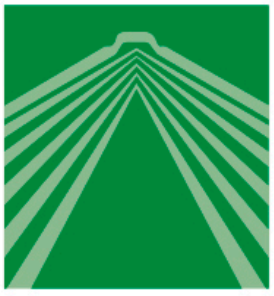
2.ª edición

Administración de empresas

María Jesús Hernández Ortiz (Coord.)





PIRÁMIDE

2.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

2.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.), 2014
© Segunda edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2014
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: 978-84-368-3203-7

Relación de autores

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

Guadalupe Fuentes Lombardo
Profesora titular de universidad.

Ana Belén Fuentes Martínez
Profesora asociada.

María Teresa Garrido Álvarez
Profesora colaboradora de universidad.

Félix Ángel Grande Torraleja
Profesor titular de universidad.

Cristina Pedrosa Ortega
Profesora colaboradora doctora. Universidad San Pablo CEU.

María del Carmen Ruiz Jiménez
Profesora contratada doctora.

María del Mar Velasco Gámez
Profesora ayudante 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 39
1.3.1. Según criterios económicos 39
1.3.2. Según criterios jurídicos 41
1.4. La empresa familiar 51
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
2.3. La dirección. Características y funciones 84

© Ediciones Pirámide

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 100
2.4.4. Otros mecanismos de gobierno organizativo 103
2.5. Las decisiones en la dirección de empresas 104
2.5.1. El proceso de toma de decisiones. Modelo racional 105
2.5.2. Modelo de racionalidad limitada 112
2.5.3. Tipos de decisiones y problemas 114
2.5.4. Condiciones para la toma de decisiones 117
Términos clave 119
Actividades propuestas 119
Caso práctico 120
Cuestiones 123
Lecturas y enlaces de interés 123

3. Introducción a la dirección estratégica 125

3.1. La estrategia empresarial: concepto y componentes 128
3.2. La dirección estratégica 132
3.3. El análisis estratégico: ámbitos externo e interno 134
3.3.1. Misión, visión y objetivos 135
3.3.2. Análisis externo: el entorno de la empresa 139
3.3.2.1. Concepto, variables y tipos de entorno 140
3.3.2.2. Análisis del entorno general 142
3.3.2.3. Análisis del entorno específico 145
3.3.3. Análisis interno 153
3.4. Formulación de estrategias 161
3.4.1. Diseño de opciones estratégicas: niveles y tipos de estrategias 161
3.4.2. Evaluación y selección de estrategias 167
3.5. Implantación de la estrategia y control 169
Términos clave 172
Actividades propuestas 172
Caso práctico: Un negocio difícil en el que ya estaba todo inventado 173
Cuestiones 175

4. Crecimiento e internacionalización empresarial 177

4.1. El crecimiento empresarial 180
4.1.1. Argumentos que justifican el crecimiento empresarial 180
4.1.2. Estrategias para alcanzar el crecimiento de la empresa 183
4.1.3. Modalidades de crecimiento empresarial 192
4.1.3.1. El crecimiento mixto de la empresa 196

© Ediciones Pirámide

4.2. La estrategia de internacionalización empresarial 202
4.3. Modos de entrada en el mercado exterior 210
4.3.1. Consideraciones previas a la elección del modo de entrada 210
4.3.2. Elección del modo de entrada 214
Términos clave 220
Actividades propuestas 220
Caso práctico: La ventaja competitiva de Barrabés 221
Cuestiones 224
Enlaces de interés 224

5. Cultura, ética y responsabilidad social empresarial 225

5.1. La cultura en la empresa 228
5.1.1. Concepto y características de la cultura de la empresa 229
5.1.2. Elementos de la cultura 233
5.1.3. Funciones de la cultura empresarial 235
5.1.4. Factores que influyen en la cultura de las empresas 237
5.1.5. Diversidad cultural 238
5.2. La ética empresarial 240
5.2.1. Concepto de ética empresarial 241
5.2.2. La toma de decisiones éticas en la empresa 244
5.2.3. La ética y su implicación empresarial 247
5.3. La responsabilidad social en la empresa 249
5.3.1. Concepto y características de la responsabilidad social 249
5.3.2. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial 252
5.3.3. Aspectos relacionados con la aplicación de la responsabilidad social en la empresa 253
Términos clave 256
Actividades propuestas 256
Caso práctico: L'Oréal, una empresa comprometida 257
Cuestiones 260
Lecturas y enlaces de interés 260

