POLITEXT

Manel Rajadell Carreras

Creación de empresas

EDICIONS UPC

POLITEXT 141

Creación de empresas

POLITEXT

Manel Rajadell Carreras

Creación de empresas

EDICIONS UPC

Primera edición: febrero 2003
Segunda edición: noviembre de 2005
Tercera edición: agosto de 2009

Diseño de la cubierta: Manuel Andreu

© Manel Rajadell, 2003

© Edicions UPC, 2003
Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya, SL
Jordi Girona Salgado 1-3, 08034 Barcelona
Tel.: 934 137 540 Fax: 934 137 541
Edicions Virtuals: www.edicionsupc.es
E-mail: edicions-upc@upc.edu

Producción: LIGHTNING SOURCE

ISBN: 978-84-9880-466-9

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org http://www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Un viaje a mil kilómetros comienza a un paso.
(PROVERBIO CHINO)

OBJETIVOS GENERALES DEL MATERIAL DE ESTUDIO

OBJETIVOS PRÁCTICOS

El objetivo de este material de estudio es facilitar al futuro emprendedor una herramienta para la elaborar un plan de empresa con vistas a la creación de una empresa.

El emprendedor podrá hacer una lectura selectiva de los apartados de este material, en función de las necesidades particulares de *su plan de empresa*. Al final de la lectura de este material el plan de empresa debería ser una realidad.

REFLEXIÓN INICIAL

Las buenas ideas generan buenos negocios, y un buen negocio necesita un buen plan de empresa. Sin embargo, un buen plan de empresa no puede convertir una mala idea en un buen negocio.

Un buen plan de empresa puede ayudar a que un buen negocio sea atractivo y creíble para terceras personas. Escribir un buen plan de empresa no garantiza el éxito, pero sirve para reducir las posibilidades de fracaso.

OBJETIVOS TEÓRICOS

Este material de estudio se ha elaborado para ayudar al alumno a seguir un curso de Creación de Empresas. El contexto de la asignatura resulta un poco indefinido, aunque el autor se sitúa en el contexto

de escuelas técnicas. En estas condiciones, algunos lectores considerarán algunas partes demasiado sintéticas y otras, en cambio, demasiado extensas.

Algunos párrafos señalados con el símbolo [*] se consideran complementarios. El lector puede saltarlos, sin perder el hilo conductor del texto, aunque perderá ejemplos y casos relacionados con los contenidos expuestos.

JUSTIFICACIÓN

Si nos atenemos a las estadísticas, son casi cuatro de cada cinco nuevos empresarios los que no sobreviven al cabo de los cinco primeros años de funcionamiento de sus empresas (estos porcentajes de fracaso se aproximan a la medida de los obtenidos por distintas administraciones, investigadores y consultores, como Small Business Administration, Dun and Bradstreet, etc.). Estos datos nos hacen ver la cara oscura de la realidad empresarial; de la misma manera, cuando termina el Tour de Francia, se recuerda la alegría de los ciclistas que suben al podio, mientras que la gran mayoría de participantes han pasado desapercibidos en el gran pelotón, o han abandonado.

En Costa Rica, en una playa de la zona de Tortuguero, las tortugas marinas[1] ponen sus huevos durante los meses de julio y septiembre. Un tiempo después, un día, al despuntar el sol, las tortugas salden de sus huevos y tienen que ser capaces de llegar al mar. Sólo algunas llegarán a su destino. Las aves que sobrevuelan la playa se encargarán de reducir drásticamente las posibilidades de éxito en este camino hacia la supervivencia. Al igual que en este ejemplo, un análisis objetivo del fenómeno de la creación de empresas nos muestra un panorama que tiene tonos pesimistas. En el proceso de creación empresarial, la lógica darvinista es aplastante.

Este material de estudio trata de animar a los alumnos universitarios a crear su propio empleo, ya que sólo un 17% de los nuevos jóvenes licenciados toma esta opción.[2] Por tanto, parece interesante y quizás también necesario que los planes de estudio incluyan aspectos concretos que enseñen y orienten al individuo a crear su propia empresa.

¿QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA?

Un plan de empresa es un documento escrito, redactado en tono empresarial, diseñado para planificar las actividades de una empresa, en un período determinado. Desempeña tres funciones:

– Permite el desarrollo de ideas de negocio. Es la oportunidad de pulir estrategias y "equivocarse sobre el papel" y no en la realidad, examinando la empresa desde todas las perspectivas.
– Permite al emprendedor evaluar el rendimiento de su empresa. Por ejemplo, el plan económico financiero es válido como presupuesto, puede ser consultado para observar las desviaciones y tomar las medidas oportunas para corregirlas.

[1] Se trata de las especies de tortugas marinas carei y baula, que están en peligro de extinción.
[2] Maqueda, F.; (1990). *Como crear y desarrollar una empresa: Planificación y control de actividades.* Bilbao*:* Ediciones Deusto.

– Permite la obtención de financiación. Los posibles inversores necesitan examinar un plan de empresa antes de conceder un crédito a un emprendedor. Por esto, la información debe ser exacta, pero debe transmitir optimismo y entusiasmo.

