica, además de ser norma supletoria para las primeras.

Esta ley tiene presentes los principios cooperativos formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Si tenemos en cuenta los rasgos generales de la mencionada legislación, podemos afirmar que las cooperativas son sociedades que, con capital variable y estructura y gestión democrática, asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción, y al servicio de la comunidad, desarrollan actividades empresariales, imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativizada que realicen.

○ *La Sociedad Laboral*

Es una sociedad mercantil capitalista que puede adoptar la forma de una SA o de una SL, pero cuyo capital está en manos mayoritariamente de socios trabajadores. Eso condiciona las características de este tipo de sociedad que son similares a las de la SA o SL según se trate de una SA laboral o de una SL laboral pero con algunas peculiaridades:

- El 51% del capital está en manos de trabajadores
- Nadie puede tener más del 33%
- Hay un límite a la posibilidad de contratación asalariada. La empresa puede tener hasta un 15% de asalariados. Si la empresa es pequeña y tiene menos de 25 trabajadores puede tener hasta un 25% de asalariados.

○ *La Cooperativa.*

Es una sociedad mercantil especial que agrupa a personas físicas y jurídicas que tienen intereses socio - económicos comunes para desarrollar una actividad económica para defenderlos. Está sometida a una regulación autonómica (Ley 8/2003 del Parlamento valenciano) y presenta diferencias con la normativa estatal.

Autor: Jose Manuel Francés Aloy

En cuanto al número de socios mínimo, según la normativa estatal es de 3 y según la autonómica de 5 (excepto en las de trabajo asociado que será de 3)

En relación al capital mínimo, la normativa estatal no prevé ningún capital mínimo, mientras que la autonómica habla de 3000€ (desembolsado en un 25% como mínimo en su constitución). Tributan por sociedades, pero pueden hacerlo a un tipo reducido de un 20%.

Los socios trabajadores puede elegir entre darse de alta en el RETA o en el régimen general de la seguridad social.

La responsabilidad frente a las deudas sociales es limitada, pero pueden hacerla ilimitada o hacerla llegar hasta el límite que quieran.

Estas sociedades reciben el nombre de S cooperativa comunidad valenciana

Según los miembros que la conforman, la cooperativa puede ser de 1º o de 2º grado. Si está constituida por personas físicas o jurídicas son cooperativas de 1º grado y si están constituidas por otras cooperativas son de 2º grado.

En una cooperativa intervienen 3 tipos de sujetos:

- Los socios
- Los trabajadores o asalariados: las cooperativas admiten un máximo del 10% de asalariados, que nunca serán más de 50.
- Los adheridos, nunca pueden aportar más del 33% del capital

Para concluir, desarrollaremos la clasificación que propone Ballesteros Pulido:

➤ Según su **desarrollo histórico**: Considera 3 tipos: Eotécnicas, Paleotécnicas y Neotécnicas.

- ✓ *Eotécnicas*: en las que las características principales son:
 - la utilización de la energía natural
 - existencia de una tecnología primaria
 - proporcionaban seguridad y adaptación
 - injusticia social y poco nivel de vida

- ✓ *Paleotécnicas*: se caracterizaban por lo siguiente:
 - la empresa era industrial, comercial y expansiva
 - basada en el liberalismo económico
 - utilización de grandes inversiones
 - aplicación de la técnica y de la división del trabajo
 - aumento del nivel de vida
 - aumento de las tensiones y de la inseguridad

- ✓ *Neotécnicas*:
 - utiliza las ventajas de la paleotécnica
 - estructuración dinámica del trabajo y de los objetivos

➤ Según la **función económica**: diferencia entre 4 tipos de sectores en donde puede surgir la creación de esas empresas, y que son:

- ✓ *Sector primario*: agricultura, ganadería y extractivas

Autor: Jose Manuel Francés Aloy

- ✓ *Sector secundario*: industria
- ✓ *Sector terciario*: los servicios
- ✓ *Sector cuaternario*: los servicios de tipo social (de las nuevas necesidades, el progreso y las tecnologías)

➤ Según **la autonomía en la determinación de los objetivos**: se dividen en dos tipos:

- ✓ *Planificación privada*: es la propia empresa la que fija sus objetivos
- ✓ *Planificación pública*: es la Administración Pública la que fija los objetivos de la empresa.