6. Planificación y control 261

6.1. La función de planificación 264
6.1.1. ¿Por qué es necesario planificar? 264
6.1.2. El concepto de planificación: características 267
6.1.3. Las contribuciones y limitaciones de la planificación 269
6.1.4. Cómo afrontar una planificación exitosa 271
6.2. Las actividades implicadas en la planificación 274
6.2.1. Definición de los objetivos de la empresa 279
6.2.1.1. Tipos de objetivos 282
6.2.2. Establecimiento de planes 286
6.2.3. Fases de la planificación 297
6.3. El control en la empresa 300

© Ediciones Pirámide

6.3.1. ¿Qué es controlar y por qué es imprescindible? 300
6.3.2. El proceso de control 303
6.3.3. Tipos de control 309
Términos clave 313
Actividades propuestas 313
Caso práctico: easyGroup, ¡más valor por menos! 315
Cuestiones 319
Enlaces de interés 319

7. Diseño organizativo 321

7.1. Concepto de estructura organizativa y partes de la organización 324
7.1.1. Concepto de estructura organizativa 324
7.1.2. Componentes de la organización 325
7.2. Diseño organizativo 329
7.2.1. Diferenciación de actividades 330
7.2.2. Integración de actividades 335
7.2.2.1. Mecanismos formales de coordinación 336
7.2.2.2. Mecanismos informales de coordinación 340
7.2.2.3. Proceso de decisión: centralización-descentralización 341
7.2.3. Diseño de puestos de trabajo 344
7.3. Factores de contingencia 345
7.3.1. Tamaño 345
7.3.2. Sistema técnico 346
7.3.3. El entorno 346
7.3.4. Estrategia 347
7.3.5. Poder 349
7.4. Formas organizativas 350
7.4.1. Configuraciones organizativas según el criterio de departamentalización 351
7.4.2. Configuraciones organizativas según mecanismos de coordinación 359
Términos clave 372
Actividades propuestas 372
Caso práctico 372
Cuestiones 374
Enlaces de interés 374

8. Dirección del comportamiento humano en la empresa 375

8.1. La motivación 378
8.2. Teorías motivacionales de contenido y de proceso 380
8.3. Recomendaciones para la dirección 392
8.4. El liderazgo en la empresa 395
8.5. Enfoques para comprender el liderazgo 398
8.6. Nuevas aportaciones sobre el liderazgo 412
8.7. Retos para un liderazgo eficaz 417
8.8. El proceso de comunicación en las organizaciones 423

© Ediciones Pirámide

Términos clave 427
Actividades propuestas 427
Caso práctico: «Fish!, la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación» 429
Cuestiones 431
Lecturas y enlaces de interés 431

Bibliografía general 433

© 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

© Ediciones Pirámide

se 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

EMPRESA ANDALUZA DE MARKETING MÓVIL

Tom Horsey es el fundador del Grupo Crazy4Media, dedicado al marketing digital, con sede en Sevilla y presencia internacional (Dinamarca, Argentina, Sudáfrica, Estados Unidos, etcétera). Entre las empresas del grupo destaca Froggie, fundada en 2001 y dedicada a servicios de publicidad. Froggie es actualmente una de las empresas más sólidas y mejor posicionadas en el mercado del marketing móvil y entretenimiento digital. Está reconocida entre las primeras del sector en soluciones móviles, marketing directo y herramientas de marketing viral, y formada por un equipo de grandes profesionales especializados.