TEMPORALIZACIÓN

A continuación se adjunta, a modo de recomendación, una planificación para organizar la lectura de este material, preparado para una asignatura de 4.5 créditos equivalentes a 45 horas de trabajo en el aula. A partir de la comprensión de los conceptos teóricos el lector o emprendedor deberá trabajar en la elaboración de su plan de empresa. Se recomienda un trabajo o desarrollo paralelo de dicho plan. La dedicación a su elaboración no se contempla en esta planificación, ya que puede elaborarse en grupo.

MÓDULO	TIEMPO DE LECTURA
Módulo 1: Introducción. La empresa.	5 horas
Módulo 2: La idea y la oportunidad de negocio.	5 horas
Módulo 3: Decisiones a largo plazo.	10 horas
Módulo 4 Plan de *marketing*.	10 horas
Módulo 5 Recursos humanos y estructura organizativa.	5 horas
Módulo 6 Plan económico y financiero.	10 horas
Módulo 7 Autoevaluación	---

BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ, J.; ROBLES, J.A.; SANZ, J. (1994). *Como crear una empresa*. Madrid: Instituto Superior de Estudios Empresariales..

IRÍZAR, I. (2003). *Cómo crear una empresa. Lo que todo emprendedor debe saber*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

LEHNISCH, J.P. (1993). *Création d'enterprise. Les clés du succès*. Les Éditions d'Organisation.

LUDEVID, M.; OLLÉ, M. (1990). *Cómo crear su propia empresa. Factores clave de gestión*. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores.

MAQUEDA, F.; (1990). "Como crear y desarrollar una empresa: Planificación y control de actividades". Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.

MAQUEDA, F. (1991). *Creación y Dirección de Empresas*. Barcelona: Ariel, S.A.
NUENO, P. (1993). *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
Ollé, M.; Planellas, M.; y otros (1997). *El plan de empresa*. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores.
Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. Cp'Ac Centre de Promoció i Gestió d'Iniciatives d'Autoocupació Juvenil de Catalunya. (2003). *Passos i Costos per a la posada en marxa d'un projecte d'autoocupació*. Barcelona:
SÁNCHEZ, A.; CANTÚ, H. (1993). *El plan de negocios del emprendedor.* Madrid*:* McGraw-Hill.
SEPÚLVEDA, P.H. (1992). *¿Qué debo saber de finanzas para crear mi propia empresa?*. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN INTERNET

A continuación se adjuntan direcciones de interés de Internet para emprendedores.

ÁMBITO	*WEB*	ORGANISMO
CREACIÓN DE EMPRESAS	http://www.autoocupació.org/	Fundació Privada per a la Promoció de l'Autoocupació a Catalunya
	http://www.cidem.com/	Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial de la Generalitat de Catalunya
	http://www.barcelonaactiva.com/	Empresa municipal de promoción económica
	http://www.ipyme.org/	Dirección General de la política de la PYME
FINANCIACIÓN	http://www.icfinances.com	Institut Català de Finances
	http://www.ico.es	Instituto de Crédito Oficial (ICO)
	http://www.iniciatives.es/	Catalana d'iniciatives (entidad de Capital Riesgo)
ADMINISTRACIONES OFICIALES	http://www.cat365.net	Administració Oberta de Catalunya
	http://www.minhac.es	Ministerio de Hacienda
	http://www.aeat.es	Agéncia Tributaria
	http://www.mc.es	Registro Mercantil Central
	http://www.seg-social.es/	Organismo de la Seguridad Social
	http://www.gencat.net/icdona	Institut Català de la Dona
	http://www.oepm.es	Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)
	http://www.corpme.es	Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España
RECURSOS	http://www.cecot.es/	Patronal innovadora de ámbito territorial. Asociación empresarial multisectorial.
	http://www.infopime.bcn.es/	Servicio telemático de información.
	http://www.webcapitalriesgo.com/	Informaciones sobre capital riesgo (ventures capital) y capital inversión (private equity)
	http://www.camerdata.es/	Información sobre empresas españolas y cámaras de comercio
	http://www.pymes-online.com/	Información sobre Pymes y su entorno
	http://www.creaciondeempresas.com/	Todo tipo de información para la creación de una empresa
	http://www.createca.com/	Servicio con actualizaciones constantes destinado a aquellas personas que quieren crear una empresa.
	http://www.e-empresarias.net/	Programa de ayuda empresarial para mujeres

Índice

Módulo 1. Introducción. La empresa

Objetivos del módulo: principal y secundarios. Justificación 19
1.1 Concepto de *organización* 20
1.2 Misión y objetivos de la organización 22
1.3 Concepto de *empresa* 24
1.4 Objetivos de la empresa 25
1.4.1 Otros objetivos 27
1.4.2 Planteamientos de Drucker y Bouquerel 29
1.5 El riesgo empresarial 30
1.5.1 El riesgo económico 30
1.5.2 El riesgo financiero 31
1.6 Tamaño o dimensión de la empresa 31
1.6.1 La medida del tamaño de la empresa 33
1.6.2 Concentración de empresas 36
1.7 Concepto de *empresario* 37
1.8 Concepto de emprendedor 39
1.9 Fases en la creación de la empresa 42
Ejercicios de autoevaluación 46
Solución a los ejercicios propuestos de autoevaluación 48
Objetivos específicos de aprendizaje 50
Plan de empresa: punto de partida 51
Bibliografía 53

