3.ª edición

Administración de empresas

María Jesús Hernández Ortiz (Coord.)



PIRÁMIDE

3.ª edición

Administración de empresas

Coordinadora
MARÍA JESÚS HERNÁNDEZ ORTIZ
CATEDRÁTICA DE UNIVERSIDAD. DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, MARKETING Y SOCIOLOGÍA
(ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS). UNIVERSIDAD DE JAÉN

3.ª edición

Administración de empresas

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:
Miguel Santesmases Mestre
Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© María Jesús Hernández Ortiz (Coord.), 2020
© Tercera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2020
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN digital: 978-84-368-4344-6

Relación de autores

María Jesús Hernández Ortiz (coord.)
Catedrática de universidad.

Guadalupe Fuentes Lombardo
Profesora titular de universidad.

María Teresa Garrido Álvarez
Profesora colaboradora de universidad.

Félix Ángel Grande Torraleja
Profesor titular de universidad.

Cristina Pedrosa Ortega
Profesora ayudante doctora.

María del Carmen Ruiz Jiménez
Profesora contratada doctora.

María del Mar Velasco Gámez
Profesora contratada doctora.

Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología (Área de Organización de Empresas)
de la Universidad de Jaén.

© Ediciones Pirámide

Índice

Introducción 15

1. La empresa como organización 19

1.1. La organización y la empresa 23
1.1.1. Concepto de organización 23
1.1.2. Concepto de empresa 26
1.1.3. La administración de empresas 30
1.2. La empresa como sistema abierto 31
1.3. Clasificación de las empresas 38
1.3.1. Según criterios económicos 39
1.3.2. Según criterios jurídicos 42
1.4. La empresa familiar 52
1.4.1. Relación entre empresa y familia 53
1.4.2. El protocolo familiar 54
1.4.3. Comparativa entre empresas familiares y no familiares 58
Términos clave 59
Actividades propuestas 59
Caso práctico: Castillo de Canena, de Andalucía al mundo 60
Cuestiones 62
Lecturas y enlaces de interés 63

2. El empresario, la dirección y el gobierno de la empresa 65

2.1. Concepto de propiedad, dirección y gobierno 68
2.2. El empresario. Evolución y concepto 71
2.2.1. Evolución de la figura del empresario 71
2.2.2. Concepto de empresario 77
2.2.3. La figura del emprendedor 80

© Ediciones Pirámide

2.3. La dirección. Características y funciones 84
2.3.1. Funciones directivas 84
2.3.2. Roles directivos 86
2.3.3. Habilidades directivas 90
2.3.4. Niveles de dirección 91
2.4. El gobierno de la empresa y sus órganos 96
2.4.1. Órganos de gobierno de las sociedades de capital 97
2.4.2. Órganos de gobierno en las empresas de economía social 99
2.4.3. Códigos de buen gobierno 101
2.4.4. Otros mecanismos de gobierno organizativo 103
2.5. Las decisiones en la dirección de empresas 105
2.5.1. El proceso de toma de decisiones. Modelo racional 106
2.5.2. Modelo de racionalidad limitada 113
2.5.3. Tipos de decisiones y problemas 114
2.5.4. Condiciones para la toma de decisiones 117
Términos clave 120
Actividades propuestas 120
Caso práctico 121
Cuestiones 126
Lecturas y enlaces de interés 126

3. Introducción a la dirección estratégica 129

3.1. La estrategia empresarial: concepto y componentes 132
3.2. La dirección estratégica 135
3.3. El análisis estratégico: ámbitos externo e interno 138
3.3.1. Misión, visión y objetivos 138
3.3.2. Análisis externo: el entorno de la empresa 141
3.3.2.1. Concepto y tipos de entorno 142
3.3.2.2. Análisis del entorno general 144
3.3.2.3. Análisis del entorno específico 147
3.3.3. Análisis interno 154
3.4. Formulación de estrategias 162
3.4.1. Diseño de opciones estratégicas: niveles y tipos de estrategias 162
3.4.2. Evaluación y selección de estrategias 168
3.5. Implantación de la estrategia y control 169
Términos clave 174
Actividades propuestas 174
Caso práctico: Había una vez… un circo 174
Cuestiones 178
Lecturas y enlaces de interés 178

4. Crecimiento e internacionalización empresarial 179

4.1. El crecimiento empresarial 182
4.1.1. Argumentos que justifican el crecimiento empresarial 182

© Ediciones Pirámide

4.1.2. Estrategias para alcanzar el crecimiento de la empresa 185
4.1.3. Modalidades de crecimiento empresarial 194
4.1.3.1. El crecimiento mixto de la empresa 198
4.2. La estrategia de internacionalización empresarial 204
4.3. Modos de entrada en el mercado exterior 212
4.3.1. Consideraciones previas a la elección del modo de entrada 212
4.3.2. Elección del modo de entrada 215
Términos clave 222
Actividades propuestas 222
Caso práctico: Centro comercial «Jaén Plaza»: Decathlon 223
Cuestiones 224
Enlaces de interés 225

5. Cultura, ética y responsabilidad social empresarial 227

5.1. La cultura en la empresa 230
5.1.1. Concepto y características de la cultura de la empresa 231
5.1.2. Elementos de la cultura 235
5.1.3. Funciones de la cultura empresarial 237
5.1.4. Factores que influyen en la cultura de las empresas 239
5.1.5. Diversidad cultural 240
5.2. La ética empresarial 242
5.2.1. Concepto de ética empresarial 243
5.2.2. La toma de decisiones éticas en la empresa 246
5.2.3. La ética y su implicación empresarial 249
5.3. La responsabilidad social en la empresa 251
5.3.1. Concepto y características de la responsabilidad social 252
5.3.2. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial 255
5.3.3. Aspectos relacionados con la aplicación de la responsabilidad social en la empresa 257
Términos clave 259
Actividades propuestas 259
Caso práctico: L'Oréal, una empresa comprometida 260
Cuestiones 263
Lecturas y enlaces de interés 263

6. Planificación y control 265

6.1. La función de planificación 269
6.1.1. ¿Por qué es necesario planificar? 269
6.1.2. El concepto de planificación: características 272
6.1.3. Las contribuciones y limitaciones de la planificación 275
6.1.4. Cómo afrontar una planificación exitosa 276
6.2. Las actividades implicadas en la planificación 280
6.2.1. Definición de los objetivos de la empresa 285
6.2.1.1. Tipos de objetivos 288

© Ediciones Pirámide

6.2.2. Establecimiento de planes 292
6.2.3. Fases de la planificación 304
6.3. El control en la empresa 308
6.3.1. ¿Qué es controlar y por qué es imprescindible? 308
6.3.2. El proceso de control 310
6.3.3. Tipos de control 318
Términos clave 321
Actividades propuestas 321
Caso práctico: ACCIONA, *business as unusual* 323
Cuestiones 327
Enlaces de interés 328

7. Diseño organizativo 329

7.1. Concepto de estructura organizativa y partes de la organización 331
7.1.1. Concepto de estructura organizativa 331
7.1.2. Componentes de la organización 333
7.2. Diseño organizativo 338
7.2.1. Diferenciación de actividades 338
7.2.2. Integración de actividades 343
7.2.2.1. Mecanismos formales de coordinación 344
7.2.2.2. Mecanismos informales de coordinación 348
7.2.2.3. Proceso de decisión: centralización-descentralización 349
7.2.3. Diseño de puestos de trabajo 352
7.3. Factores de contingencia 353
7.3.1. Tamaño 353
7.3.2. Sistema técnico 354
7.3.3. El entorno 355
7.3.4. Estrategia 356
7.3.5. Poder 358
7.4. Formas organizativas 359
7.4.1. Configuraciones organizativas según el criterio de departamentalización 359
7.4.2. Configuraciones organizativas según mecanismos de coordinación 368
Términos clave 382
Actividades propuestas 382
Caso práctico 382
Cuestiones 387
Enlaces de interés 388

8. Dirección del comportamiento humano en la empresa 389

8.1. La motivación 392
8.2. Teorías motivacionales de contenido y de proceso 394
8.3. Recomendaciones para la dirección 407
8.4. El liderazgo en la empresa 409

© Ediciones Pirámide

8.5. Enfoques para comprender el liderazgo 413
8.6. Nuevas aportaciones sobre el liderazgo 427
8.7. Retos para un liderazgo eficaz 432
8.8. El proceso de comunicación en las organizaciones 438
Términos clave 442
Actividades propuestas 442
Caso práctico: Los motores de la satisfacción laboral 444
Cuestiones 448
Lecturas y enlaces de interés 448

Bibliografía general 449

© Ediciones Pirámide

Introducción

La adaptación de los títulos al Espacio Europeo de Educación Superior ha impulsado numerosos cambios en las enseñanzas universitarias, sobre todo en las metodologías docentes. Los nuevos planteamientos pedagógicos otorgan al estudiante un papel más activo, en donde no se trate exclusivamente de memorizar conceptos, sino de asimilarlos y aplicarlos, además de desarrollar competencias y alcanzar resultados de aprendizaje. El libro de texto puede ser un recurso didáctico esencial para poder emprender este cambio pedagógico.

Con este objetivo surge el proyecto de elaborar el manual introductorio *Administración de empresas*. Además, con él se pretende enseñar la realidad empresarial tanto a los estudiantes que pretenden obtener un conocimiento común sobre un objeto que abordarán en diversas materias especializadas (estudiantes de Administración y Dirección de Empresas; Finanzas y Contabilidad, Turismo) como a los que pretenden lograr una visión general de la realidad empresarial con objeto de complementar su formación principal (estudiantes de Relaciones Laborales y Recursos Humanos e Ingenierías).

El enfoque didáctico que subyace al plantear este libro reposa en una filosofía que pretende inducir al estudiante a asumir un papel activo en su propio aprendizaje.

Con este propósito, se ha optado por introducir en el libro los siguientes contenidos. Cada capítulo se inicia con una serie de temas básicos que el alumno debería ser capaz de asimilar tras el estudio del mismo. Antes de desarrollar cada capítulo se muestra una lectura relacionada con el contenido del mismo y que permitirá al estudiante ambientarse en el tema que se va a analizar.