Froggie ha conseguido situarse en el podio de los números uno por su carácter innovador, emprendedor y pionero en el concepto de "soberanía del consumidor". A través de su amplio catálogo de servicios para móviles y respaldada por la experiencia y profesionalidad de su equipo, Froggie ofrece a sus clientes una oportunidad única para mejorar sus ventajas competitivas, aprovechando y optimizando las posibilidades que el móvil ofrece. Entre sus servicios incluye la creación de la estrategia de marketing geosocial (SoLoMo), en la que se integra el uso de todas las herramientas que conlleva el nuevo término. Lo más importante y el gran factor de valor para las empresas es que con la geolocalización se atraen clientes al establecimiento físico, lo cual repercute considerablemente en el aumento de las ventas.

Su fundador, Tom Horsey, considera que la tendencia SoLoMo o Marketing de localización social es la herramienta que debe ser incluida en las estrategias de marketing de cualquier tipo de empresa para incrementar sus beneficios en sus establecimientos físicos, tal y como se ha podido comprobar con algunos casos de éxito de Froggie Mobile Marketing, en los que el cliente ha logrado una rentabilidad del 800% con este tipo de estrategia. De este modo, Froggie se define como "una perspectiva diferente de hacer negocios en España".

Froggie ha dado un paso más para adentrarse en el universo del negocio que se está abriendo con los *smart-phones*. Para ello, la compañía ha adquirido el 5% de The Mobile Life, el segundo grupo sueco de aplicaciones móviles. De este modo, la compañía se refuerza en el terreno de las denominadas 'app' para teléfonos inteligentes –como Iphone o los Android–, un negocio que se multiplica por horas.The Mobile Life ha desarrollado aplicaciones para grandes empresas de todo tipo de sectores, como SAS (Scandinavian Airlines), Nokia, L'Oreal o Skania.

También, para acceder a grandes cuentas y poder ofrecer soluciones integrales directamente a los clientes finales, Froggie está promoviendo la creación de un holding junto a otras compañías participadas. Según explica su director y fundador, el primer paso ha sido agrupar en torno a una marca paraguas, que ha denominado Crazy4Media, a compañías tales como Creafi (especializada en publicidad online), Viyoi.TV (marketing audiovisual) y HaxHax (Publishers & Advertisers), entre otras.

El denominador común de estas sociedades es Tom Horsey, que ha ido constituyendo estas firmas para dar respuesta a las nuevas demandas del mercado. Es propietario único de Froggie, pero en Viyoi comparte la sociedad con Óscar Fernández, actual director de la MMA (Mobile Marketing Association) en España, y Creafi, que es compartida con un socio

© Ediciones Pirámide

danés. Esta última tiene su oficina en Marbella y trabaja prácticamente en su totalidad para clientes de fuera de España.

Entre todas suman una cifra de negocio de unos 17 millones de euros y medio centenar de empleados. La que más está creciendo es Creafi, gracias al tirón de los vídeos online. Según explica Horsey, "este año está experimentado un gran repunte, cercano al 400%, por lo que lograrán unos ingresos de unos 10 millones de dólares".

La siguiente empresa que más factura es Froggie, cuyos ingresos por ventas ascendieron a 5 millones de euros en 2010 (último año disponible con dicha información) y con unas estimaciones de ventas para los próximos años de entre 7 y 8 millones de euros. Durante ese ejercicio abrió una oficina comercial en Madrid y empezó a exportar sus servicios a Sudamérica, México, Canadá y Kenia. En Buenos Aires mantiene, desde hace cuatro años, una filial. La compañía ha diseñado campañas de marketing móvil para los clubes de fútbol Real Madrid y Sevilla FC, así como para la red de escuelas Adams o ING. De momento, el grupo no se ha embarcado en el mundo de social media, pero Horsey indica que lo que sí hacen es gestionar publicidad en las redes sociales.

Tom Horsey no sólo ha emprendido actividades relacionadas con el marketing digital. El empresario también está vinculado con empresas dedicadas a la energía solar (Varilla Energía Solar, S.L.); servicios de lavandería y tintorería (Tintorerías El Oso Polar, S. L.) y desarrollo, explotación y promoción de espacios culturales y museísticos (Erotic Museum S. L., en Barcelona), entre otras. Si bien bajo el Grupo Crazy4Media se engloban únicamente Froggie S. L., Creafi y Viyoi.TV, Tom Horsey también administra a Varilla Energía Solar, Tintorerías El Oso Polar y Erotic Museum.