Módulo 2. La idea y la oportunidad de negocio

Objetivos del módulo: principal y secundarios. Justificación 57
Introducción....60
2.1 La idea de negocio....61
2.2 Métodos de generación de ideas....65
2.3 Observación del entorno....70
2.3.1 Observación de la vida económica....71
2.3.2 Observación del medio de trabajo....73
2.3.3 Observación de la vida cotidiana 73
2.3.4 La observación de cambios sociales....78
2.3.5 Las ideas de los demás 78
2.3.6 El interés personal y los *hobbies*....81
2.3.7 La deserción del empleo actual 81
2.4 Idea y oportunidad de negocio 82
2.5 La oportunidad de negocio 83
2.5.1 Por una actividad conocida 84
2.5.2 Por nuevas aplicaciones de tecnologías conocidas 85
2.5.3 Una nueva manera de competir en el mercado....87
2.5.4 Construir sobre habilidades personales....88
2.5.5 La innovación pura....89
2.6 Validación de la oportunidad de negocio 92
2.7 Empresas virtuales....93
2.8 Pasar de una idea a un proyecto concreto....97
2.8.1 Evaluación de oportunidades de negocio....97
2.8.2 Desarrollo del concepto negocio....99
2.9 Análisis del entorno....107
2.10 Alianzas estratégicas 111
Anexo. Las patentes. La cesión o fabricación bajo licencia 112
Anexo. Las franquicias....113
Ejercicios de autoevaluación 119
Solución a los ejercicios propuestos de autoevaluación....122
Objetivos específicos de aprendizaje....125
Plan de empresa: la idea y la oportunidad de negocio....126
Bibliografía....133

Módulo 3. Decisiones a largo plazo. Forma jurídica. Elección del nombre. Localización. Plan de operaciones

Objetivos del módulo: principal y secundarios. 137
Justificación....138
3.1 Elección de la forma jurídica....138
3.1.1 Criterios jurídicos de clasificación....138
3.1.2 Sociedades mercantiles 140
3.1.3 Sociedades de economía social 146

3.2 Elección del nombre de la empresa 150
3.2.1 ¿En qué consiste un buen nombre? 153
3.2.2 Otras reflexiones 154
3.2.3 El proceso para la creación de nombres 156
3.2.4 La marca 157
3.2.5 Objetivos de las marcas 157
3.2.6 Características de una buena marca 158
3.2.7 Uso genérico de nombres de marcas 158
3.2.8 Aplicación de una marca a una línea de productos 159
3.2.9 Relanzamiento de marcas 159
3.2.10 *Licensing* 160
3.3 Localización 161
3.3.1 Introducción 161
3.3.2 Factores generales de localización 162
3.3.3 Método cualitativo por puntos 164
3.3.4 Modelo de Hitchcock 166
3.3.5 Modelo de Weber 167
3.3.6 Otros métodos y modelos 169
3.3.7 Comprar o alquilar 170
3.3.8 Capacidad de producción 171
3.4. Plan de Operaciones 173
3.4.1 Estructura del Plan de Operaciones 174
3.4.2 Algunos requerimientos técnicos del Plan de Operaciones 174
Anexo. Gráfico de flujo: representación gráfica del proceso 178
Ejercicios de autoevaluación 179
Parte I: Elección de la forma jurídica 179
Parte II: Elección del nombre de la empresa 180
Parte III: Localización de la empresa 181
Parte IV: Plan de Operaciones 183
Soluciones a los ejercicios propuestos de autoevaluación (Parte I) 184
Soluciones a los ejercicios propuestos de autoevaluación (Parte II) 184
Soluciones a los ejercicios propuestos de autoevaluación (Parte III) 184
Soluciones a los ejercicios propuestos de autoevaluación (Parte IV) 185
Objetivos específicos de aprendizaje 186
Plan de empresa: decisiones a largo plazo 188
Bibliografía 192

Módulo 4. El plan de *marketing*

Objetivos del módulo: principal y secundarios 195
Justificación 196
4.1 El mercado 196
4.2 Actores del mercado 198
4.2.1 El consumidor 198
4.2.2 El comprador 199
4.2.3 El prescriptor 199

4.2.4 La competencia 200
4.3 El producto 210
4.3.1 Imagen del producto 210
4.3.2 Atributos de los productos 211
4.3.3 Clasificación de los productos y servicios 212
4.4 El precio 215
4.4.1 Estrategias de precios 215
4.4.2 Descuentos 219
4.4.3 Discriminación de precios 219
4.5 La distribución 219
4.5.1 Integrantes de los canales de distribución 220
4.5.2 Las funciones de la distribución 221
4.5.3 Los canales directos de distribución 223
4.5.4 Punto de venta. *Merchandising* 224
4.6 Publicidad y promoción de ventas 226
4.6.1 Impacto de una campaña 226
4.6.2 Plan de publicidad 227
Anexo. Diseño del cuestionario 231
Ejercicios de autoevaluación 236
Solución a los ejercicios propuestos de autoevaluación 238
Objetivos específicos de aprendizaje 239
Plan de empresa: plan de *marketing* 240
Bibliografía 247