El desarrollo de los capítulos se aborda de manera muy ilustrativa, por el carácter pedagógico que se le ha dado al manual, haciendo uso de diversos ejemplos para facilitar una mejor comprensión por parte del estudiante. Se utiliza un lenguaje sencillo, pero a la vez riguroso y de fácil seguimiento para cualquier persona que se acerque a esta disciplina y apoyando los contenidos abordados con lecturas aclaratorias, muchas veces casos reales de empresas españolas o extranjeras, para que el alumno pueda seguir indagando sobre la realidad empresarial que se presenta. En dichas lecturas también se

© Ediciones Pirámide

propone la consulta de distintos enlaces de interés, así como cuestiones para su análisis y discusión, todo esto con objeto de lograr una mayor participación del alumno.

Los términos clave pretenden ir familiarizando al estudiante con una terminología esencial para el conocimiento de la administración de las empresas.

Las actividades propuestas al final de cada capítulo responden, asimismo, a los objetivos de este nuevo enfoque didáctico, cuyo fin principal es dotar al alumno de un papel activo en el proceso de su propio aprendizaje. Por ello, se proponen preguntas sobre contenidos, actividades cuyo objeto principal es fortalecer el espíritu crítico o ejercicios para poder realizarlos en grupos de trabajo. Con estas actividades se pretende que el alumno aprenda a manejar fuentes de información económico-empresariales, que desarrolle capacidades de análisis y evaluación de la información disponible y pueda utilizarla para tomar decisiones.

Al final de cada capítulo se proponen una serie de casos adaptados a su contenido, proporcionando un vehículo para el análisis y la discusión entre los estudiantes.

La obra se divide en ocho capítulos cuyos contenidos se describen a continuación.

El primer capítulo analiza uno de los aspectos fundamentales de la administración de empresas: la empresa como organización, y se introducen los conceptos de organización, empresa y administración de empresas. Posteriormente, se analiza la empresa como sistema abierto y, puesto que no se administra del mismo modo cualquier organización, se estudian los distintos tipos de empresas que se pueden encontrar en la realidad, atendiendo a dos criterios de clasificación: económicos y jurídicos. El capítulo finaliza analizando un tipo de empresa que se considera relevante por su evolución y repercusión en el ámbito de la administración de empresas: la empresa familiar.

En el capítulo segundo se estudia el papel de las personas cuya principal labor es la toma de decisiones y la dirección de las empresas. Se distinguen los conceptos de propiedad, dirección y gobierno. Se profundiza en el análisis del papel del empresario, las características del directivo y la función de los órganos de gobierno de las empresas. El desarrollo de la empresa hace que se vayan involucrando más personas en el proyecto empresarial, lo que crea nuevas necesidades de propiedad, dirección y gobierno que hacen más complejo el papel de las personas en el ámbito de la empresa y su gestión. Por ello, en las empresas de mayor dimensión se analizan los diferentes mecanismos para el control del propietario sobre el directivo. Finalmente se examinan las características de las decisiones directivas e identifican los niveles en los que los decisores se mueven desde los inicios de la toma de decisiones hasta la implantación de éstas.

A continuación, el capítulo tercero está dedicado a la estrategia empresarial. Se trata de conocer el concepto y los componentes de la estrategia y definir las distintas actividades que comprende el proceso de dirección estratégica. Así, se analiza el entorno empresarial y su implicación y relación con la empresa; se tratan, entre otros, los aspectos más relevantes del análisis interno, de la misión, visión y objetivos empresariales, y se hace un análisis exhaustivo sobre las principales actividades implicadas en las etapas de análisis, formulación e implantación de la estrategia. Todo esto con la finalidad de poner de manifiesto la importancia que la estrategia empresarial tiene en el conocimiento de las causas del éxito empresarial o las razones de su fracaso.

© Ediciones Pirámide

El capítulo cuarto guarda relación con el anterior. En él se estudia uno de los principales objetivos empresariales, el crecimiento, y se analizan las distintas estrategias para alcanzarlo, con especial énfasis en el estudio de la estrategia de internacionalización empresarial. De este modo, el capítulo se centra en el análisis de dos aspectos. El primero se dedica a la exposición de los motivos que llevan a una compañía a fijar el crecimiento como objetivo, al estudio de las estrategias que ayudan a obtenerlo y al análisis de las distintas modalidades para lograrlo. El segundo se centra en la estrategia de internacionalización, su justificación y el estudio de los distintos modos de entrada de una empresa en el mercado exterior, diferenciando entre las alternativas que implican la internacionalización de la compañía de manera individual y aquellas otras que suponen el establecimiento de acuerdos de cooperación en su desarrollo.

En el capítulo cinco, «Cultura, ética y responsabilidad social empresarial», se recogen, analizan y vinculan conceptos básicos que tienen que ver con los valores y las creencias de las personas y grupos de interés relacionados con la empresa. En primer lugar, se abordan cuestiones relativas al conocimiento de la cultura de la empresa en profundidad, para, en segundo lugar, recoger aspectos clave para entender la ética en la empresa. Para finalizar, se estudia el concepto de responsabilidad social corporativa, así como las dimensiones que conlleva.

En el capítulo seis se proporcionan los conocimientos necesarios para argumentar que la planificación no sólo constituye una tarea directiva irrenunciable porque permite mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, sino que en la actualidad se ha convertido en un requisito para la supervivencia de éstas. Se abordan las actividades que definen el proceso de planificación, y el papel que tienen en ella los objetivos y los planes; sus distintos tipos y niveles y cómo estructurar el proceso a través de fases. A continuación, se describe el control como proceso interrelacionado con la planificación. Se analizan sus requisitos, fases y tipología, finalizando con el análisis de algunas de las herramientas de planificación y control que tienen los directivos a su disposición.

El capítulo siete, el diseño organizativo, sienta las bases para comprender el funcionamiento de la empresa en cuanto organización. Se analizan los elementos que la componen así como las distintas partes o grupos que pueden identificarse. A continuación, se estudian las variables que van a permitir diseñar una organización eficaz y eficiente, agrupadas en función de su utilidad para conseguir la diferenciación de actividades y la integración. También se analizan algunos factores de contingencia que tienen influencia en el diseño de la organización. Por último, se describen las características y particularidades de algunas formas organizativas básicas.

El libro finaliza con el capítulo ocho, dirección del comportamiento humano, en donde se abordan cuestiones relativas al conocimiento de lo que puede motivar a un trabajador y cómo se llega a generar motivación, todo ello sin olvidar la importancia que el liderazgo tiene en este proceso, por qué es importante investigarlo dentro de la administración de empresas, conocer cuáles son los estilos de liderazgo que obtienen buenos resultados y cuál ha sido su evolución hasta nuestros días. Por tanto, el principal objetivo es mostrar qué aspectos pueden afectar al comportamiento humano y cómo puede la dirección de la empresa influir en el comportamiento de los integrantes de una organización.

© Ediciones Pirámide

1 La empresa como organización

Contenido del capítulo

1.1. La organización y la empresa.
1.2. La empresa como sistema abierto.
1.3. Clasificación de las empresas.
1.4. La empresa familiar.

Objetivos de aprendizaje

- Conocer y diferenciar los conceptos de organización y empresa.
- Comprender qué significa la empresa como sistema.
- Identificar los subsistemas funcionales de la empresa.
- Clasificar los distintos tipos de empresas existentes atendiendo a criterios económicos y jurídicos.
- Valorar la importancia económica y social de la empresa familiar.

© Ediciones Pirámide

PETROPRIX, EL LÍDER DE LAS GASOLINERAS *LOW COST*

Las gasolineras *low cost* se han convertido en un fenómeno que crece sin medida en mitad de un negocio inamovible desde sus inicios. Vinieron al mundo para complementar las estaciones de servicio tradicionales, para conseguir que el repuesto de combustible se efectúe con rapidez, sin intromisiones y con celeridad. Más barato. Sin personal de asistencia.

En los últimos años aumentan las marcas que confían en este método como una apuesta segura. Repostar en este tipo de estacionamientos supone un ahorro de entre quince y veinte céntimos por cada litro. Una cantidad que al llenar un depósito medio de 55 litros supone una rebaja de entre 8,25 y 11 euros por cada vehículo. Entre las marcas que triunfan en el espectro se encuentra Petropix.

Este empresa nació con el objetivo de hacer el repostaje de combustible más rápido, sencillo y económico, lo que le ha llevado a desarrollar tecnología propia que le permite realizar el repostaje no atendido. Gracias a su propuesta de calidad, precio y rapidez en el servicio, son una de las 20 empresas con mayor crecimiento en toda Europa.

Con más de 60 gasolineras y 650.000 repostajes mensuales, son una de las empresas líderes en el mercado de las gasolineras *low cost* en España.

La inclusión es parte de la política de esta empresa, un atributo necesario para poder cumplir con las leyes estatales y europeas que aluden a los derechos de las personas con discapacidad en los establecimientos y comercios públicos. Las instalaciones de esta franquicia de repostaje son accesibles para el conjunto de los ciudadanos. Las rampas de acceso, la altura de las máquinas de pago y de las mangueras expendedoras, facilitan el abastecimiento para las personas con cualquier tipo de discapacidad.

Petroprix oferta la posibilidad de hacer las gestiones a través de la aplicación de la compañía. Desde el teléfono móvil el cliente puede realizar la gestión del consumo que quiere en cada momento, informarse sobre el precio y pagar en un mismo acto.

Al frente de este proyecto se encuentra Manuel Santiago, nacido en Jaén, en 1968. Este empresario ha conseguido, en 15 años, montar un grupo que factura más de 200 millones y proyecta aumentos de ventas de 50 en 50 millones al año hasta 2022. Manuel Santiago (ingeniero de Telecomunicación), llevaba media vida trabajando para multinacionales (Valeo, General Electric) hasta que, junto a su mujer, la ingeniera industrial María José Morales, vio un hueco en eso que llama las «llanuras de elefantes», sectores tradicionales con jugadores muy consolidados, pero lentos.

En torno a 2011 había montado un equipo de ingenieros y programadores que se aplicó en encontrar algún negocio «donde la tecnología pudiese aportar algo». Y halló que las gasolineras de bajo coste estaban muy poco desarrolladas en España. Gasolineras sin empleados, sin tiendas que vendiesen naranjas ni servicio de lavado de coches, pero que ofreciesen mejores precios a los clientes y, sobre todo, mucha rapidez gracias a un software propio. Los usuarios tardan, desde que entran hasta que salen, unos dos minutos y medio en repostar y pagar, según un estudio interno. El combustible procede de las mismas refinerías de donde se abastecen las grandes multinacionales, por lo que, asegura, no hay ninguna

© Ediciones Pirámide

diferencia en la calidad. «Empezamos a desarrollar las gasolineras en 2013 y en 2018 el *Financial Times* nos destacó como la empresa número 18 con mayor crecimiento en Europa. Ha sido un superéxito».