➤ Según los **criterios de departamentalización**: los tipos generalmente tenidos en cuenta son:

- ✓ *Por la especialización de las funciones*. Su organización se basa en las funciones que realiza la empresa, responsabilizando en cada una de ellas a una persona determinada.
- ✓ *Por la especialización en el bien o servicio que producen*.
- ✓ *Por el Staff*, esta organización se da cuando un departamento carece de mando real sobre los que son de inferior condición, pero sin embargo, está influyendo en ellos.
- ✓ *Matriciales*: en ellas la organización ha perdido la situación de jerarquía, habiendo surgido la de la colaboración, en la que el jefe se ha convertido en el coordinador de los trabajos.

➤ Según el **área de estructuración**: se pueden diferenciar en 3 tipos:

- ✓ *Empresa marginal*: no soporta la competencia
- ✓ *Empresa pre-estructurada*: quieren ponerse a punto de competencia
- ✓ *Empresa estructurada*: concebidas con organización total

5.- LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Antes de entrar en materia con el tema de las áreas funcionales de la organización, es necesario introducirnos en el tema de la teoría clásica de la administración formulada por **Henry Fayol**. La teoría clásica de la administración surge en Francia en el año de 1916, la cual se difundió con gran rapidez por toda Europa.

Henry Farol, partiendo de un principio en el que afirma que la empresa puede ser dividida en funciones, plantea las siguientes áreas:

- ✓ *Funciones Técnicas*: las funciones técnicas empresariales están directamente ligados con la producción de bienes.
- ✓ *Funciones Comerciales*: las funciones comerciales están asociados con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa.
- ✓ *Funciones Financieras*: las funciones d carácter financiero son aquellas que implican la búsqueda y manejo de capital.

✓ *Funciones de Seguridad:* las funciones de seguridad son las que velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización y los muebles y enseres con que cuenta la misma.

✓ *Funciones Contables:* las funciones contables controlan la parte que tiene que ver con los inventarios, costos, registros, balances y las estadísticas empresariales.

✓ *Funciones Administrativas:* las funciones administrativas son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores.

En la actualidad las funciones básicas de la empresa se denominan áreas de administración: las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan áreas de producción, manufactura u operaciones; las funciones comerciales se llaman de ventas o de marketing; las funciones financieras se llaman áreas financieras que incluyen las antiguas funciones contables. Las funciones de seguridad pasaron a conformar un nivel inferior y finalmente surgió el área de recursos humanos.

ANTES	ACTUALIDAD
FUNCIONES TÉCNICAS	AREA DE PRODUCCIÓN
FUNCIONES COMERCIALES	AREA DE VENTAS O MARKETING
FUNCIONES FINANCIERAS Y CONTABLES	AREA DE FINANZAS
FUNCIONES DE SEGURIDAD	AREA DE RECURSOS HUMANOS
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	AREA ADMINISTRATIVA

Para Ballesteros Pulido, las funciones de la empresa son los actos de especialización, más o menos homogéneos que se ponen bajo la responsabilidad de una persona, al tener un fin unitario. Por tanto, los conjuntos de actos que obedecen a una finalidad concreta, constituirán las funciones de la empresa.

En la práctica cada función estaría organizada en un departamento especializado, de forma que dentro de la empresa se desarrollan varios tipos de funciones como son: la función directiva, la función de producción, la función comercial, la función administrativa, la función financiera y la función de RR. HH. Así pues, veamos cada una de ellas:

A.- FUNCIÓN DIRECTIVA

Supone la organización y coordinación de los factores productivos para conseguir los objetivos de la empresa, conservando el equilibrio y cohesión internos y permitiendo que la empresa se adapte a los cambios y al medio en el que se desenvuelva.

La dirección se puede dividir en **2 niveles:**

Autor: Jose Manuel Francés Aloy

✓ *Dirección administrativa:* constituye la alta dirección de la empresa, dedicándose fundamentalmente a la consecución de los objetivos generales de la empresa. Suele estar compuesta por el Consejo de Administración y el Director General (si forma parte del Consejo)

✓ *Dirección Operativa:* se ocupa de la puesta en práctica de ciertos proyectos específicos para alcanzar los objetivos finales de la empresa fijados por la alta dirección.