Módulo 5. Recursos humanos y estructura organizativa

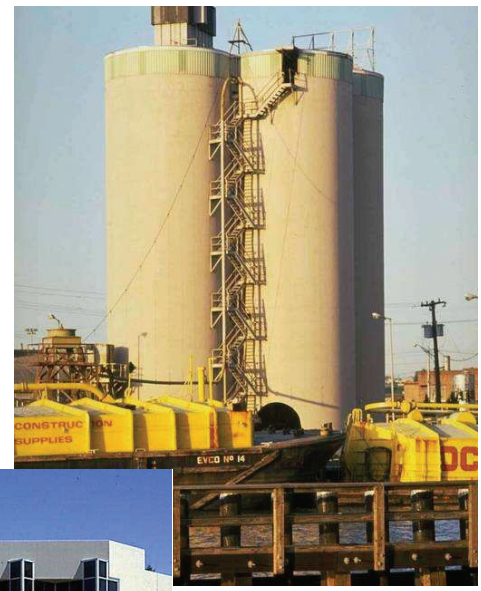
Objetivos del módulo: principal y secundarios. Justificación 251
5.1 Diseño del puesto de trabajo y de la organización 252
5.2 Estructuras organizativas 256
5.2.1 Partes de la organización 257
5.2.2 Tipos de estructuras organizativas 258
5.2.3 Nuevas formas organizativas 262
5.2.4 Mecanismos fundamentales de coordinación 263
5.3 Estructura formal de la empresa: organigramas 265
5.3.1 Organización lineal 265
5.3.2 Organización funcional 266
5.4 Estructura y sistema de comunicación informal 267
5.5 La organización como sistema de flujos regulados 268
5.6 Las “constelaciones” de trabajo 269
5.7 Visión global 270
5.8 Creación de empresas y estructura organizativa 271
Ejercicios de autoevaluación 272
Solución a los ejercicios propuestos de autoevaluación 274
Objetivos específicos de aprendizaje 275
Plan de empresa: recursos humanos y estructura organizativa 276
Bibliografía 279

Módulo 6. Plan económico y financiero

Objetivos del módulo: principal y secundarios 283
Justificación 284
6.1 Introducción 284
6.2 Inversiones necesarias 285
6.3 Plan de financiación 286
6.4 Documentos financieros previsionales 287
6.4.1 Cuenta de resultados previsional 287
6.4.2 Punto muerto 289
6.4.3 Balance de situación previsional 291
6.4.4 Plan de tesorería 294
6.5 Medidas de control 296
6.5.1 Ratios económicos y financieros 296
6.5.2 Test de Altman 297
6.5.3 Investigación de Beaver 299
6.5.4 La desagregación de Parés 299
6.6 Herramientas para la evaluación de inversiones 300
6.6.1 Valor actual neto (VAN) 300
6.6.2 Tasa interna de rentabilidad (TIR) 301
6.6.3 Período de recuperación (Pay Back) 301
6.6.4 Rentabilidad inmediata 301
6.6.5 El mejor método 302
Anexo. Fórmulas de financiación 302
Ejercicios de autoevaluación 306
Solución al ejercicio propuesto de autoevaluación 306
Objetivos específicos de aprendizaje 307
Plan de empresa: plan económico y financiero 308
Bibliografía 313

Módulo 7. Autoevaluación

Objetivos del módulo: principal y secundarios. Justificación 317
7.1 Test final 318
7.2 Fórmulas y expresiones 323
7.3 Metodología y modelos 324
7.4 Emprendedores 325
7.5 Frases 326
7.6 Autores 327
Soluciones 328
Nota final 332





MÓDULO 1

Introducción. La empresa

Concepto de *organización*. Misión y objetivos de la organización.
Concepto de *empresa*. Objetivos de la empresa.
Riesgo empresarial (económico y financiero).
Tamaño o dimensión de la empresa. Medida del tamaño. Concentración de empresas.
Concepto de *empresario*. Concepto de *emprendedor*.
Fases en la creación de una empresa.

Las grandes multinacionales son empresas pequeñas que han tenido éxito.
ROBERT TOWNSEND

OBJETIVO PRINCIPAL

- Definir los conceptos de: organización, empresa, empresario, emprendedor, misión y objetivos de la empresa.

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Presentar de forma sintética las aportaciones más relevantes de la literatura respecto a los conceptos de organización, empresa, empresario, misión y objetivos de la empresa.
- Introducir el vocabulario básico relativo a la creación de empresas.
- Presentar un esquema general para la creación de una empresa, que puede ser aplicado para planificar las actividades a desarrollar en el plan de empresa.

JUSTIFICACIÓN

Antes de desarrollar los contenidos propios del proceso de creación de una empresa, se ha creído conveniente resumir algunas aportaciones teóricas en relación con los conceptos de organización, empresa, empresario, emprendedor, misión y objetivos de la empresa. El lector deberá recordar los conceptos expuestos ya que le permitirán disponer de algunas condiciones de diseño para la creación de una empresa.

Este primer módulo es, pues, un módulo teórico, construido en función de los resultados obtenidos después de seguir un proceso de consulta a textos generales de economía de la empresa. Por esto, se

trata de un módulo especial, distinto de los demás. En el resto de los módulos se plantean cuestiones eminentemente de orden más práctico para ayudar al emprendedor en la toma de decisiones. Este proceso será difícil, pero, en palabras del profesor Pedro Nueno: "para sobrevivir a los desengaños y semidesastres que se han de afrontar en el duro camino del éxito, se necesita una gran pasión por el trabajo escogido".