Previsiblemente ese superéxito llamado Petroprix seguirá este año, en el que espera abrir más estaciones de servicio y facturar 250 millones. Con 76 gasolineras a enero de 2020, un resultado de explotación de cerca de diez millones y una deuda de nueve, Petroprix se mueve con márgenes pequeños (ha repartido todo su beneficio, de entre 1,7 y 2 millones, en forma de dividendo en años anteriores), que financian el crecimiento del resto de las empresas del grupo: Petronic, de tecnología, que da soporte a todas las actividades; Avansolar y, desde hace poco, Hello Insurance, con la que promete revolucionar el mercado de seguros de coches. Juntas suman 205 empleados y pronto se les añadirá otra empresa de medios de pago. También cuentan con una pequeña división comercial, que compra y alquila suelo y que Santiago califica como su «plan de pensiones».

Este emprendedor no ve su futuro en la gasolina. Sabe que tarde o temprano la electrificación será un hecho, pero considera que todavía falta tiempo para que eso ocurra y, mientras, se está metiendo en otros negocios. «Nosotros no tenemos el famoso *legacy,* los sistemas heredados. No migramos a la nube, nacemos en ella». Eso genera flexibilidad y ahorro de costes. «También es cierto que encontramos muchas trabas por parte de los actores establecidos. Y nos ha resultado difícil encontrar suelo industrial finalista. Pero soy ingeniero, he trabajado en el automóvil y sé que la mayoría de los gurús de tecnología no acaban de entender que el ciclo de vida de un coche es distinto al del móvil, sino que es más largo».

En la actualidad está trabajando en un dispositivo con el que quiere convertir los coches en coches conectados. Con este dispositivo pretende dar una serie de servicios y con los datos que obtenga poder bajar el precio del seguro y disminuir el fraude. El aparato en cuestión puede, desde avisar de un accidente a llamar a emergencias, crear una wifi, forzar que nadie pueda arrancar el coche durante un periodo determinado, hacer una prueba de alcohol, activar la cámara si algo golpea el vehículo, pagar en el parking del aeropuerto, abrir la puerta del garaje o detectar el cansancio en el piloto tras muchas horas al volante. «Algunas aseguradoras hacen algo parecido con un dispositivo debajo del volante, pero no aporta tanto valor. Dentro de poco estaremos integrados en la DGT 3.0. Te diremos si tienes obstáculos, atascos importantes, todo de lo que avise la DGT lo podrás saber». Esperan que los centros comerciales lo puedan vender a finales de este año por 150 euros. A los que contraten una póliza desde su aseguradora se lo instalarán gratis. «Llevamos varios millones de euros invertidos, hemos hecho todo el desarrollo electrónico y de sofware del dispositivo y la aseguradora. Y lo hemos hecho fuera del entorno de Google, que es más difícil porque pierdes un montón de herramientas». Pronto estará conectado con Alexa. Preguntado si eso va en contra de la esencia del seguro (compartir riesgos), responde que los clientes «tendrán un precio correspondiente a tu riesgo».

Cree que con su aseguradora transformará el mercado. Aunque a lo largo de la conversación se cuestiona cada una de sus afirmaciones. «Una consultora decía hace unos años

© Ediciones Pirámide

que el 10% de los seguros serían telemétricos en 2020 y ¿cuántos hay? Ninguno. La gente que hace informes tiende a equivocarse por pensar que todo va más rápido de lo que va». Mientras, de puertas adentro dice que lo suyo es delegar, hacer que los equipos trabajen. «Crecemos mucho, incorporamos gente casi cada día, nos ayuda tener proyectos chulos, atrae a buenos profesionales y con ello conseguimos una rotación baja. Somos buenos contratando gente júnior que crece con nosotros. Te sorprendería lo que hacen los chavales, no somos peores que los de Facebook». ¿Entonces lo que hacen ustedes lo puede hacer cualquiera? «No, no, esto es un follón que no veas», sonríe. Aunque no ha patentado ninguno de sus desarrollos, cree que no merece la pena: «Hoy todo es velocidad. Cualquiera te puede copiar cambiando algo». En el futuro, cuando el Banco de España les dé luz verde, lanzará un neobanco, una entidad 100% digital —que no se confunda con una *fintech*, que intermedia entre el banco y los clientes—.

Hasta que el futuro llegue, seguirá trabajando. «Lo discuto mucho con mi padre, que me dice que para qué sigo buscando negocios. Hay gente que lo estudia en psicología... El emprendedor ve los problemas de no haber emprendido. En mi caso tiene una parte de *hobby* y otra de desafío intelectual». Y «cero» motivación económica. «Bueno, siempre que van las cosas bien es más fácil y esto no siempre es divertido». Lo que tiene claro es que quizá sus productos fallen. «Las aseguradoras tienen capital, pero el mundo es de los que tienen tecnología. En movilidad hay un problema, se va a transformar una barbaridad, aunque no sabemos cómo de rápido. Todo eso está pasando. El futuro va a ser esto. Seremos las víctimas o los que lideren esa transformación».

FUENTES: Pujol, E. (2018, 20 de octubre). El boom de las gasolineras *low cost:* dónde están, cuánto ahorras y sus problemas. *Diario el Español*. 20 octubre, 2018. Recuperado de https://www.elespanol.com/reportajes/20181020/boom-gasolineras-low-cost-ahorras-problemas/346716214_0.html. Fernández, M. (2020, 28 de febrero). El gasolinero de Jaén de los 200 millones de euros. *El País. Edición Digital*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/02/27/actualidad/1582807171_122405.html.

Se vive en un mundo rodeado de organizaciones y empresas. En nuestro día a día se interactúa permanentemente con ellas. Comprar el pan, visitar un museo, ir al cine, conseguir una titulación, contratar los servicios de un fontanero, ir de compras, repostar en una gasolinera, salir a cenar o ir a visitar a un amigo al hospital son actividades que nos recuerdan la importancia y dependencia que tenemos de las organizaciones y empresas. Y es que ellas permiten satisfacer las necesidades diarias.

Una empresa no funciona por sí sola. Necesita de un grupo de personas que presten sus servicios en ella, de un plan, de una estructura organizativa, de unos recursos financieros, etc. Pero, ¿cómo se consigue coordinar todos estos elementos que componen las organizaciones? Esta compleja labor es llevada a cabo por la administración de empresas, que se encarga de mantener un entorno equilibrado en el que las personas, trabajando en grupos, puedan desarrollar planes y cumplir con los objetivos específicos de las empresas.

© Ediciones Pirámide

Ante la importancia de la organización y de la empresa como piezas clave del sistema económico actual, resulta conveniente que la sociedad conozca qué son las empresas, cómo funcionan y cómo se administran.

Por ello, en este primer capítulo se analiza uno de los aspectos fundamentales de la administración de empresas: **la empresa como organización.** En el primer epígrafe se estudian los conceptos de organización, empresa y administración de empresas. Posteriormente, se analiza la empresa como sistema abierto. Y, puesto que no se administra del mismo modo cualquier organización, se estudian los distintos tipos de empresas que se pueden encontrar en la realidad, atendiendo a dos criterios de clasificación: los económicos y los jurídicos. El capítulo finaliza analizando un tipo de empresa que se considera relevante por su evolución y repercusión en el ámbito de la administración de empresas: la empresa familiar.

1.1. LA ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA

1.1.1. Concepto de organización

La sociedad se encuentra estructurada de tal forma que en todos sus sectores, económicos o no, se hace necesaria la reunión de personas para el logro de los objetivos. Así, si se quiere competir en una liga local de fútbol, se necesita de un equipo, con su correspondiente organización; si se quiere utilizar el ascensor para subir a la vivienda y éste se ha estropeado, se precisa de la existencia de una comunidad de propietarios, que efectúe la reparación y se encargue de abonar el servicio prestado a otra organización. Por tanto, si miramos a nuestro alrededor, se puede apreciar que vivimos rodeados de organizaciones: hospitales, escuelas, equipos deportivos, gobiernos, bancos, clubes, iglesias, etc.

Pero ¿qué es realmente una **organización**? Siguiendo a Hellriegel (2001), una organización es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos. Según Robbins y Coulter (2005), es una asociación deliberada de personas para cumplir una determinada finalidad.

En definitiva, se puede definir la organización como un grupo estructurado de personas en el que se ha establecido una serie de procedimientos y reglas que, con los medios o recursos adecuados, trabajan para la consecución de un fin determinado, el cual no podrían alcanzar de manera individualizada.

De la definición anterior se desprenden tres características o **elementos** que presentan todas las organizaciones (véase la figura 1.1):

— Tienen un *propósito definido,* que se expresará en términos de una o varias metas. Por ejemplo, la finalidad de un hospital es cuidar la salud de las personas, lo que

© Ediciones Pirámide

se traduce en desarrollar investigaciones que mejoren la rapidez y fiabilidad de los diagnósticos o investigar para la mejora de los tratamientos o hacer la estancia de los enfermos en el hospital más llevadera.

— Están compuestas por una serie de *recursos humanos y materiales,* que en la práctica van a ser los responsables de alcanzar las metas fijadas. Siguiendo con el ejemplo anterior, el hospital estará formado por médicos, enfermeros, cirujanos, celadores, otro personal sanitario y directivo, instrumental técnico, etc.

— Emplean una *estructura* deliberada conformada por una serie de métodos, reglas o procedimientos que definen el comportamiento de sus miembros y, de este modo, se facilite la buena marcha de la organización para la consecución de sus fines. En los hospitales existen una serie de manuales y protocolos de procedimientos generales de enfermería que ayudan al trabajo diario y establecen directrices sobre qué hacer en cada momento.

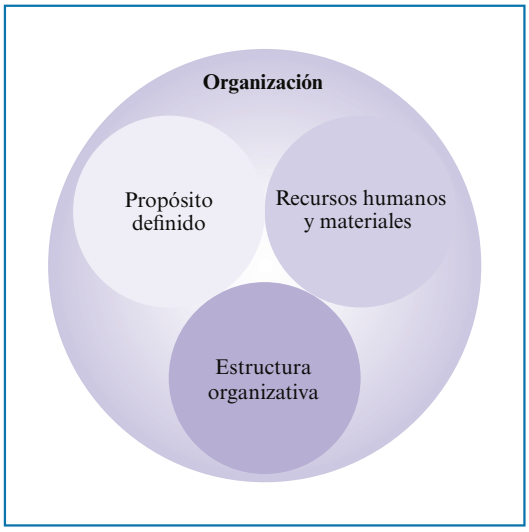


Figura 1.1. Elementos de las organizaciones.