Tintorerías el Oso Polar tiene por objeto social prestar "servicios de lavandería y tintorería; zurcido y reparación de ropas; servicios de almacenamiento; prestación de servicios domésticos; servicios de limpieza de interiores y servicios especializados de limpieza; servicios de asistencia, y servicios sociales". Su único administrador es Tom Horsey. Esta empresa comenzó sus operaciones el 30 de julio de 2012, con un capital de 20.000 euros.

Varilla Solar, S. L. dedica todo su esfuerzo a las energías renovables basándose en la más alta calidad a un precio altamente competitivo. Se define como una empresa joven y dinámica en la que el trabajo se basa fundamentalmente en la energía solar térmica. Se dedica a la comercialización de productos que aprovechan la energía solar para su utilización en aplicaciones termosolares de última tecnología, especializándose en colectores de tubo de vacío, cuya tecnología, basada en Heat Pipe, da como resultado un producto innovador cuya eficiencia y prestaciones superan a las de los tradicionales colectores planos. La fecha de constitución de Varilla Solar, S. L. data del 6 de junio de 2007, fecha en la cual Tom Horsey y Albert Eicken Andrew Louis, únicos administradores, aportaron un capital de 3.006 euros.

Erotic Museum, S. L. refleja en su página web: "Somos el primer museo de España dedicado íntegramente a la erótica. Lo que hoy mostramos en nuestras diez estancias es el resultado de una colección privada forjada durante años y viajes. Todo el equipo del museo está a tu disposición para ofrecerte una visita única que te permita adquirir nuevos conoci-

© Ediciones Pirámide

mientos, compartir curiosidades y anécdotas con amigos y pasar un tiempo inolvidable. Queremos que te relajes y disfrutes tu visita mientras descubres los secretos del museo. Por ello, te ofrecemos audioguías en siete idiomas distintos, visitas guiadas para grupos bajo petición previa y, en breve, un programa de actividades y servicios que no te puedes perder". En Erotic Museum, S. L., Tom Horsey es el administrador único.

FUENTES:
http://www.crazy4media.com/
http://www.expansion.com/agencia/europa_press/2012/04/24/20120424111143.html
http://www.creafi.com/en/home/
http://www.froggie-mm.com/
http://www.viyoi.com/
http://www.haxhax.com/
http://www.energiasolar365.com
http://www.erotica-museum.com/.

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, etcétera. 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.

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.

© Ediciones Pirámide

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 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.

© Ediciones Pirámide



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 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.

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 1.1

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).

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).

© Ediciones Pirámide

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:

— 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.

© Ediciones Pirámide

— *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 comportamientos 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.

© Ediciones Pirámide

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 (Abengoa) y de una organización (Médicos Sin Fronteras).

TABLA 1.3

Comparativa entre Abengoa y Médicos Sin Fronteras

	Abengoa (201X)	**Médicos Sin Fronteras (200X)**
Sector de actividad	Energía y medioambiente	Social: ayuda médico-humanitaria
Ámbito de actuación	Cinco continentes, 80 países (con oficinas locales en más de 35)	Cinco continentes, 67 países
Personas que trabajan	22.261	34.000
Existencia de plan estratégico	Sí	Sí
Existencia de estructura organizativa	Sí	Sí
Cuentan con una marca	Sí	Sí
Ingresos (millones de euros)	7.356	937,7

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.**

En las organizaciones, los fines por los que se constituyen pueden ser económicos, políticos, culturales, sociales, sanitarios y deportivos. Médicos Sin Fronteras es un ejemplo de una organización con fines sanitarios. Clubes como Real Madrid o F.C. Barcelona son organizaciones con fines deportivos y educativos. La Fundación Thyssen es otro ejemplo de una organización de naturaleza cultural.