1.1 CONCEPTO DE *ORGANIZACIÓN*

La conducta humana está determinada en función de dos grandes dimensiones: la persona y el ambiente en que ésta se encuentra y vive, que se manifiesta principalmente en las organizaciones. Diversas fuerzas han obligado al hombre a colaborar, a cooperar con sus semejantes en la mayoría de sus actividades para lograr una mayor eficacia. En los últimos cien años se ha producido un formidable crecimiento en el número, dimensión e incluso poder de organizaciones de todo tipo, de forma que muy pocas facetas de la vida se han escapado a este proceso. Este aspecto de la evolución social fue denominado por Boulding la *revolución de las organizaciones*. Etzioni (1964) afirma que "las organizaciones complejas constituyen uno de los elementos más importantes que forman la trama social de las sociedades modernas. La mayor parte de los ciudadanos han nacido en un hospital, han sido educados en una escuela, trabajan en una u otra organización y, en la medida en que participen en actividades religiosas, políticas, deportivas o culturales, éstas también tienen lugar en organizaciones complejas". Por todo ello, se puede afirmar que la sociedad contemporánea se caracteriza por su organización multifacética y por su elevado número de organizaciones.

Definir una organización no es fácil, ya que es *algo* complejo que puede ser estudiado desde diversas perspectivas. Se trata de una realidad, extremadamente frecuente en nuestra sociedad, múltiple y plural dado que describe entidades sociales como una empresa, una universidad, un club de fútbol, una asociación de empresas,... entidades que, si bien tienen características comunes que permiten su caracterización como organizaciones, presentan multitud de aspectos diferenciales. Además, hay que tener en cuenta que las organizaciones están en constante desarrollo y cambio, factor que añade mayor grado de complejidad al estudio de las mismas.

Por otra parte, existen múltiples perspectivas de aproximación a este fenómeno y cada una de ellas destaca unas determinadas características de la misma y olvida o resta importancia a otras. Como señalan Porter, Lawler y Hackman (1975), los economistas tienden a ocuparse del modo en que las organizaciones distribuyen los recursos y toman las decisiones en situaciones de incertidumbre. Los ingenieros se interesan por las dimensiones tecnológicas de esas mismas organizaciones, los sociólogos por su estructura organizacional y su relación con el medio exterior y los psicólogos estudian el comportamiento del individuo y del grupo dentro de la organización.

Estas aportaciones y otras igualmente posibles, no agotan el campo de estudio ya que es preciso recurrir a una visión multidisciplinar que permita nuevos niveles de integración. Algunos autores han señalado la falta de utilidad de la definición del concepto de *organización*. March y Simon (1977) señalan que es más fácil y seguramente más útil dar ejemplos que definir el término, de manera que el interés se centrará en determinar las características mínimas de las organizaciones formales. De este modo, las organizaciones formales son un subconjunto de las organizaciones sociales, ya que éstas tienen fines

múltiples y carácter difuso: familias, estamentos, clases y, cómo no, las organizaciones formales. Según Mayntz (1972) los rasgos mínimos comunes de éstas, independientemente de su naturaleza, son tres:

a) La posibilidad de precisar el número de miembros y diferenciar internamente sus funciones. Por tanto, son colectivos con un sistema de funciones diferenciadas y bien definidas, que incluye unas normas de funcionamiento.

b) La orientación a fines específicos, aunque evidentemente éstos varíen en su definición y planteamiento de unas organizaciones a otras.

c) La configuración racional, al menos en su intención, con vistas a cumplir los objetivos o fines propuestos. Por esto, las organizaciones formales se distinguen de otras partes integrantes de la sociedad, por ser creadas de modo consciente.

A continuación se ha estructurado un resumen de características esenciales, divididas en cinco grupos de afinidad, a partir de aportaciones de varios especialistas.

1. Composición: individuos/grupos

"individuos y grupos de individuos"	Allport
"grupo de dos o más personas"	Barnard,Robbins
" unidades sociales"	Etzioni, Litterer
"un grupo o sistema cooperativo"	Gross
"grupos algo duraderos de individuos"	Leibenstein
"grupo humano de especialistas"	Drucker
"combinación voluntaria de hombres"	Riccardi
"un cierto número de personas"	Schein
"colectividades"	Scott
"un conjunto de personas que actúan unidas"	Simon/March

2. Orientación: hacia objetivos

"alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles"	Bakke
"dedicado principalmente a la consecución de objetivos específicos"	Etzioni
"trabajan unidos en la consecución de una tarea común"	Drucker
"realización de un fin"	García Pelayo
"un patrón aceptado de propósitos"	Gross
"con objeto de conseguir unos fines"	Kliksberg
"la obtención de un conjunto de objetivos o metas"	Litterer
"acción colectiva para realizar una misión común"	Mintzberg
"dirigida a un fin"	Riccardi
"un objetivo o conjunto de objetivos comunes"	Robbins
"el logro de algún objetivo o propósito común explícito"	Schein
"la persecución de objetivos relativamente específicos"	Scott
"hacia fines que son objetos de conocimiento común"	Simon
"algún tipo de objetivo/s o resultado/s colectivo/s"	Strother

3. Funciones diferenciadas

"diferenciación de funciones"	Gross
"(diferenciación en) términos de autoridad, *status* y *rol*"	Presthus
"división del trabajo en distintas tareas"	Mintzberg
"jerarquía de autoridad y una división del trabajo"	Robbins
"división del trabajo y de función"	Schein
"algún tipo de diferenciación de función"	Strother