Aunque los elementos esenciales de cualquier organización son los que se acaban de comentar, el concepto de organización es dinámico y es necesario adaptarlo a la evolución del entorno.

En la tabla 1.1 se puede apreciar una comparativa entre las principales características de la organización tradicional frente a las de la nueva organización.

Las organizaciones actuales se caracterizan por operar en entornos dinámicos y complejos. Presentan una estructura organizativa flexible para adaptarse a los cambios

© Ediciones Pirámide

del entorno. La dirección se centra en desarrollar las habilidades de los recursos humanos y potenciar la participación de éstos en el proceso de toma de decisiones. El trabajo puede ser desarrollado en cualquier lugar, a cualquier hora, estableciendo relaciones en red o laterales y siempre orientado a satisfacer las necesidades de los clientes. Prima la importancia del trabajo en equipo.

De la tabla 1.1 se desprende que las organizaciones exitosas deben adoptar nuevas fórmulas de hacer su trabajo y adaptarse a los continuos cambios del entorno: sociales, económicos, políticos y tecnológicos, entre otros.

TABLA 1.1

La organización y sus cambios

Organización tradicional	Nueva organización
Estable.	Dinámica.
Inflexible.	Flexible.
Centrada en el trabajo.	Centrada en las habilidades.
El trabajo se define por posiciones.	El trabajo se define por las tareas que se deben hacer.
Trabajo de individuos.	Trabajo de equipos.
Puestos permanentes.	Puestos temporales.
Se mueve por órdenes.	De participación.
Los jefes deciden siempre.	Los empleados participan en las decisiones.
Se guía con reglas.	Orientación a los clientes.
Personal homogéneo.	Personal heterogéneo.
Día hábil de 9 a 5.	Días hábiles sin horario fijo.
Relaciones jerárquicas.	Relaciones laterales y en redes.
Trabajo en las instalaciones en el horario establecido.	Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento.

FUENTE: Robbins y Coulter (2005).

Asimismo, Robbins y Coulter (2005) señalan que las organizaciones deberán estar dirigidas por gerentes que pongan en tela de juicio las ideas convencionales, ya que al estar produciéndose continuamente cambios en el ambiente organizacional, los métodos y principios administrativos creados para un mundo estable y previsible están obsoletos en la actualidad. Por ello, las organizaciones del siglo XXI deberán ser capaces de aprender, adaptarse y cambiar de forma incesante, es decir, tendrán que practicar el **aprendizaje organizacional.** En la tabla 1.2 se muestran las diferencias entre las organizaciones tradicionales y las que aprenden.

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.2

La organización que aprende «versus» la organización tradicional

	Organización tradicional	Organización que aprende
Actitud ante los cambios	Si funciona, no lo cambies.	Si no lo cambias dejará de funcionar.
Actitud ante las nuevas ideas	Si no lo inventamos aquí, recházalo.	Si lo inventamos o reinventamos aquí, recházalo.
¿Quién es responsable de la innovación?	Áreas tradicionales (I+D).	Todos los miembros de la organización.
Temor principal	Cometer errores.	No aprender; no adaptarse.
Ventaja competitiva	Productos y servicios.	Capacidad de aprender, conocimientos y experiencia.
Trabajo del gerente	Controlar a los demás.	Facultar a los demás.

FUENTE: Robbins y Coulter (2005).

La organización que aprende muestra una actitud activa frente a los cambios, pues su estrategia se basa en el cambio y en el aprendizaje continuo para lograr el éxito. Responsabiliza a todos sus miembros de la innovación y los faculta para dar lo mejor de sí mismos. Su temor principal es no aprender, no adaptarse a los nuevos tiempos.

1.1.2. Concepto de empresa

La empresa no es una realidad nueva. Desde la Edad Media, de una manera u otra, se habla de ella, pero, aunque hoy día sigue teniendo la misma finalidad que entonces, ha evolucionado notablemente con el paso del tiempo.

Las personas tienen diversas necesidades que suelen ser muy diferentes dependiendo del lugar donde vivan, del nivel social, de los recursos económicos que posean, etc. Evidentemente, aunque se hable de personas diferentes con condiciones distintas, las necesidades humanas están ahí y éstas son el punto de partida de la empresa, como unidad económica de producción para la satisfacción de las mismas.

Pero, ¿qué es una **empresa**? No es fácil identificar una única definición. En una primera aproximación se puede considerar una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo.

En la definición anterior se pueden identificar una serie de aspectos que ayudan a comprender mejor el concepto de empresa:

© Ediciones Pirámide

— Existencia de un *proceso de transformación* por el que una serie de *inputs* o recursos se convierten en *outputs* o bienes y servicios.

— *Recursos o factores de producción* que se emplean en el proceso de transformación; ya sean recursos humanos que aplican sus conocimientos para posibilitar la realización del bien o servicio o recursos materiales como las inversiones técnicas, los bienes de equipo, elementos de transporte, equipos informáticos, efectivos o activos financieros con distinto grado de liquidez, etc., o recursos inmateriales o intangibles como la tecnología, el software informático, la imagen, la cultura de la empresa, etc.

— *Organización* del proceso de transformación, es decir, establecimiento de la estructura más idónea, en función del tamaño, de la actividad, de los procedimientos y métodos más apropiados, de las redes y canales de comunicación, definición de las competencias de cada puesto de trabajo y de las relaciones entre los mismos, etc.

— Obtención de *output* o *bienes y/o servicios,* que permitirán la satisfacción de necesidades.

— *Objetivos y fines* (obtención de lucro mediante la satisfacción de necesidades) que justifican la razón de la existencia de la empresa y que relacionan la actividad de ésta con la consecución del éxito, en la medida en que dichos objetivos vayan alcanzándose.

— Asunción de *riesgo,* debido a la incertidumbre que se genera sobre si se alcanzarán o no los resultados deseados, empleando todos los esfuerzos y recursos que se consideren convenientes.

Menguzzato y Renau (1991) profundizan en la definición de empresa, que puede entenderse como una unidad técnica, económica, social, política y de decisión:

— Como **unidad técnica,** la empresa emplea un proceso para la transformación de un conjunto de *inputs* o factores de producción en un conjunto de *outputs* o bienes y servicios. Este proceso técnico puede ser sencillo o altamente complejo. En función del nivel de complejidad, se requerirá una menor o mayor inversión en maquinaria, tecnología, herramientas, etc.

— Como **unidad económica,** la actividad técnica de transformación de unos recursos en bienes y servicios se realiza añadiendo valor económico. La empresa necesita generar valor para pagar a sus proveedores de materias primas, trabajadores, maquinarias, o retribuir a sus propietarios, de tal forma que el valor de sus bienes y servicios supere el coste de los insumos y del proceso de transformación.

— Las empresas son **unidades sociales,** ya que en ellas las personas trabajan, deciden, opinan, colaboran y se arriesgan manteniendo relaciones formales e informales. Además, surgen la comunicación, la motivación y los comporta-

© Ediciones Pirámide

mientos individuales y grupales, configurando una determinada cultura organizativa.

— Las empresas son **unidades políticas,** porque las personas que interactúan en ellas tienen objetivos e intereses propios que, a veces, están en contradicción con los de la empresa y que requieren de un proceso político de conciliación de objetivos e intereses para que la empresa funcione.

— Las empresas son **unidades de decisión,** puesto que tienen capacidad para formular sus propios objetivos y adoptar las principales decisiones respecto a su actividad técnica o económica correspondientes a una misma unidad sociopolítica, determinando las líneas generales de actuación para lograrlos a través del desarrollo de las funciones básicas de dirección. Una empresa puede tener varias fábricas o negocios, pero se integran en la misma unidad de decisión, configurando por tanto una única empresa, al frente de la cual estará una persona o un grupo de personas que serán las que fijen sus objetivos y las líneas generales para lograrlos.

Una vez que se ha analizado la definición anterior, se observa que organizaciones y empresas tienen muchas características en común, pero no son realidades idénticas.

Para comprender mejor estos dos conceptos, el de empresa y el de organización, en la tabla 1.3 se comparan los datos de una empresa (Repsol) y de una organización (Greenpeace).

TABLA 1.3

Comparativa entre Repsol y Greenpeace

	Repsol	**Greenpeace**
Sector de actividad	Energía y medio ambiente	Ecología
Ámbito de actuación	Está presente en más de 35 países	Está presente en 55 países de Europa, América, Asia, África y el Pacífico
Resultado neto (millones de euros)	7.513	1.254

Una empresa comparte los tres elementos que caracterizan a toda organización: tiene un *propósito definido,* está compuesta por *recursos humanos y materiales* que se van a emplear en el proceso de transformación y necesitan de una *estructura organizativa* para su gestión. Por tanto, una empresa es una organización. Pero esta afirmación no se cumple en sentido contrario, es decir, todas las organizaciones no son empresas. La diferencia entre las organizaciones y las empresas reside en la **finalidad para la que han sido creadas.**

© Ediciones Pirámide

EMPRESA Y ORGANIZACIÓN

Greenpeace es una organización ecologista económica y políticamente independiente, que no acepta donaciones ni presiones de gobiernos, partidos políticos o empresas. Greenpeace utiliza la acción directa no violenta para atraer la atención pública hacia los problemas globales del medio ambiente e impulsar las soluciones necesarias par tener un futuro verde y en paz. Greenpeace trabaja para detener el cambio climático, proteger la biodiversidad en todas su formas, prevenir la contaminación y el abuso de los océanos, las tierras, el aire y el agua dulce y promover la paz, el desarme mundial y la no violencia. Greenpeace como organización medioambiental global consta de Greenpeace Internacional y de oficinas nacionales y regionales en 55 países. Estas oficinas realizan de manera independiente las estrategias globales de la compañía dentro de su contexto local y buscan el apoyo financiero necesario de socios/as y donantes para financiar este trabajo.