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

© Ediciones Pirámide

EMPRESA Y ORGANIZACIÓN

Abengoa, S. A. es una compañía internacional que aplica soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente, generando electricidad a partir del sol, produciendo biocombustibles, desalando agua del mar o reciclando residuos industriales. Su negocio se articula en torno a tres actividades:

Ingeniería y construcción. En ingeniería y construcción aglutina la actividad tradicional de ingeniería en energía y agua, con más de 70 años de experiencia en el mercado. Son especialistas en la ejecución de proyectos complejos "llave en mano": plantas termosolares, híbridas solar-gas, de generación convencional y de biocombustibles; infraestructuras hidráulicas, incluyendo grandes desaladoras, y líneas de transmisión, entre otras.

Infraestructuras de tipo concesional. Cuenta con una amplia y joven cartera de activos propios de carácter concesional. Se incluye en esta actividad la operación de plantas de generación eléctrica (solares, cogeneración o eólicas) y de desalación, así como de líneas de transmisión.

Producción industrial. En esta última actividad se agrupan los negocios con un alto componente tecnológico, como los biocombustibles, el reciclaje de residuos industriales o el desarrollo de tecnología solar. En estas actividades, la compañía ostenta una posición de liderazgo importante en los mercados geográficos donde opera.

Médicos Sin Fronteras es una organización médico-humanitaria internacional (Organización No Gubernamental) que asiste a poblaciones en situación precaria y a víctimas de catástrofes y de conflictos armados, sin discriminación por raza, religión o ideología política, en 67 países, por todo el mundo. Las actividades médicas se centran en frenar el avance de enfermedades como la meningitis, la malaria, el cólera, la tuberculosis o el sida. Cuenta con más de 2.000 trabajadores internacionales en el terreno, que colaboran con más de 29.000 profesionales contratados localmente. Sus ingresos en 2012 han ascendido a más de 900 millones de euros. En España tiene una delegación que se localiza en Barcelona.

FUENTE: www.msf.es. Accedido el 5/03/2014.

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.).

© Ediciones Pirámide

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.
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.

© Ediciones Pirámide

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, finanzas, 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.

© Ediciones Pirámide

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 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).

© Ediciones Pirámide

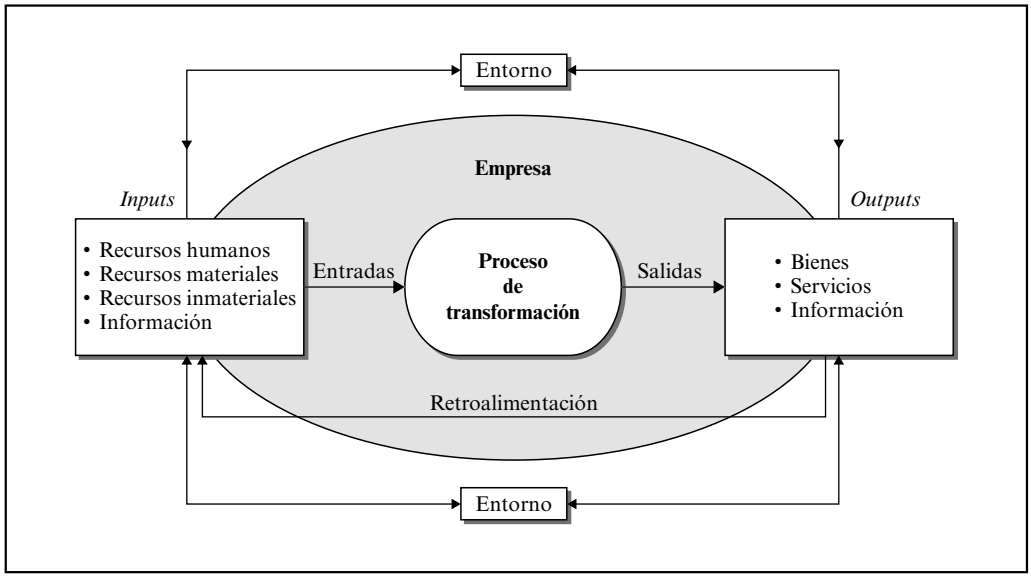


Figura 1.2. La empresa como sistema abierto.