4. Coordinación racional intencionada

"actividades conscientemente coordinadas"	Barnard
"integración consciente"	Gross
"actividades coordinadas y caracterizadas por su racionalidad"	Kliksberg
"coordinación de tareas"	Mintzberg
"relaciones interpersonales estructuradas"	Presthus
"coordinación organizada de actividades colectivas"	Robbins
"coordinación racional de actividades"	Schein
"alto grado de dirección racional de la conducta"	Simon
"sujeto a criterios de racionalidad"	Thompson

5. Continuidad a través del tiempo

"continuidad de interacción"	Gross
"sobre una base relativamente continua"	Robbins
"bases más o menos continuas"	Scott

En síntesis "las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, con vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas, todo ello con un manifiesto interés de mantener una continuidad en el tiempo".

1.2 MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

En términos generales la misión es el carácter, identidad y razón de existir de una organización. El concepto de *misión* se podría asimilar al de fin o finalidad a largo plazo, razón de ser o ámbito de actuación. La misión hay que entenderla en el análisis estratégico, dentro de la visión ideológica de la organización respecto al papel que cumple o debe cumplir en su entorno, en el sistema social en que actúa y que puede justificar su existencia. Por lo general la misión debe ser clara, orientada (los miembros de la organización han de identificarse con ella), inspiradora y distintiva.

El tipo de información que contiene una declaración de misión varía de una organización a otra, aunque hay algunos temas comunes: producto/servicio, valores, objetivos, mercados, tecnología, imagen pública y concepto que la organización tiene de sí misma. La misión no tiene por qué

concentrarse en un único objetivo. Además pueden existir misiones en conflicto dentro de una organización, situación que sólo puede resolver si existe una ideología fuerte, la influencia de un líder o una filosofía bien consolidada. La misión debe entenderse como algo totalmente relacionado con la cultura de la empresa, con los estándares de comportamiento y los valores de la misma. Es más fácil que los empleados se identifiquen con la misión si la pueden asociar a un líder que puede estar presente en reuniones, eventos, anécdotas, etc.

El seguimiento y cumplimiento de la misión de la organización será posible con una correcta definición de objetivos o metas. Los objetivos son la concreción en el tiempo, en el espacio y en la cuantía de lo pretendido por la misión. En otras palabras, son las guías y propósitos del sistema de dirección para poder cumplir con sus misiones o fines. Así pues, los objetivos lanzan el rendimiento hacia la dirección adecuada y permiten que el directivo analice la competencia y el interés (nivel de desarrollo) de un subordinado. Intuitivamente, los objetivos representan para las empresas lo que la estrella polar para los navegantes: "fíjela con su brújula y utilícela después como medio para enderezar el rumbo cuando se aparte del mismo".[1]

Los objetivos son un instrumento para motivar a la organización e inducirle hacia mayores niveles de excelencia. Para ello deben presentar ciertas características, además de ser objeto de atención periódica por parte de la alta dirección. Los objetivos deben ser:

a) Factibles o posibles, lo que no significa que sean fáciles de lograr.
b) Comprensibles y claros.
c) Motivadores ya que una adecuada definición y valoración puede dar lugar a una satisfacción por alcanzarlos.[2]
d) Conocidos y consensuados por toda la organización.
e) Consistentes. La inconsistencia genera confusión, ineficacia y, en el peor de los casos, puede llevar a perseguir objetivos que se debilitan mutuamente.
f) Los objetivos no pueden ser inestables en el tiempo.
g) Operativos y cuantificables.[3]

Esta última característica está directamente relacionada con la posibilidad de establecer un control. Una actividad estará bajo control cuando:

a) El objetivo esté perfectamente definido. Asimismo se definirá el nivel previsto de cada objetivo o *performance*.
b) Se puedan medir los resultados.
c) Sea posible analizar las desviaciones.
d) Se den órdenes para intentar disminuir estas desviaciones constantemente.

---

[1] Esta comparación fue establecida por Marshall E. Dimock. Séneca se expresa en la misma línea: "Nuestros planes fracasan porque no tienen ningún objetivo. Cuando una persona no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento es adecuado".

[2] A. Lincoln decía: "Establece metas a corto plazo que sean específicas y sobre las que se puedan centrar los subordinados, con interés e inmediatez". Ver Phillips Donald, T. (1993). *Lincoln y el liderazgo. Estrategias ejecutivas para tiempos difíciles*. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.

[3] Sin embargo, los objetivos cuantitativos cumplen la Ley de Gresham: tienden a desplazar a los objetivos cualitativos. A una organización atada a los objetivos cuantitativos le resulta fácil creer que todo lo que no sea cuantitativo carece de importancia. El peligro es que frecuentemente los números animan a los directivos a olvidar que los diferentes tipos de objetivos tienen diferente valor en los diferentes niveles de una organización.

Efectivamente, una declaración de carácter genérico, como "ser los mejores", puede ser considerada como un buen eslogan, pero no define un objetivo, ya que no es cuantificable. Con objetivos cuantificables, se puede hablar de eficiencia de la organización; por eso desde una perspectiva económica, el criterio de actuación debe ser el de la asignación eficiente[4] de los recursos. Estos recursos, que pueden ser de tipo material, humano, financiero, etc., son los disponibles por la dirección, para poder realizar aquella combinación de factores que le lleven al éxito.