Repsol es una compañía española con vocación global. Lleva más de 9 décadas acompañando el desarrollo económico y social de España y trabaja por conseguir un futuro energético sostenible, basado en la innovación, la eficiencia y el respecto, creando valor para el progreso de la sociedad. En la actualidad es considerada una compañía líder en el sector energético español. Todas sus líneas de negocio están presentes en España: exploración y producción, refino, química, estaciones de servicio, lubricantes, GLP (gas licuado de petróleo para automoción) y comercialización de otros productos especializados. Además, impulsa iniciativas relacionadas con nuevas formas de producción de energía. En cuanto a su actividad en España, Repsol tiene una capacidad de refino de 896.000 barriles al día, cuenta con una red de más de 3.500 estaciones de servicio y el importe de su inversión social voluntaria asciende a 12 millones de euros.

Repsol ha actualizado su plan estratégico 2016-2020 tras haber superado con dos años de antelación todos los objetivos que se fijaron en dicho plan. La renovada estrategia se basa en 3 pilares: remuneración creciente al accionista; crecimiento rentable de sus negocios y desarrollo de nuevos negocios vinculados a la transición energética. Concretamente, Repsol seguirá aumentando la retribución al accionista, hasta alcanzar un euro por acción.

Entre 2018 y 2020 Repsol prevé invertir 15.000 millones de euros entre sus distintas unidades de negocio y destinará 2.500 millones de euros a proyectos energéticos de bajas emisiones de CO_2.

FUENTES: Greenpeace: https://es.greenpeace.org/es/quienes-somos/como-nos-organizamos/. Fecha de acceso 05/05/2020. Repsol: https://www.repsol.com/es/index.cshtml. Fecha de acceso 05/05/2020.

En las organizaciones, los fines por los que se constituyen pueden ser económicos, políticos, culturales, sociales, sanitarios y deportivos. Greenpeace es un ejemplo de una organización con fines mediambientales. Clubes como Real Madrid o F. C. Barcelona son organizaciones con fines deportivos y educativos. Amnistía Internacional es otro ejemplo de una organización que actúa contra la injusticia defendiendo los derechos humanos.

La finalidad por la que nacen las empresas es económica. Las mismas se crean para obtener beneficios, con los que posteriormente retribuir a sus propietarios. Esto no significa que las empresas no puedan tener otros fines distintos al del lucro. Este fin puede ser compatible con otros de naturaleza social, medioambiental, cultural, etc. En el ejemplo,

© Ediciones Pirámide

la finalidad última de Respsol es económica y, por tanto, la obtención de ganancias, que luego repartirá entre sus accionistas.

Las empresas son un tipo específico de organización que se diferencia de otras organizaciones porque, aunque tengan otros fines, su objetivo último y razón de ser es el ánimo de lucro, es decir, la consecución de beneficios, que en un plazo más o menos largo se distribuirán entre sus propietarios.

A veces, las organizaciones que no son empresas reciben una contraprestación económica por los servicios que prestan y de esta manera pueden financiarse. Pero no por eso van a convertirse en empresas. Este tipo de organizaciones no son empresas, puesto que los beneficios que obtienen por los servicios prestados no tienen como objetivo remunerar a los propietarios de la organización, sino que los destinan a la finalidad para la que fueron creadas (social, medioambiental, política, cultural, sanitaria, etc.).

1.1.3. La administración de empresas

Una vez aclarados los conceptos de empresa y organización, la cuestión clave para continuar con el estudio de la empresa sería: ¿por qué unas empresas tienen éxito y otras no? O, dicho de otro modo, ¿cómo se puede mejorar el funcionamiento de las empresas?

Para responder a estas cuestiones es necesario apoyarnos en el término «administración de empresas», que como disciplina científica es un fenómeno relativamente reciente. Sus inicios se remontan a principios del siglo XX, cuando la expansión y consolidación de las empresas empezó a plantear problemas de gestión que necesitaban ser resueltos.

Uno de los primeros en estudiar la mejor forma de administrar las organizaciones fue Henri Fayol, un directivo francés que en 1916 trató de sistematizar las tareas de dirección en una empresa. Su planteamiento, que concibe la dirección como un proceso sistemático y organizado para hacer las cosas mediante el desarrollo de una serie de funciones para la consecución de un fin, se ha mantenido prácticamente inalterable hasta nuestros días.

Pero, ¿qué es la administración? La **administración** de las organizaciones es el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control, mediante las personas, para conseguir unos objetivos determinados.

De esta definición, surgen cuatro **rasgos característicos** del concepto de administración:

1. *El papel clave del administrador o directivo.* Un buen administrador será aquel que desarrolle las potencialidades individuales y colectivas de las personas que trabajan en la organización. No se pretende que el directivo realice más cantidad de tareas que sus subordinados, sino que logre que éstos realicen de la mejor manera posible sus cargas de trabajo. Así, el mejor directivo no es el que más trabaja, sino el que consigue que sus subordinados trabajen mejor.

© Ediciones Pirámide

2. *Los conceptos de eficacia y eficiencia.* La eficiencia se refiere a la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. Puesto que los administradores tratan con recursos o insumos que son escasos, procuran emplearlos de la manera más eficiente posible. Por tanto, la administración busca minimizar el empleo de los recursos. Ahora bien, no basta con ser eficiente. La administración también tiene que conseguir que se ejecuten las actividades, es decir, buscar la eficacia. Ésta es la consecución de los objetivos propuestos. Mientras la eficiencia significa hacer las cosas correctamente, la eficacia significa hacer las cosas correctas.

   Eficacia y eficiencia son términos independientes, ya que ninguno de ellos tiene por qué afectar necesariamente al otro. La mejor organización sería aquella que logra ser al mismo tiempo eficaz y eficiente, es decir, que fija las metas correctas y las alcanza, utilizando sus recursos de forma óptima.
3. *El proceso*. La administración es un proceso, es decir, es una actividad secuencial, desarrollada por los administradores o gerentes, a través de funciones administrativas. A éstas se las denomina: planificación, organización, dirección del comportamiento humano y control. Más adelante se explicará en qué consisten las cuatro funciones que integran el proceso de administración.
4. *La toma de decisiones.* El directivo, en su trabajo, se encuentra inmerso en un continuo proceso de toma de decisiones. Para facilitar esta labor, existen cinco grandes métodos que ayudan en la toma de decisiones: la experiencia, la prueba y error, el análisis, el juicio y la negociación. A pesar de la existencia de estos métodos, la multiplicidad de situaciones diferentes, la intervención humana o la irracionalidad con la actúan en ocasiones los seres humanos son la causa de las limitaciones y de la complejidad de este proceso, que se abordará en el capítulo siguiente.

Por tanto, la misión fundamental de la administración es conseguir la actuación conjunta, eficaz y eficiente de la gente hacia objetivos y valores comunes, con una estructura adecuada.

1.2. LA EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO

La teoría actual de la empresa se fundamenta en la gran contribución de *la teoría de sistemas* a la descripción de la composición de la empresa y al entendimiento de su comportamiento, facilitando sus procesos de control y adaptación al entorno, destacando como rasgo distintivo las interrelaciones entre sus partes.

Los elementos de la empresa no se comportan de un modo aislado, sino que se mantienen interrelaciones complejas. Para analizar la función de producción no es suficiente estudiar únicamente la actividad productiva de la empresa, sino que se deben considerar las relaciones con el resto de áreas como marketing, recursos humanos, fi-

© Ediciones Pirámide

nanzas, etc. Así, por ejemplo, hay empresas que han fracasado en el lanzamiento de algunos productos porque no habían tenido en cuenta aspectos del área de producción, como la limitación del número de unidades que se puede producir al día o cuestiones del ámbito de marketing, como las preferencias de los consumidores o aspectos financieros como la situación de liquidez de la empresa.

El pensamiento sistémico estudia la realidad como un todo, teniendo en cuenta sus elementos junto con sus interrelaciones. Al tratarse de una teoría general, válida para cualquier tipo de sistemas, incorpora las experiencias acumuladas en áreas muy diversas de la ciencia, como pueden ser la física, la matemática, la biología o la psicología, para construir un conjunto de principios aplicables a todos los sistemas.

Según Robbins y Coulter (2005), un **sistema** es un conjunto de partes relacionadas e interdependientes dispuestas de tal manera que producen un todo unificado.

Un sistema está constituido por una serie de dos o más elementos de cualquier clase (conceptos, ideas, personas, objetos) en interacción, cumpliéndose que cada parte influye sobre el todo, pero no de forma aislada respecto a los demás componentes del sistema.

Según la teoría general de sistemas (TGS), éstos pueden ser cerrados o abiertos:

— *Sistema abierto*. Es aquel que presenta relaciones de intercambio con el entorno, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Tienden hacia una evolución constante y un orden estructural. Por ejemplo, el correcto funcionamiento de una empresa depende de factores del ambiente como que el proveedor envíe sus materiales en la fecha comprometida, o que el cliente atienda a sus obligaciones de pago del producto servido, o que los trabajadores no tengan problemas familiares que les frenen su desarrollo profesional, etc.

— *Sistema cerrado*. Es aquel que no presenta intercambio con el medio ambiente que le rodea, pues es hermético a cualquier influencia ambiental. Así, los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del entorno y, por otro lado, tampoco influencian al ambiente. Son pocos los casos de sistemas cerrados. Un ejemplo sería un reloj.

En la actualidad, al referirnos a la empresa como sistema, se concibe como un sistema abierto. En la figura 1.2 se muestra el diagrama de una empresa desde el punto de vista de los sistemas abiertos. Se observa que la empresa toma elementos del entorno (*inputs* o recursos) en forma de recursos humanos, materiales, inmateriales, etc., y mediante el proceso de transformación obtiene unos resultados, en forma de bienes y/o servicios, como salidas del sistema u *outputs,* que distribuye en el entorno.