Las **funciones** de la directiva son: el mando, la organización, la planificación o programación en empresas pequeñas, la información continua, el control y la coordinación. Para desarrollar estas funciones, se necesitan desarrollar una serie de **capacidades:**

✓ *Capacidad de mando:* comprende todas las actividades relativas a la autoridad y poder sobre los subordinados. La autoridad se podría definir como el derecho a tomar decisiones útiles y apropiadas para el logro de los objetivos de la empresa y el poder de exigir la realización de las acciones necesarias para el cumplimiento de tales decisiones.

✓ *Capacidad para tomar decisiones:* las decisiones se caracterizan por su calidad y por su aceptación que tienen por parte de los interesados.

✓ *Capacidad de supervisión:* es el número de subordinados que pueden depender de un superior para que su supervisión y control resulte eficaz. Para ello depende de los siguientes factores:

- capacidad del directivo para comunicarse con sus subordinados
- capacidad de adiestramiento de los subordinados
- naturaleza del trabajo a supervisar
- tipo de dirección y organización
- extensión de la delegación
- ayuda del asesor
- dinamismo de la empresa, ...

El **equilibrio** entre estas capacidades estará determinado por 2 factores:

✓ *La destreza del directivo:* Su competencia y habilidad para plantear adecuadamente los problemas de sus subalternos

✓ *La naturaleza del problema que se trate:* Cuando solo exista una solución posible, lo más importante será la calidad. Y cuando existan varias soluciones igualmente satisfactorias, lo más importante será la más aceptada.

B.- FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

El Dr. George R. Terry la define como: “*La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas*”.

V. Clushkov: *"Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente"*.

Por medio de esta función se intenta posibilitar mediante la previsión, la organización, coordinación y control de las acciones de la dirección de la empresa.

La función de Administración va aparejada a toda función directiva, y por ello es frecuente que se ubique en una misma Unidad Organizativa que la función vista anteriormente y de sus "responsabilidades".

C.- FUNCIÓN FINANCIERA:

La función administrativa y la financiera van ligadas muchas veces, pero en este caso, la función financiera se ocupa de obtener recursos que permitan el funcionamiento de la empresa y la administración de estos con la mayor eficacia económica posible.

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Aborda todos los problemas de búsqueda de capitales y de las estrategias con que éstos deben ser utilizados. Además tendría a su cargo el control financiero en cuanto a la rentabilidad de estos capitales.

El papel del departamento financiero en el contexto de llevar la carga de la función financiera, es el de actuar como intermediario entre las operaciones de la empresa y los mercados capitales en los que se negocian los títulos o activos financieros emitidos por la empresa.

La situación financiera de una empresa se refleja a través del BALANCE, la CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS y los ESTADOS DE DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS. En ellos se representan los recursos con los que cuenta una empresa.

D.- FUNCIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING

Se intenta que los productos de la empresa lleguen a sus destinatarios. Consiste en producir en función de la venta, producir lo que el mercado desea.

Su ámbito de aplicación no se limita a las actividades empresariales, sino también se extiende a las instituciones sin fines de lucro, o a la divulgación de ideas y comportamientos beneficiosos para la sociedad.

Las actividades de marketing se podrían definir en las siguientes:

- ✓ Definición del mercado relevante
- ✓ Segmentación de dicho mercado en grupos homogéneos

- ✓ Cuantificación de la demanda y de su evolución
- ✓ Análisis de la competencia
- ✓ Estudio del entorno donde se desarrollan nuestras actividades

Después de estudiar el entorno y el posicionamiento de nuestro producto, se deberá diseñar el plan de **marketing - mix** a seguir en cuanto a las 4 variables básicas: precio, producto, distribución y comunicación.

Para llevar a cabo este plan, las funciones a seguir son:

- ✓ La elaboración de políticas comerciales, programas que detallen la puesta a punto de la estrategia genérica elegida.
- ✓ La formulación posterior del plan de marketing - mix, su ejecución, control y toma de decisiones de la organización.
- ✓ Potenciación del marketing interno de la empresa, potenciando al resto de las áreas de la organización para que compartan su actitud de marketing
- ✓ Mantenimiento de las relaciones con el cliente, relaciones continuas y constructivas con el cliente, prestar servicios adicionales, ...