— **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, etcétera.

— **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 (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 ellos sean mínimos, regulándose el ambiente interno para mantener una condición estable y constante. El estado de

© Ediciones Pirámide

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 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.

© Ediciones Pirámide

— **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 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:

© Ediciones Pirámide

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.

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 manteni-

© Ediciones Pirámide

miento 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.

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.

© Ediciones Pirámide

SUBSISTEMAS FUNCIONALES EN ACEITES MELGAREJO (PEGALAJAR)

Aceites Melgarejo, la excelencia como única razón de ser

«Ésos son unos locos que cogen la aceituna verde y venden el aceite muy caro». Son muchas las veces que la familia Melgarejo ha oído esa frase. Ellos, mientras, siguen a lo suyo: producir un «oro líquido» de excelencia, un producto de «gourmet», sublime para los paladares más exigentes y entendidos. Sólo con esa decidida apuesta por la calidad, Aceites Melgarejo de Pegalajar se ha convertido en una de las firmas más prestigiosas del sector oleícola nacional.

Así lo demuestra la lista de galardones, tanto nacionales como internacionales, recibidos en los últimos años. Entre ellos destaca el Premio al mejor Aceite de Oliva Virgen Extra de España en la modalidad de frutados verdes dulces, que otorga anualmente el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. Ahora también se une el Jiennense del Año 2010 en su categoría de Empresa (...).

Una de las claves del éxito ha sido el área de producción, pues no se han conformado con fabricar el aceite como se hacía de costumbre, sino que han llevado a cabo una auténtica «revolución» en su proceso de obtención. Han estudiado cuál es el intervalo óptimo de recolección de aceituna, el estrés hídrico de los olivos que se puede generar por un incorrecto sistema de regadío, etc.

De la parte comercial se encarga la propia familia, que participa en la gestión empresarial, pues nadie mejor para difundir las bondades de su producto. En la actualidad, intentan abrir nuevos mercados en países de América, Europa y Asia.

La plantilla no es muy amplia (no más de treinta trabajadores en su época de máxima producción), pero todos se encuentran altamente motivados, involucrados en este proyecto empresarial y conscientes de la delicadeza y exquisitez del producto que elaboran.

Marino Uceda: «El único camino es el de la innovación y el desarrollo»

Marino Uceda es una de las voces más autorizadas en los procesos de producción del aceite de oliva virgen extra. Dirigió durante años el centro IFAPA de Venta del Llano, donde se formaron los hermanos Melgarejo. Él fue su maestro, y en la actualidad hacen negocios juntos con una empresa que comercializa Aromas de Picual, un líquido de excelencia: «Pensamos que el único camino posible es el de la formación en investigación y desarrollo (I+D). Hemos apostado por un producto de alta gama y, gracias a este valor añadido, estamos consiguiendo llegar a los lineales de las tiendas especializadas», asegura el investigador. Y añade: «Esta estrategia es una forma para consolidar la marca España como sinónimo de calidad». Marino Uceda asegura que los Melgarejo intentan demostrar la validez de su modelo de producción y de distribución: «Sé que nos han llamado locos, pero bendita locura», dice con ironía. ¿Por qué tantas críticas?

«Hacer este aceite supone elevar de forma considerable los costes de producción. Este año, las aceitunas que hemos molturado han tenido un rendimiento del 13 %. Ese porcentaje supone coger el doble de kilos y transportarlos, lo que hace que el proceso sea mucho más caro y, por tanto, hay que vender a más precio. Sin embargo, esa diferencia de sabor, de aroma y de bondades alimenticias merece la pena», concluye el profesor.

FUENTE: Diario *Jaén*. 28/01/2011.

© Ediciones Pirámide

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 Abengoa, S. A., con más de 22.000 empleados y presencia en 35 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.

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	0-9	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña empresa	10-49	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
Mediana empresa	50-249	Entre 10 y 50	Entre 10 y 43
Gran empresa	Más de 249	Más de 50	Más de 43

* Millones de euros.

FUENTE: Adaptada de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo (2003).