Aplicando la TGS, se puede considerar a la **empresa como un sistema abierto,** en el que los distintos subsistemas y elementos están convenientemente interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones que

© Ediciones Pirámide

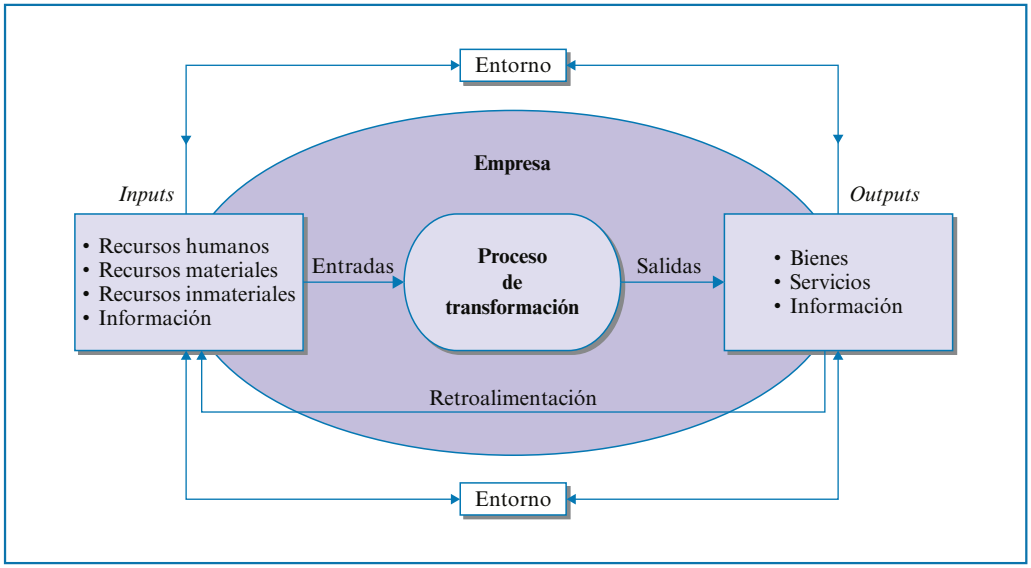


Figura 1.2. La empresa como sistema abierto.

pretenden la consecución de los objetivos globales de la empresa. Toda esa actividad se lleva a cabo en permanente interacción con el entorno con el que intercambia materia, energía e información, que son utilizadas para el mantenimiento de su organización.

Según Katz y Kahn (1966), las principales **características de la organización como sistema abierto** son las siguientes:

— **Recibe entradas o *inputs*.** La organización recibe o importa insumos del ambiente, ya que ninguna estructura social es autosuficiente. Por ejemplo, una empresa que se dedicase al diseño y confección de prendas de vestir recibiría del ambiente las tendencias sobre ropa que estarían de moda para la próxima temporada (información).

— **Desarrolla un proceso de transformación.** Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma los insumos en productos terminados y servicios. Siguiendo con el ejemplo anterior, la empresa diseñaría la ropa, elaboraría el patronaje, la confeccionaría, la comercializaría, etc.

— **Emite salidas u *outputs*.** Los sistemas abiertos exportan bienes y servicios hacia el medio ambiente. En este caso, la empresa genera como *output* la ropa diseñada y confeccionada en ella.

— **Los sistemas como ciclos que se repiten.** El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de *inputs*-transformación-*outputs*. Por ejemplo, la empresa repetiría el ciclo descrito anteriormente: recibiría *inputs* del exterior

© Ediciones Pirámide

(información sobre tendencias de moda, telas, sastres, etc.) y los transformaría en *outputs* (ropa confeccionada, información, etc.), para ser comercializados en el exterior de la empresa.

— **Estado y homeóstasis dinámica.** Los sistemas abiertos se caracterizan por tener un estado estable, es decir, que existe una entrada continua de energía del exterior y una salida incesante de los productos del sistema. En los sistemas abiertos, aunque las condiciones externas puedan estar sujetas continuamente a variaciones, existen mecanismos de autorregulación interna u homeostáticos que aseguran que los efectos de estas variaciones sobre 5ellos sean mínimos, regulándose el ambiente interno para mantener una condición estable y constante. El estado de equilibrio puede observarse con claridad en el proceso homeostático que regula la temperatura corporal. Aunque la temperatura y la humedad externas varíen, la temperatura del cuerpo se mantiene invariable.

Siguiendo con nuestro ejemplo, si cambian las tendencias de moda y deja de llevarse la falda larga y comienza a ponerse de moda la falda muy corta, el sistema se autorregularía y comenzaría a diseñar y confeccionar faldas muy cortas.

— **Equifinalidad.** Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, es decir, un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales. Por ejemplo, la empresa puede poseer varias plantas de diseño y confección de ropa, y en cada una de ellas se organizaría y operaría de forma distinta, pero todas tendrían la misma finalidad: confeccionar de manera eficaz y eficiente ropa de diseño.

— **Límites o fronteras.** Como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el entorno y el sistema. Los límites o fronteras definen el campo de acción de éste, así como su grado de apertura. Por ejemplo, la empresa puede tener limitada su producción a un número determinado de prendas a la semana, puesto que el tamaño de sus instalaciones está limitado a un determinado número de metros cuadrados.

Al considerar a la empresa como un sistema, ésta adquiere las **propiedades de los sistemas,** que, entre otras, son: la retroalimentación, la demora, la jerarquía, la finalidad, la sinergia y la posibilidad de descomponer el sistema en subsistemas:

— **La retroalimentación.** Es la información sobre los resultados obtenidos en el pasado. Permite a la organización examinar las consecuencias derivadas de sus decisiones anteriores, aprender y corregir el curso de acción del proceso de negocio. La retroalimentación es un aspecto fundamental para generar aprendizaje y promover el cambio organizativo. La empresa puede medir los resultados obtenidos a partir de ciertas acciones, valorar su impacto y modificar las decisiones adoptadas en la medida que considere oportuna.

— **La demora.** Es el tiempo que transcurre entre la decisión y los resultados. Por ejemplo, una empresa, fruto de la retroalimentación, detecta que han caído las

© Ediciones Pirámide

ventas. Para hacer frente a este hecho, toma la decisión de realizar una fuerte campaña de publicidad en televisión, pero desconoce cuándo surtirá efectos sobre las ventas. Por tanto, la demora es el tiempo que transcurre entre la causa y el efecto.

— **La jerarquía.** La empresa está integrada en un sistema de orden superior y éste se puede descomponer en subsistemas y éstos en otros, y así sucesivamente, que se comportan como nuevos subsistemas, manteniendo las relaciones de dependencia y jerarquía.

— **La finalidad.** Todo sistema está orientado a la consecución de unos fines.

— **La sinergia.** Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que el todo no es igual a la suma de sus partes.

La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones de las partes o componentes de un sistema, que hace que el funcionamiento interrelacionado de todos los elementos del sistema permita obtener mejores (sinergias positivas) o peores (sinergias negativas) resultados que los alcanzados por los elementos actuando aisladamente.

— **La posibilidad de descomponer el sistema en subsistemas.** Dada su importancia, se explica con más detalle a continuación.

Esta descomposición permite analizar desde una óptica más cercana la complejidad del sistema empresa.

La división del sistema empresa en subsistemas se puede realizar utilizando distintos criterios, como el criterio de niveles o el criterio funcional. En este libro se va a emplear el último mencionado, el criterio funcional, por ser uno de los más utilizados.

Según este criterio, el sistema empresa se puede descomponer en subsistemas funcionales, que se corresponden con las actividades desarrolladas en la empresa.

Antes de desarrollar los subsistemas funcionales de la empresa, es preciso aclarar dos cuestiones importantes.

Por un lado, aunque se va a estudiar de manera individualizada cada uno de los principales subsistemas funcionales de la empresa, esto no significa que para maximizar el resultado de la empresa baste con la maximización de todos los subsistemas funcionales separadamente, sino que se deben tener en cuenta las consecuencias que las actuaciones de uno o unos subsistemas generan en otro u otros subsistemas. El funcionamiento de cualquier subsistema afecta al funcionamiento de la empresa en su conjunto.

Así, por ejemplo, una empresa no puede funcionar correctamente si el subsistema financiero no está cumpliendo con los objetivos asignados inicialmente. Imagine que una entidad financiera deniega, de repente, a una empresa, un préstamo que tenía previsto otorgarle, pues la empresa atraviesa un problema de tesorería. Ello tendrá una repercusión negativa en los restantes subsistemas empresariales, pues el subsistema de compras o aprovisionamiento no podrá realizar todos los pedidos que tenía previstos, el subsistema de producción no podrá disponer de los materiales necesarios para el proceso productivo, el subsistema de recursos humanos no podrá hacer frente al pago

© Ediciones Pirámide

de nóminas, etc. Tal es el grado de interdependencia entre los subsistemas que la mala gestión de cualquier subsistema puede comprometer la existencia de la empresa.

Por otro lado, la descomposición del sistema empresa en distintos subsistemas reconoce la necesidad de especialización y de división del trabajo en la empresa y, de este modo, dotar de personal cualificado a los distintos subsistemas.

Los principales **subsistemas funcionales de la empresa son:** el subsistema de administración, de aprovisionamiento, de producción, comercial, financiero, de investigación y desarrollo y de recursos humanos:

1. ***Subsistema de administración.*** Es la pieza de engranaje entre el entorno y la empresa y entre los distintos subsistemas funcionales existentes dentro de la organización. Por tanto, este subsistema tiene los cometidos de: por una parte, posicionar favorablemente a la empresa en el entorno donde opera y, por otra, coordinar las actividades del resto de los subsistemas para la consecución de los objetivos establecidos y, de este modo, que no se cometa el error de que cada subsistema actúe de manera independiente en la búsqueda de la maximización de sus propios objetivos.

Para cumplir con su finalidad, desarrollará las tareas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. En este sentido, la administración será responsable de: establecer los objetivos de la empresa y de cada uno de los subsistemas; elaborar los planes; diseñar la estructura necesaria, dirigir el comportamiento humano; controlar los resultados y llevar a cabo acciones correctoras, en caso de que se detecten desviaciones.

2. ***Subsistema de aprovisionamiento.*** Es el responsable de las decisiones relacionadas con las compras, el almacenamiento y la logística de las materias primas y otros materiales empleados en el proceso de producción. Por tanto, se encarga de obtener los materiales y los servicios del exterior de la empresa y de hacerse cargo de ellos hasta que sean utilizados en el proceso productivo.

Las principales tareas a desarrollar son: previsión de las necesidades de materiales en el proceso productivo de la empresa; contacto con los proveedores, estudio de ofertas, elección de las más adecuadas y establecimiento de acuerdos sobre precio y calidad; recepción de los materiales; inspección de la calidad y la cantidad y la presentación de reclamaciones cuando estime oportuno; almacenaje y gestión de almacén y suministro de materiales a las diferentes secciones.

La importancia de este subsistema radica en que una insuficiencia en el suministro de materias primas puede acarrear graves problemas a la empresa, como interrupciones en el proceso productivo o incapacidad para responder a la demanda, con el correspondiente coste de oportunidad por la venta no efectuada o la creación de la mala imagen que se genera por no haber atendido a la clientela. Asimismo, un exceso de *stock* de materias primas supondrá un incremento de costes, motivado por la inmovilización de recursos financieros.