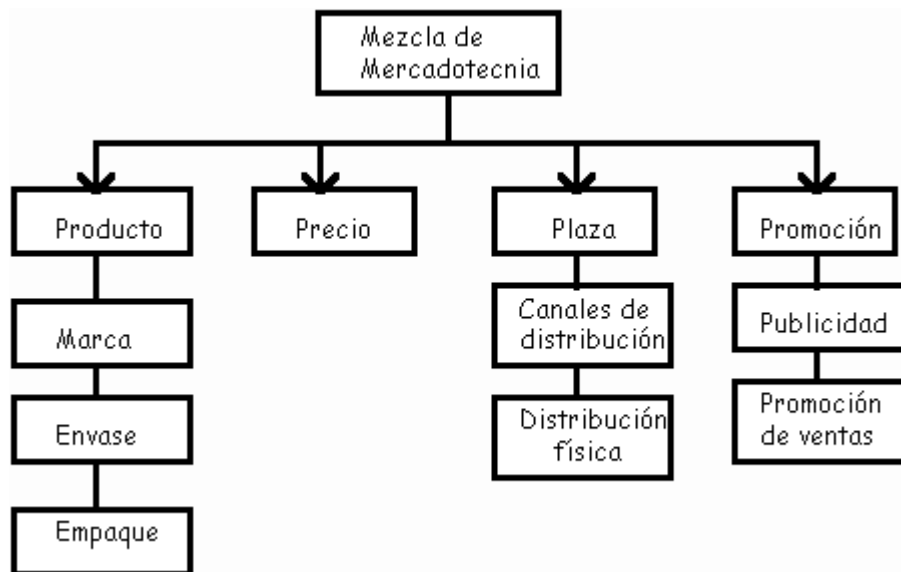
En definitiva, se trata de una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Funciones:

- ✓ **Investigación de mercados:** Implica conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.
- ✓ **Decisiones sobre el producto y precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
- ✓ **Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
- ✓ **Promoción:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
- ✓ **Venta:** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

✓ **Postventa:** Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Ninguna de estas funciones es, por sí sola la mercadotecnia. Solo cuando todas se interrelacionan se llega a lo que realmente es la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan en conjunto el método necesario para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo.



El responsable de la actividad de marketing se enfrenta a un mercado que le va a exigir gran capacidad y versatilidad para adaptarse a los cambios que se producen de forma cada vez más rápida. Este se responsabilizará de la comercialización del producto, por lo que deberá resolver los problemas de la determinación de los productos a realizar, el estudio del mercado, los canales de distribución, las ventas, ...

E.- LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

LLeva consigo la responsabilidad de la fabricación de los productos de la empresa. Este proceso se lleva a cabo con la transformación de los factores de producción (los inputs) dando lugar a una serie de outputs resultantes.

Las **características** de esta función son:

- ✓ Esta función se desarrolla dentro del entorno de la empresa.
- ✓ Dicha función dispone de mecanismo de retroalimentación para informar a la empresa del grado de cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Tiene la responsabilidad de la fabricación del producto, que es el objeto de la empresa.

✓ Organiza la línea del proceso de producción a través de los correspondientes escalones de mando (jefes de taller, encargados, jefes de equipo,...).

✓ Dentro de la función de producción, encontramos la llamada **función de compras**, que implica la puesta a punto de los medios necesarios para la producción.

Tradicionalmente, está considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

Funciones:

✓ **Ingeniería del Producto:** Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.

✓ **Ingeniería de la planta:** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