© Ediciones Pirámide

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 y/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 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 2013, el sector terciario, excluido el comercio, continuaba manteniendo el mayor peso en la estructura de la población de empresas, con un 55,6% del total. El peso del comercio en el total de la economía también es significativo, ya que representa el 24,3% del total. Por último, las empresas del sector de la construcción representan el 13,5% del conjunto poblacional, mientras que las empresas del sector se-

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

© Ediciones Pirámide

cundario, excluida la construcción, representan el 6,6% del total (INE. España en cifras. 2014).

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, 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, Onda Jaén RTV.

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, el Grupo A3Media.

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 Google.

¿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 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.

© Ediciones Pirámide

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 (AAPP), 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 AAPP. 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.

EL ESTADO TENDRÁ EL 100 % DEL CAPITAL DE BFA, LA MATRIZ DE LA ENTIDAD

Goirigolzarri toma mando en plaza en Bankia e inicia su nacionalización

BFA, la matriz de Bankia, se rindió ayer a la evidencia de sus debilidades y encajó la primera gran decisión de su nuevo presidente, José Ignacio Goirigolzarri: nacionalizar la entidad. Los 4.465 millones de euros inyectados por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) hace un año y medio se transformarán en acciones. De acuerdo con Economía, el Fondo pasará a controlar el 100 % de BFA y el 45 % de Bankia. El Gobierno se compromete además a aportar el capital que sea necesario para sanear el balance del grupo.

Se veía venir. Después de meses de rumores en los que se señalaba a Bankia como el gran problema del sistema bancario español, ayer se materializó lo que cada vez parecía más inevitable: la nacionalización de Banco Financiero y de Ahorros (BFA, matriz de Bankia). La enorme cartera de activos inmobiliarios problemáticos (de 31.800 millones de euros), las difíciles perspectivas de negocio, junto con los problemas de gobernanza y las advertencias de organismos internacionales sobre la necesidad de sanear la entidad han llevado al Gobierno a orquestar una operación de rescate con dos pilares: otorgar las riendas de la gestión a José Ignacio Goirigolzarri (ex consejero delegado de BBVA) e inyectar fondos públicos para sanear el balance del grupo.

Ante la gravedad de la situación, el consejo de administración de BFA aceptó por unanimidad la propuesta del nuevo presidente de solicitar al FROB —un organismo controlado por el Banco de España y el Ministerio de Economía— la conversión en acciones de los 4.465 millones de euros que había inyectado en el grupo a finales de 2010. Con la transformación en capital de estas participaciones preferentes (deuda), el Fondo pasará a convertirse en único accionista de BFA, ostentando el 100 % del capital, de acuerdo con un

© Ediciones Pirámide

comunicado remitido por el Ministerio de Economía. De forma indirecta controlará el 45 % del accionariado de Bankia, el mismo porcentaje que hasta ahora tenía BFA en su filial cotizada.

Las cajas que alumbraron el proyecto (Caja Madrid, Bancaja, Caixa Laietana, La Caja de Canarias, Caja Rioja, Caja Segovia y Caja Ávila), que hasta ayer controlaban el 100 % de BFA, pierden su principal activo y se ven abocadas así a convertirse en fundaciones. Su obra social queda en el aire.

Cuando el consejo rector del FROB acepte la propuesta (previsiblemente la próxima semana) y se materialice la operación, BFA será la octava entidad financiera cuyo control ha tenido que ser asumido por el Estado, después de las intervenciones de CCM, Cajasur, CAM y Banco de Valencia, y las nacionalizaciones de Catalunya Caixa, Unnim y Novacaixagalicia. Por dimensión, se trata de la mayor toma de control de una entidad financiera de la historia de España, puesto que el grupo tiene 340.000 millones de euros en activos y más de 10 millones de clientes. En poco más de tres ejercicios, el 55 % del sector de cajas (18 entidades) ha pasado a estar controlado por el Estado.

FUENTE: www.cincodias.com. Accedido el 10/5/12.

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 1.5.

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

© Ediciones Pirámide

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.

TABLA 1.5

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		

© Ediciones Pirámide