Las decisiones sobre la función de aprovisionamiento, en cuanto a frecuencia, cantidad y calidad de los pedidos, se han convertido en decisiones claves para el éxito de las empresas y, en algunos casos, fuentes generadoras de ventajas competitivas.

© Ediciones Pirámide

3. ***Subsistema de producción.*** Se encarga de transformar las materias primas y demás insumos en bienes y servicios que permitan la satisfacción de necesidades, mediante la aplicación de una tecnología.

La función de producción tendrá que tomar decisiones sobre: el tipo de proceso productivo a emplear; las características técnicas del producto a fabricar; cuál va a ser la localización de las instalaciones y la distribución en planta; determinar el nivel de calidad que se pretende conseguir; la organización del equipo humano o el mantenimiento de las instalaciones. Dada la naturaleza de las decisiones a tomar, el sentido de éstas es clave para el éxito de la empresa.

4. ***Subsistema comercial.*** La función de comercialización es el nexo entre la empresa y el mercado. Algunas de las decisiones que se toman en este subsistema van desde el estudio de necesidades o preferencias del consumidor, hasta la puesta en marcha del plan de marketing mix, en el que se abordan cuestiones relativas al precio del producto, diseño del mismo, formas y canales de distribución y estrategias de comunicación.

El nivel de éxito de las decisiones que aquí se tomen condicionarán una variable vital para la subsistencia y éxito de la empresa: la cifra de ventas. Por ello, la función comercial es de suma importancia para la organización.

5. ***Subsistema financiero.*** Tiene una doble misión, por un lado, es el responsable de obtener los recursos financieros que va a necesitar la empresa para el desarrollo de su actividad y de la retribución de los mismos a propietarios, entidades financieras, etc. Por otro lado, se encarga de tomar las decisiones de inversión de la empresa, es decir, tiene que asignar los recursos financieros entre los diversos proyectos que se está planteando acometer o que ya se están ejecutando en la organización.

La función financiera tendrá que tomar decisiones sobre: la elección de la fuente de financiación más idónea; la negociación con las entidades financieras; la información de la situación económico-financiera de la empresa, etc.

6. ***Subsistema de investigación y desarrollo.*** Es el responsable de analizar y desarrollar la investigación sobre materiales, procesos o productos en la empresa, con el fin de aplicarlos a bienes y servicios que se puedan comercializar, cubriendo mejor las necesidades de los clientes actuales y potenciales de la empresa. Su cometido va desde la invención a la innovación de bienes y servicios que mejoren los resultados de la empresa.

La función de investigación y desarrollo recoge decisiones sobre nuevos bienes y servicios que lanzar al mercado; mejoras tecnológicas en los procesos de producción, etc.

7. ***Subsistema de recursos humanos.*** La actividad de la empresa depende, principalmente, de las personas que trabajan en ella, desde las que la dirigen hasta los empleados. De ahí la importancia de la correcta gestión de este subsistema y de las interconexiones que se establecen con el resto.

La función de recursos humanos es la responsable de la captación, motivación y desarrollo de las personas que trabajan en la organización, para que aporten su máximo desempeño a la misma.

© Ediciones Pirámide

Algunas de las tareas que lleva a cabo el subsistema de recursos humanos son: planificación, reclutamiento y selección, formación, estudio e implantación de planes de carrera y desarrollo profesional, remuneración, etc.

Resulta importante que la empresa desarrolle una política adecuada de recursos humanos, ya que la presencia de personal competente será una fuente constante de ventajas competitivas, lo que influirá positivamente en el resultado de la misma.

SUBSISTEMAS FUNCIONALES: ASICS PRESENTA UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA TRAS CAER A NÚMEROS ROJOS

Asics considera el presente año como un año para «revivir», después de que las ventas globales cayeran un 3,4 % hasta los 386.400 millones de yenes (3.400 millones de dólares) y de que los costes extraordinarios generaran una pérdida de 20.300 millones de yenes (182 millones de dólares) para la empresa en el año anterior.

Este miércoles Asics anunció una nueva estructura organizativa liderada por categorías con el objetivo de impulsar el crecimiento de sus categorías Running, Core Performance Sports y Sports Style. Running se convertirá en la principal prioridad, ya que la compañía apunta a un crecimiento en Japón, Estados Unidos y China.

La nueva organización por categorías combinará las funciones de producto, marketing y comercialización, y será dirigida por Gary Raucher.

Mientras tanto, la nueva organización comercial combinará las funciones de planificación, compras y ventas tanto para los sectores mayorista como directo al consumidor, y estará dirigida por Scott Wakefield, quien anteriormente dirigía el negocio directo al consumidor dentro de Asics.

Tanto Raucher como Wakefield formarán parte del nuevo equipo de administración, que también incluye a Robert Vermin, quien continuará en su cargo de director administrativo, y Melinda Brooks Bray, quien continuará en su cargo de vicepresidente de recursos humanos. Los cuatro rendirán cuentas directamente ante Alistair Cameron, director ejecutivo de Asics EMEA.

FUENTE: Santamaría, B. (15 de febrero de 2019): Asics presenta una nuestra estructura organizativa tras caer a números rojos. *Fashion network*.

1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

¿Se administrará de igual forma una sociedad limitada que cuenta con cinco trabajadores, con una única planta, que la compañía Telefónica, S. A., con un promedio de 113.819 empleados y presencia en 24 países? La respuesta es evidente, claro que no; y es que cada empresa presenta unas determinadas características que permiten su diferenciación con respecto a otras. Es tal la heterogeneidad existente que, a la hora de comprender su funcionamiento, entender sus actuaciones o llevar a cabo la administración, se hace muy recomendable (o más bien necesario) la utilización de criterios de clasificación que nos permitan agrupar las empresas en distintas categorías, facilitando con ello su estudio.

© Ediciones Pirámide

Son muchos los criterios de clasificación que se pueden utilizar. Se abordarán aquellos que tienen implicaciones para su administración, como son los criterios económicos y los criterios jurídicos. Los criterios económicos que se emplearán son: el tamaño de la empresa, el sector de actividad y el ámbito competitivo geográfico. Los criterios jurídicos que se analizarán serán la propiedad del capital y la forma jurídica

1.3.1. Según criterios económicos

Los criterios económicos son los que representan una mayor importancia a la hora de clasificar las empresas por lo homogéneos y generalizadores que son.

1. Según el tamaño de la empresa

Para clasificar las empresas según su dimensión, la Comisión Europea, en su Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, propone la utilización de tres variables: el número de trabajadores, el volumen de negocio o cifra de facturación anual y el balance general. Los valores de los criterios citados según esta norma se exponen en la tabla 1.4.

TABLA 1.4

Clasificación de las empresas según su tamaño

Tamaño	N.º trabajadores	Volumen de negocio	Balance general
Microempresa	< 10	≤ 2 millones de euros	≤ 2 millones de euros
Pequeña empresa	< 50	≤10 millones de euros	≤ 10 millones de euros
Mediana empresa	< 250	≤ 50 millones de euros	≤ 43 millones de euros
Gran empresa	≥ 250	> 50 millones de euros	> 43 millones de euros

FUENTE: Reglamento (UE) n.º 651/2014 de la Comisión.

Para que una empresa pueda ser clasificada en una categoría u otra, la Comisión establece que deberá cumplir el requisito del número de trabajadores necesariamente y, además, alguno de los otros dos criterios: volumen de negocio o balance general.

2. Según el sector de actividad

Aspectos como la dinámica, la estructura y la conducta empresarial varían en función del tipo de actividad que se desarrolle. Así, un hotel rural difiere sustancialmente

© Ediciones Pirámide

en su modo de gestionar su actividad con respecto a una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de aceite de oliva, por ejemplo.

La clasificación de las empresas que se basa en la naturaleza de la actividad económica que éstas desarrollen distingue, en un primer nivel, tres sectores que, a modo de árbol, van subdividiéndose en subsectores y campos de actividad a medida que se concreta ésta. La totalidad de apartados y el esquema completo los podemos encontrar en la CNAE[1] (Clasificación Nacional de Actividades Económicas). Estos tres sectores son:

— **Sector primario.** Comprende las actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza, sin transformaciones. Normalmente, se entiende que forman parte del sector primario la agricultura, la ganadería, las explotaciones forestales y la pesca.
— **Sector secundario.** Se refiere a las actividades que implican algún proceso de transformación de los productos obtenidos del sector primario o de los productos suministrados por otras empresas del sector. Comprende actividades como la construcción, la industria manufacturera, la industria extractiva o la producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua.
— **Sector terciario.** Se agrupan todas las actividades que no pertenecen a los otros dos sectores económicos. El producto final de las actividades de este sector no es un bien tangible. Por eso, a este sector también se le denomina sector servicios. Entre las ramas más importantes del sector terciario destacan: comercio, hostelería, transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y de servicios auxiliares, educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales.

A 1 de enero de 2018, en España existen 3.337.646 empresas activas, lo que ha supuesto un incremento respecto del año anterior del 1,7%. El sector terciario, excluido el comercio, continuaba manteniendo el mayor peso en la estructura de la población de empresas, con un 59 % del total. El peso del comercio en el total de la economía también es significativo, ya que representa el 22,4 % del total. Por último, las empresas del sector de la construcción representan el 12,4 % del conjunto poblacional, mientras que las empresas del sector secundario, excluida la construcción, representan el 6,2 % del total (INE. España en cifras. 2019).

3. Según el ámbito competitivo geográfico

El territorio en el que una empresa opera delimita el marco de referencia para estudiar las posibles relaciones recíprocas entre la propia empresa y el entorno político,

[1] La clasificación de códigos CNAE puede encontrarse en www.cnae.es.

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.5

Número de empresas activas (enero de 2018)

		Variación interanual %
Total	**3.337.646**	1,7
Industria	206.711	4,0
Construcción	412.523	2,4
Comercio	747.874	–0,7
Resto de servicios	1.970.538	2,3

FUENTE: España en cifras 2019.

social, laboral o económico. De este modo, teniendo en cuenta este criterio de clasificación, se distinguen las siguientes:

Las **empresas locales.** Son aquellas que desarrollan su actividad en una localidad concreta, por ejemplo Bigopan, que cuenta con 18 establecimientos en la ciudad de Jaén.

Las **empresas regionales.** Son aquellas que desarrollan su actividad en varias localidades o provincias de una región en concreto, por ejemplo Canal Sur Televisión.