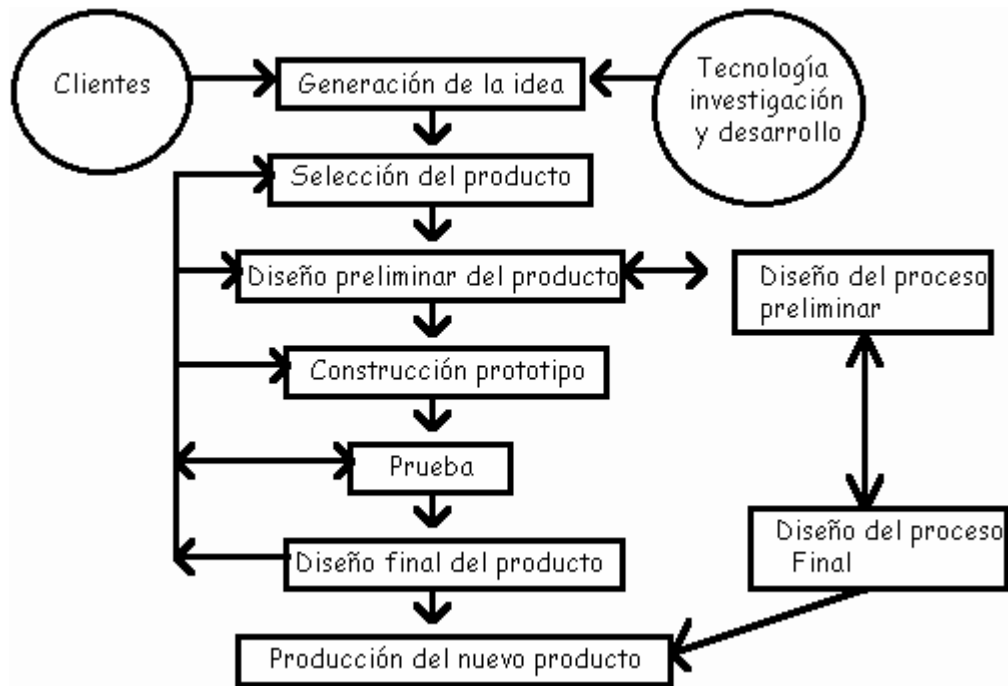
✓ **Ingeniería Industrial:** Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.

✓ **Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

✓ **Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

✓ **Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado

✓ **Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.



F.- LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta función de la empresa engloba 4 subfunciones:

- ✓ Proponer la política de Recursos Humanos, diseño, mantenimiento y modificación de las estructuras organizativas de la empresa para lograr los objetivos marcados.
- ✓ Realizar las acciones generales en orden a esta política, cuantificar y cualificar las necesidades de los recursos humanos en la empresa.
- ✓ Controlar que en todos los órganos de la empresa se cumplan las directrices en materia de personal. Adecuación de las actitudes, conocimientos y potencialidades del personal para el logro de estas políticas.
- ✓ Relaciones laborales y administración del personal: encargados de la negociación colectiva, relaciones con la administración y SS, control de presencias,...

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Funciones:

- ✓ **Contratación y empleo:** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de Reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.

✓ **Capacitación y desarrollo:** Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.

✓ **Sueldos y Salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo esta formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.

✓ **Relaciones laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

✓ **Servicios y Prestaciones:** Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.

✓ **Higiene y Seguridad Industrial:** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

✓ **Planeación de Recursos Humanos:** La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

2.2.- EL ENTORNO DE LA EMPRESA

La empresa funciona dentro de un entorno en donde también actúan otros elementos, como son: el estado, entidades financieras, otras empresas y las economías domésticas. Cualquier cambio en uno de estos medios, produce un cambio en todos los demás.

La **perspectiva histórica** del entorno se divide en 3 fases según Ansoff:

➤ Era de la producción en masa (1900-1930). El trabajo estaba dividido y cada empleado se especializaba en una función. Para las empresas supuso el aumento de la producción y la bajada de costes.

➤ Era del marketing en masa (1930-1950). La gente se volvió más exigente y se empezó a crear la mentalidad de mercado, y las empresas que no se adaptaron al cambio del entorno desaparecieron.

➤ Transición de la era postindustrial (1950 a la actualidad). Un gran cambio fueron las tecnologías. Los cambios tecnológicos son muy rápidos. La competencia es mayor y ahora los clientes exigen más porque están más informados. El gobierno forma parte de los cambios en el entorno mediante desarrollo sostenible...

2.2.1.- CONCEPTO Y TIPOS DE ENTORNO

El entorno es todo aquello que esta fuera de los limites de a empresa. Hay dos tipos de entorno:

•Entorno genérico:

Es el conjunto de factores que afectan por igual a todas las empresas ubicadas en un espacio dado y en un momento determinado.

Los factores del entorno genérico son:

➤ Factores económicos. Son las variables macroeconómicas de un país, el sistema de asignación de recursos de un país, la tasa de crecimiento de la economía...

➤ Factores político-legales. Establecen las reglas en que se desenvuelven las empresas, sistema político de un país y sus intuiciones gubernamentales

➤ Factores socioculturales. Son aquellos relacionados con a creación de nuevos productos y procesos productivos, así como aquellos relativos a cambios en los productos y procesos existentes.

•Entorno específico.