Por otro lado, las organizaciones pueden cambiar sus objetivos, agregar de nuevos y abandonar otros. Esto es así por la incertidumbre (de tipo económico, legal, político, tecnológico, etc.) que caracteriza el entorno y por los conflictos generados en el interior de la organización, determinados por la creciente exigencia de sus miembros sobre temas de calidad de los productos, condiciones y seguridad del trabajo, respeto al entorno, etc.

Efectivamente, Sills (1957) estudió los principales modos por los que la organización cambia sus objetivos. El fenómeno de la sucesión de objetivos aparece por dos razones. En primer lugar, si se han alcanzado los objetivos establecidos deben fijarse otros nuevos, para asegurar la supervivencia. La segunda razón viene determinada por los cambios del entorno que obligan a replantear los objetivos con el fin de responder mejor a las exigencias de ese nuevo ambiente. Este proceso, además, debe realizarse permanentemente y empleando el menor tiempo posible.

1.3 CONCEPTO DE *EMPRESA*

En términos taxonómicos, dentro del reino de las organizaciones, las empresas forman un orden. El concepto de *empresa* (palabra que proviene del latín *prenderé,* acometer una cosa que implica trabajo o presenta dificultades) no es simple y, consecuentemente, ha recibido distintos significados.

Desde el enfoque neoclásico la empresa es considerada como una unidad económica de producción y representa una forma para llegar a configurar un plan de acción para optimizar su función objetivo, consistente en maximizar su beneficio. A partir de 1940 surgieron nuevas corrientes. Algunas de las definiciones que se exponen son complementarias; en ellas subyace la idea de que una empresa ha de ser capaz de obtener productos o servicios para vender con más eficiencia de lo que lo harían sus partes constitutivas por separado.

Un primer enfoque, iniciado por Coase y Knight, es el contractual, donde el concepto de empresa se basa en la *relación de agencia* o contrato por el que el agente realiza algo por cuenta del principal, con delegación de autoridad decisoria. Internamente, la empresa es una organización definida por una relación de autoridad, o sea "como un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresario" (Simon 1945).

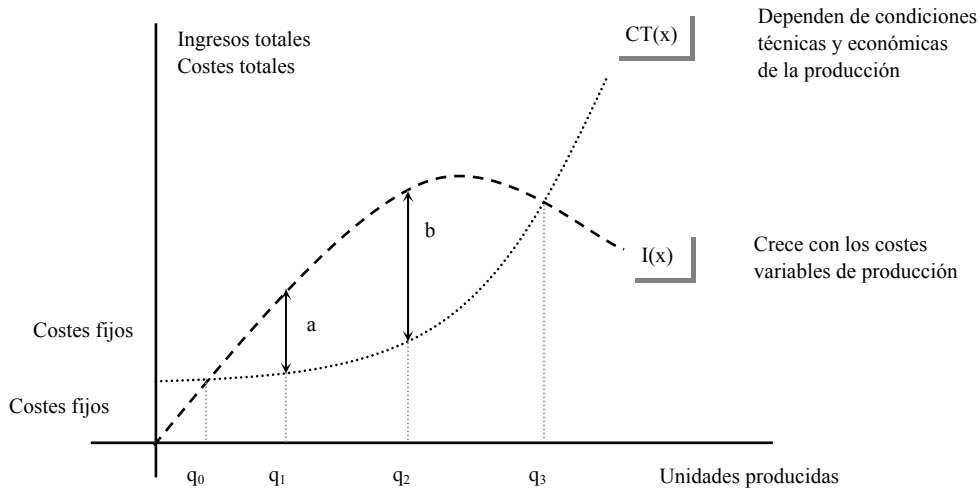
[4] En ocasiones los términos eficiencia y eficacia se usan indistintamente. La eficiencia no deja de ser un enfoque más orientado hacia la dimensión interna: calidad y cantidad de los esfuerzos; mientras que la eficacia es un enfoque que se orienta más hacia lo exterior, medido por los logros de los resultados. Sin embargo, para el éxito de la organización, la eficacia no es suficiente si no se logra la eficiencia, razón por la cual se utiliza el concepto genérico de *eficiente*.

El profesor Bueno Campos define la empresa como "un agente que organiza con eficiencia factores económicos para producir (otros autores añaden el término *comercializar*) bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos". Esta definición expresa el concepto de *empresa* como sistema sociotécnico abierto, compuesto por cinco elementos principales o *aspectos organizativos* (técnico, de dirección, humano, cultural y político) para lograr eficiencia en sus transacciones con el entorno. La empresa, como sistema, representa un conjunto de elementos estructurados agrupados en subsistemas, de manera que la eficacia de una empresa es superior a la suma de la eficacia de cada uno de los subsistemas que actúan en el seno de la misma.

Otra corriente de definiciones centra su atención en la información, de manera que "la primera función ejecutiva es desarrollar y mantener un sistema de comunicación". Así, Simon (1945) define la empresa como "un sistema de tratamiento de información". Finalmente, la teoría de recursos y capacidades (que centra su interés en el estudio de los puntos fuertes y débiles de las organizaciones) caracteriza a la empresa como un conjunto integrado de recursos.