Las **empresas nacionales.** Son aquellas que abastecen la demanda de un único país, en el que poseen todos sus activos y sus empleados; por ejemplo la cadena Hoteles Playa, con establecimientos en Andalucía, Madrid, Mallorca, etc.

Las **empresas internacionales.** Son aquellas que desarrollan toda la actividad productiva en el país de origen y comercializan o exportan sus bienes y servicios en los distintos países que atienden. Hablamos por tanto de empresas exportadoras. Un ejemplo de ello sería Castillo de Canena Olive Juice, S. L.

Las **empresas multinacionales.** Son aquellas que realizan sus actividades de producción o comercialización en distintos países a través de filiales, por lo que cuentan con activos y empleados en más de un país. Un ejemplo de ello sería el Grupo Telefónica.

Las **empresas globales.** Son aquellas que tienen presencia prácticamente en todo el mundo. Un ejemplo de ello sería Amazon.

¿Cómo influye en la administración de la empresa el ámbito en el que opere ésta? Afecta muy significativamente, ya que una empresa que opera a escala internacional está influida por distintos contextos políticos, legales, sociales, económicos, culturales, etc. Por ejemplo, los hábitos alimentarios no son los mismos en España que en Marruecos, por lo que una empresa que trabaje en el sector de la industria cárnica no comercializará exactamente los mismos productos en los dos países, o deberá tener en cuenta la distinta normativa sanitaria en vigor, para que sus productos puedan ser comercializados

© Ediciones Pirámide

en cada uno de esos dos países, etc. Por ello, una empresa internacional deberá adaptarse a los distintos contextos en los que opera, mientras que si trabaja sólo en un país, la homogeneidad del contexto facilitará su operativa y, por tanto, su administración.

1.3.2. Según criterios jurídicos

A continuación se estudian los dos criterios jurídicos más comúnmente utilizados para clasificar las empresas, como son la titularidad de los medios de producción y la forma jurídica que adopte la organización.

1. Según la propiedad del capital

En función de si el capital está en manos de particulares o de organismos públicos, se identifican dos tipos de empresas, privadas y públicas:

— **Empresas privadas.** Son aquellas cuyo capital es propiedad de particulares, bien personas físicas o bien personas jurídicas (sociedades), según regula el derecho empresarial; por ejemplo, Inditex.

— **Empresas públicas.** Son aquellas cuyo capital es propiedad total o parcial de las Administraciones Públicas (AA. PP.), ya sea el Estado, Comunidades Autónomas, Ayuntamientos, Diputaciones, etc. En los supuestos de titularidad parcial, se considera que una empresa es pública cuando el control efectivo sobre la toma de decisiones lo ejerce una AP. Por tanto, no depende únicamente del porcentaje de acciones que posea el sector privado. Por ejemplo, la Empresa Pública de Emergencias Sanitarias dependiente de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía.

HOLDING SEPI: ÉSTAS SON LAS GRANDES EMPRESAS PÚBLICAS DE ESPAÑA

Nacida en 1995, la Sociedad Española de Participaciones Industriales (SEPI) tiene parte del capital en un buen puñado de empresas clave o de largo recorrido histórico. Heredera del Instituto Nacional de Industria (INI) y actualmente adscrita al Ministerio de Hacienda, su carácter heterogéneo también da idea de las vicisitudes en las últimas décadas de las corporaciones de titularidad pública, marcadas por una oleada de privatizaciones especialmente intensa en los años noventa.

Como otra veintena de empresas públicas, Red Eléctrica de España (REE) funciona bajo el paraguas de la SEPI. En total, en el *holding* del que forman parte desde los astilleros de Navantia a Correos pasando por la minera Hunosa, Tragsa, la agencia Efe y la corporación Radio Televisión Española trabajan 78.000 personas.

REE pertenece al grupo de las nueve compañías en las que la SEPI cuenta con una participación accionarial minoritaria —como Ebro, Enagás, Hispasat, Airbus o IAG—. En con-

© Ediciones Pirámide

creto, el grupo empresarial controla el 20 % del capital de la compañía que gestiona toda la red de transporte de energía eléctrica de España. La empresa hasta ahora presidida por Jordi Sevilla salió a bolsa en 1999 y desde hace más de una década cuenta con unas limitaciones legales, ya que su actividad es considerada servicio esencial. Según la propia REE, el Estado busca «garantizar la independencia de la sociedad frente a las restantes actividades y agentes del sector eléctrico».

Por ley, ningún accionista puede poseer más del 5 % del capital ni ejercer derechos de participación en las decisiones de la sociedad por encima del 3 %. Además, la SEPI ha de controlar al menos el 10 % del capital social de REE.

Otra parte de la SEPI está compuesta por aquellas empresas donde mantiene entre el 100 % y el 51 % del accionariado. Entre ellas destacan Correos y Navantia. En estas sociedades el grupo empresarial puede percibir aportaciones con cargo a impuestos, además de captar fondos gracias a la emisión y colocación de valores de renta fija.

Durante la presentación de los presupuestos generales del Estado fallidos del 2019 la SEPI explicó que esperaban alcanzar una cifra de negocio de 5.318 millones de euros, aportando entre la empresa de servicio postal y los astilleros más del 70 % (2.301 y 1.574 millones, respectivamente).

El 2019 no fue un año sencillo para la SEPI. Como el resto de organismos e instancias públicas, tuvo que conformarse con los presupuestos prorrogados del ministro de Hacienda Cristóbal Montoro, mientras una fuerte polémica obligó a renunciar a la presidencia a Vicente Fernández Guerrero. Fernández fue nombrado a mediados de junio del 2018 y cesado en octubre del 2019, después de que un juzgado de Sevilla lo imputara tras reabrir la investigación por presuntas irregularidades en la adjudicación para la reapertura de la mina de Aznalcóllar.

FUENTE: https://www.lavanguardia.com/economia/20200128/473184177751/sepi-. Fecha de acceso 12/05/2020.

2. Según la forma jurídica

La actividad de una empresa está sometida al respeto de determinadas normas que el ordenamiento jurídico establece en materia laboral, de seguridad, fiscal, alimentaria, etc. Asimismo, la legislación propone diversas alternativas, entre las que las empresas que operan en España pueden optar según sus necesidades y conveniencias. La elección condicionará la actividad, las obligaciones y las responsabilidades de la empresa y de sus propietarios.

Siguiendo este criterio de clasificación, vamos a diferenciar entre personas físicas y personas jurídicas, como se recoge en la tabla 1.6.

a) Personas físicas

— **Empresario individual.** Es una persona física que realiza (en nombre propio y por medio de una empresa) una actividad comercial, industrial o profesional. Responde con todo su patrimonio de las deudas de la misma.

— **Comunidad de bienes.** Existe una comunidad de bienes cuando la propiedad de una cosa o un derecho que ya existe pertenece proindiviso a varias personas, por

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.6

Clasificación de las empresas

Personas físicas	Empresario individual		
	Comunidad de bienes		
	Sociedad civil		
Personas jurídicas	Sociedad mercantil	Sociedad colectiva	
		Sociedad comanditaria simple	
		Capitalista	Sociedad comanditaria por acciones
			Emprendedor de responsabilidad limitada
			Sociedad de responsabilidad limitada
			Sociedad limitada nueva empresa
			Sociedad limitada de formación sucesiva
			Sociedad anónima
			Sociedad anónima europea
	Sociedades civiles/mercantiles especiales	Sociedad laboral	
		Sociedad cooperativa	
		Sociedad cooperativa europea	
		Sociedad agraria de transformación	
		Sociedad de garantía recíproca	
		Entidad de capital riesgo	
		Agrupación de interés económico	
		Sociedad de inversión mobiliaria	
	Sociedades profesionales		

ejemplo, los herederos de unos locales comerciales. Es una situación que no nace necesariamente de un contrato privado, aunque en caso de formalizarlo habrá que detallar en él los aspectos clave para su consideración como comunidad de bienes, como son: la denominación, el objeto, el domicilio, la duración, las aportaciones, los porcentajes de participación en pérdidas y ganancias, el uso de

© Ediciones Pirámide

elementos comunes, la administración de la comunidad, la extinción y la división de la cosa común, entre otros.

En ningún caso se les reconoce personalidad jurídica distinta de la de sus socios, y la responsabilidad por las deudas contraídas será ilimitada y solidaria.

— **Sociedad civil.** Es un contrato mediante el cual dos o más personas ponen en común dinero, bienes o industria con ánimo de repartir entre sí las ganancias, es decir, siempre tiene su origen en un contrato privado, en el que se detalla la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación de cada socio en las pérdidas y ganancias de la sociedad civil. Se le otorga personalidad jurídica propia excepto cuando los pactos entre los socios son secretos. Puede haber dos tipos de socios: socios capitalistas y socios industriales, que son los que aportan únicamente trabajo. Los socios responden ilimitadamente de las deudas sociales.

b*) *Personas jurídicas

*b.*1) *Sociedad mercantil*

— **Sociedad colectiva.** Su característica diferencial es que sus socios responden personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales, es decir, todos los socios son responsables frente a los acreedores, los cuales pueden cobrar de cualquiera de ellos, respondiendo incluso con su patrimonio personal. Por consiguiente, es una sociedad en la que es importante el nombre y el prestigio de los socios, cuestión que justifica que en la razón social debe aparecer, al menos, el nombre de alguno de ellos. Los socios participan en el beneficio en función del trabajo realizado y del capital aportado.

— **Sociedad comanditaria simple.** En ella existen dos tipos de socios: comanditarios y colectivos. Los socios colectivos tienen la misma responsabilidad y participación en el beneficio que en la sociedad colectiva, mientras que el socio comanditario, al actuar como capitalista, su responsabilidad es limitada y sólo tiene derecho a la parte de beneficio que corresponde por su aportación, mientras que la administración siempre quedará en manos de los socios colectivos.

— **Sociedad capitalista.** Es aquella en la que es más importante la aportación del capital que las características personales de los socios. En este tipo de sociedades, la gestión no tiene por qué recaer en los socios, ya que se puede contratar a un profesional para tal efecto. A continuación se analizan las principales empresas capitalistas siguiendo la tabla 1.6:

  • **Sociedad comanditaria por acciones.** Sus características generales son prácticamente comunes con las de la sociedad comanditaria simple, aunque se diferencia, principalmente, en que, por un lado, la participación de los socios comanditarios está representada por acciones, por lo que se aplica la normativa de las sociedades anónimas, debiendo tener un capital mínimo de 60.000

© Ediciones Pirámide