Esta formado por aquellos factores que influyen sobre los resultados de un grupo de empresas con características comunes, pertenecen al mismo sector industrial. Afecta con gran intensidad sobre la empresa y es el único entorno en el que la empresa puede incidir. Para analizar el entorno específico hay que hacer el seguimiento de 2 fases:

➤ Determinar la naturaleza del entorno específico: atendiendo las siguientes variables:

+ **Complejidad del entorno**: Se refiere a la cantidad de factores de entorno que afectan sobre la empresa, así como a su heterogeneidad u homogeneidad. El entorno puede ser simple (número reducido de factores de características homogéneas) o complejo (formado por un gran numero de factores heterogéneos).

+ **Dinamismo**. Hace referencia al grado en que nos es posible anticipar el comportamiento futuro de los factores del entorno. Puede ser estático (cambios previsibles) o dinámico (los factores son imprevisibles).

+ **La incertidumbre del entorno**. Es el grado de conocimiento que se tiene acerca de los factores del entorno. Puede ser de baja o alta incertidumbre.

+ **La diversidad**. Hace referencia al número de clientes que tiene una empresa y a la variedad de productos y mercados geográficos donde compiten. Puede ser muy

Autor: Jose Manuel Francés Aloy

diversificado (muchos clientes, zonas geográficas y productos variados) o no diversificado (lo contrario).

+ **Hostilidad**. Hace referencia el nivel de competencia dentro del mercado así como al acceso a los recursos dentro del mismo. Puede ser hostil (la competencia es muy intensa y el acceso a los recursos esta restringido) o favorable (todo lo contrario)

La combinación de las tres primeras variables originan **3 tipos de entorno** de carácter general:

- o Estable. Simple, estático y de baja incertidumbre
- o Turbulento. Complejo, dinámico y de alta incertidumbre
- o Intermedio. Es simple, dinámico y de incertidumbre intermedia o complejo, estático y de incertidumbre intermedia.

➤ **Análisis de la estructura del entorno específico:**

Se utiliza el modelo de las **5 fuerzas de Porter**, que parte de la premisa de que el entorno específico de la empresa coincide con el sector industrial al que pertenece.

Se deben estudiar las siguientes fuerzas: *Amenaza de entrada de nuevos competidores al sector industrial, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes en el sector, el poder negociador de los proveedores del sector, el poder negociador de los compradores y la amenaza de productos sustitutivos:*

Amenaza de entrada de nuevos competidores al sector industrial:

La entrada de nuevas empresas intensifica la competencia y reduce el atractivo del sector. Que menos empresas irruman en un sector depende de:

Presencia de barreras de entrada al sector, como:

✓ Presencia de economías de escala. Reducciones en el coste unitario de un producto a medida que incrementa el volumen de producción por periodo. Permite a las empresas a trabajar con unos costes unitarios bajos.

✓ Otras desventajas en coste.

✓ Efecto experiencia. El coste de un determinado producto desciende a medida que la empresa adquiere más experiencia acumulada en la elaboración del mismo.

✓ Tecnología de un producto patentada. Las empresas instaladas en el sector mantienen la propiedad de os conocimientos del productos o de sus características de diseño mediante una patente.

✓ Acceso favorable a los recursos. Las empresas que compiten en un sector pueden haber contratado las fuentes más favorables de materias primas a un precio inferior más ventajoso.

✓ Diferenciación del producto. Empresas ya establecidas poseen una determinada imagen de marca, y por tanto tienen un grado de lealtad y en cambio una empresa nueva tiene que invertir mucho en marketing para conseguir esa lealtad.

✓ Requisitos del capital. La necesidad de invertir grandes cantidades de recursos financieros crea una importante barrera. Además el mercado de capitales otorga una ventaja absoluta en costes cuando penaliza empresas que desean entrar frente a las ya establecidas.

✓ Existencia de costes de cambio. Entendiendo por tales, los costes que tiene que soportar un comprador cuando cambia de vendedor. Cuando son elevados el nuevo vendedor deberá dar al cliente ventajas.

✓ Acceso a canales de distribución. Mecanismo que utiliza una empresa para poner sus productos a disposición de los clientes.

✓ Política gubernamental. Hace referencia a la capacidad que tiene el gobierno para restringir el acceso a algunos mercados así como regulaciones gubernamentales.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes en el sector:

A medida que la competencia es mas intensa disminuye la posibilidad de obtener rentas elevadas, y por tanto el atractivo del sector es escaso. El grado de intensidad de la competencia es resultado de los siguientes factores:

✓ Concentración de los competidores. Explica como se distribuye la cuota de mercado entre los competidores. Los sectores pueden ser *concentrados* (pocos empresarios y una cuota de mercado elevada) o *fragmentados* (gran numero de empresas pero ninguna dispone de una cuota de mercado relevante, cuanto mas concentrado esta el sector menos rivalidad).

✓ Tasa de crecimiento de la industria. A medida que la tasa de crecimiento de la demanda de una industria se reduce, aumenta la rivalidad porque las empresas solo podrán crecer arrebatando cuota de mercado a sus competidores.

✓ La estructura de costes del sector. Cuando los CF son elevados las empresas del sector van a tratar de producir lo máximo posible para reducir los costes unitarios pretendiendo colocar toda su producción en el mercado en consecuencia, a mayores CF mayor rivalidad

✓ El exceso de capacidad productiva. Trabajando con la capacidad mínima recomendable para desempeñar la actividad producen más de lo que se demanda, generando una intensa competencia para dar salida a los volúmenes de producción.

✓ La diferenciación de los productos. Implica un menor nivel de rivalidad entre las empresas que compiten en u sector y ello se debe a que la estandarización (todas las empresas fabrican el mismo tipo de producto) genera competencia

✓ Presencia de barreras de salida. Son los siguientes:

- + Posesión de activos productivos específicos.
- + Existencia de costes fijos de salida
- + Existencia de interrelaciones estratégicas
- + Barreras emocionales

+ Restricciones sociales y gubernamentales

La amenaza de productos sustitutivos:

A medida que en una industria aparecen productos sustitutivos disminuye su atractivo así como las expectativas de alta rentabilidad. Hay 3 medidas que son de relevancia para proteger los productos de un sector frente a los sustitutivos:

- ✓ Modificar la imagen del producto
- ✓ Mejorar a relación prestaciones-precio
- ✓ Aumentar los costes que padecería el cliente si decidiese adquirir el producto sustitutivo

Poder negociador de los compradores:

A medida que incrementa el poder negociador de los clientes el atractivo del sector se reduce porque serian ellos quienes impongan sus condiciones sobre las empresas del sector. Las circunstancias que contribuyen a incrementarlo son:

- ✓ Pocos compradores
- ✓ Compras importantes
- ✓ Productos poco diferenciados
- ✓ Costes bajos por cambio de vendedor
- ✓ Cuando el suministro es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador
- ✓ Cuando el cliente dispone de información sobre la demanda, precios y costes de la empresa
- ✓ Cuando amenazan con integrarse verticalmente hacia atrás

El poder negociador de los proveedores del sector:

Ejercen poder de negociación sobre las empresas cuando amenazan con elevar los precios de los factores productivos o empeorar sus características. A medida que incrementa el poder de negociación de los proveedores, disminuye el atractivo del sector porque serán ellos quienes impongan sus condiciones sobre las empresas que participan en el mismo. Las circunstancias que contribuyen a incrementar el poder negociador de los proveedores son las siguientes:

- ✓ Pocos proveedores
- ✓ El producto que suministran esta diferenciado y no tiene sustitutos
- ✓ Existen costes de cambio de proveedor elevados
- ✓ El producto suministrado tiene la consideración del factor productivo esencial para el negocio de la empresa compradora

✓ Cuando tiene imposibilidad o amenazan con integrarse verticalmente hacia delante

El elemento central del análisis de la estructura de un sector esta en identificar las características básicas que presentan cada una de estas 5 fuerzas competitivas.

2.2.2.- EL ENTORNO ACTUAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Aunque cambios *tecnológicos y culturales* se han producido siempre, los cambios de nuestra época son mucho más espectaculares, acelerados y complejos.

Pero estos cambios acelerados se producen en lo tecnológico y no en lo institucional (por ejemplo: la informática avanza a un ritmo prodigioso, pero la estructura social que la utiliza en las empresas suele estar anclada en los viejos principios de jerarquía y poder, motivando que esta información sea manejada, y muchas veces manipulada, por un mínimo de elites informadas en su propio beneficio.

A *nivel social*, es evidente que nos aproximamos a nuevas coordenadas de referencia donde ciertos postulados tradicionales están cediendo su permanencia ante otros como la capacidad para relacionarse, el conocimiento científico - técnico, la "imagen" ante los medios,...

En la actualidad, y dentro de las empresas, se están produciendo cambios importantes: el trabajo se hace menos repetitivo, los horarios más flexibles, los cambios son más frecuentes,...

El empresario de hoy en día necesita trabajadores que acepten responsabilidades, que tengan espíritu de equipo, que tengan más iniciativa, con capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias,...

Para que la empresa pueda adaptarse a su entorno actual, no deben cambiar solo las características del trabajador, sino también los principios de organización y autoridad.

Sin embargo, existe en la actualidad un condicionante que dificulta este avance social en las empresas: LA CRISIS ECONÓMICA, con elevadas cotas de paro laboral.

Actualmente en la economía española, existen 4 factores importantes que constituyen el nuevo entorno de la empresa española. Veamos cada uno de estos elementos:

- **Creciente racionalización fiscal:** se exige una mayor transparencia fiscal y contable para conseguir una mejor y más justa recaudación tributaria, lo que hoy es posible gracias a la informatización de los servicios fiscales.

- **Competitividad:** debido al desarrollo tecnológico, se está produciendo una enorme competitividad. Hay que estar preocupado hoy en día por la mejora constante de las relaciones calidad-precio, por la continua diversificación de los productos fabricados, por el aumento de los servicios a ofrecer, por la constante investigación sobre los nuevos avances, y su adaptación a la empresa, por la automatización de las tareas,...

- **Incremento de la educación:** la mayor preparación de los trabajadores es cada vez más exigida por parte de los empresarios. El trabajador deberá tener cada vez más interés por su reciclaje, por seguir formándose, Esto se refleja en el aumento de los cursos de formación laboral impartidos por las empresas a sus empleados.

También se valora la formación “generalcita”, ósea conocer no solo de tu trabajo sino también de otras áreas de cara a conseguir una mayor integración y coordinación de las distintas tareas.

• **Ingreso en la CEE:** supone una gran repercusión para los empresarios y para las empresas, pues supone la eliminación de las fronteras de la comunidad, aumento de la competitividad en sus mercados mundiales, necesidad de ponerse a la altura de las empresas de la comunidad,...

Pero además, los factores que influyen en la empresa son muchos y variados, entre ellos destacamos:

➤ Los accionistas: en una etapa inicial asumen un riesgo considerable, debiéndose a ellos la existencia de la empresa

➤ Proveedores: suelen limitarse a cobrar y suministrar los productos y materias

➤ Colaboradores: a pesar de tener una conexión débil con la empresa, son los que generalmente pueden aportar energía, capital y riesgo a la empresa

➤ El entorno estatal (poderes públicos): intervienen en la infraestructura (obras públicas, educación, sanidad, vivienda,...) , regulan los conflictos, fiscalidad, créditos, relaciones con otras economías nacionales, ...

➤ El mercado: determinante principal de lo que se va a producir

➤ Otras empresas: determinan que producir, como, precio, calidad, ... para ser más competitivos

➤ Las organizaciones empresariales y sindicatos: la afiliación y movilización sindical puede servir tanto para reivindicar salarios y condiciones de trabajo, como para propiciar “giros sociales” en las políticas económicas de gobiernos y empresarios.

➤ La Seguridad Social: los movimientos sociales (ecologistas, feministas,...) pueden proporcionar también reivindicaciones en las empresas

➤ La cultura: la influencia de los valores culturales existentes en cada sociedad sobre el espíritu empresarial (libertad, ecología,...)

Según las características del entorno en que se ubique una empresa, le interesará dedicarse a un sector u a otro, tener mayor tamaño,... y debido a ello, se puede hablar de diferentes tipos de empresas.

La empresa bajo su aspecto comercial es una entidad integrada por el CAPITAL y el TRABAJO, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o a la prestación de servicios. Así pues la empresa estará formada por una serie de elementos:

BIBLIOGRAFÍA

- **Las mejores prácticas**, Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly y Charles Ketteman. Ed. Gestión 2000.
- **Técnicas para la Gestión de la Calidad**, S. Bellido. Editorial Tecnos.
- **Comportamiento Humano en el Trabajo**, K. Davis. Editorial McGraw-Hill.
- **Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos**, J.A. Petrick, Diana S. Furr y J. Petrick. Ediciones 2000
- **Como Crear y Desarrollar una Empresa**, planificación y control de actividades, F.J. Maqueda Lafuente. Ed. Deusto.