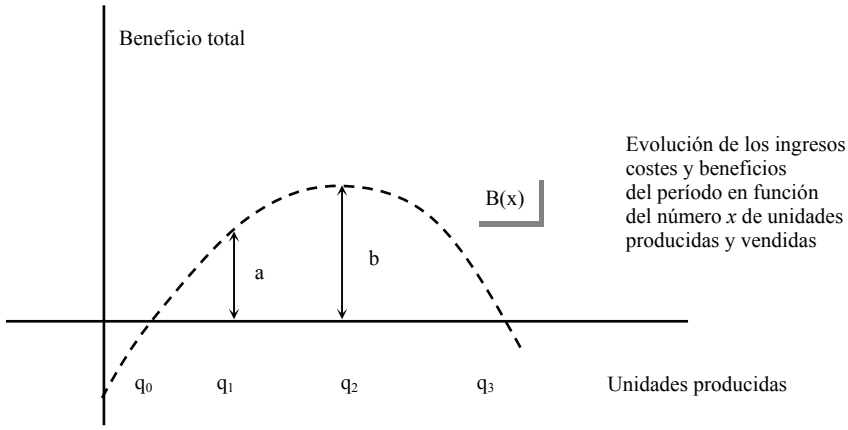
1.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Según la teoría económica tradicional el objetivo de las empresas era, indiscutiblemente, la maximización del beneficio. Este supuesto permitió construir una teoría neoclásica de la empresa, cuyos defensores esgrimen el argumento de que las fuerzas de la competencia eliminan automáticamente aquellas empresas que no persiguen este objetivo. De acuerdo con la teoría neoclásica, para una empresa es imposible operar por largo tiempo si no produce beneficios. Por ello, para conseguir otros objetivos, primero hay que generar beneficios.



Además de ser razonable, la idea de la maximización del beneficio se puede expresar en términos matemáticos. Para ello consideramos las dos figuras adjuntas. La curva de ingresos *I(x)* crece

linealmente hasta un punto en que las ventas sólo pueden crecer con disminuciones progresivas de los precios. La curva de costes *CT(x)*, cuya intersección con el eje de ordenadas define los costes fijos de producción, crece con las unidades producidas como consecuencia de los costes variables de producción que éstas incorporan. Las funciones *CT(x)* dependen de las condiciones técnicas y económicas de la producción.



Para una cantidad q_1 de unidades producidas y vendidas el beneficio es *a*. Sólo para cantidades producidas y vendidas entre q_0 y q_3 se obtienen beneficios. Si el empresario quiere maximizar el beneficio producirá y, si puede, venderá, q_2 unidades. Para esta cantidad de unidades el coste incremental de producir la última unidad resulta igual, precisamente, a su precio de venta.

Si los costes variables son lineales y el precio de venta constante o incluso decreciente tal como se ha visto en la figura; el empresario producirá q_2 unidades ya que si produce más o menos reduce el beneficio. Por todo ello, la actuación del empresario se podría predecir. Sin embargo, esto no es cierto.

Por otra parte, en un entorno de incertidumbre la maximización del beneficio no es un criterio bien definido, porque a cada acción no le corresponde un único resultado sino un conjunto de resultados potenciales, por lo que es imposible determinar de forma general cuál es la opción mejor. Además, los criterios y principios contables para la determinación del beneficio permiten un margen de flexibilidad, como consecuencia de un cierto grado de vaguedad, de las normas contables.[5]

Finalmente, la maximización del beneficio como objetivo de la empresa puede ser discutido por la distinta posición y los distintos intereses de las personas que participan en ella. En la medida que el beneficio sea una expresión de la eficacia de la empresa, parece lógico querer maximizarlo; que las figuras del empresario-gerente se puede identificar en una sola persona, ésta dirige la empresa tratando de que el excedente (su excedente) sea lo mayor posible. Pero existe una extendida sensación que en la práctica los gerentes tienen otros objetivos (por ejemplo, maximizar el tamaño, el crecimiento de la empresa y la obtención de las contrapartidas asociadas al propio cargo de gerente).

[5] Ian Griffiths (1988), en su libro *Contabilidad creativa*, tal vez exageradamente, apunta que: "Nadie cuestiona la magnitud ni la existencia de malabarismos empresariales, para hacer que los beneficios aparezcan del modo más favorable. En realidad se trata de artimañas que no infringen las reglas del juego. Son totalmente legítimas. Se trata de contabilidad creativa".

Así pues, la no maximización de los beneficios está asociada con la separación entre la propiedad y el control (Tirole 1990). En este punto, hemos de hacer referencia a la teoría del comportamiento satisfactorio (Simon 1959), según la cual la empresa se fija una pauta mínima de desempeño. La empresa busca una tasa de beneficios *satisfactoria*, y una vez lograda ésta, la empresa se siente conforme.

El objetivo de la maximización del beneficio se sustituye por la maximización del beneficio a largo plazo. En este sentido, la administración debe invertir en la creación de un conjunto de recursos y capacidades que generen rentas sostenibles a largo plazo, porque es mejor maximizar el valor del capital *V* que el beneficio período a período. En el cuadro adjunto se presentan varias estrategias:

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS
A	Beneficio seguro y sostenido (uniforme). Indicada para accionistas e inversores a medio y/o largo plazo que valoran tanto la seguridad como la rentabilidad de la inversión.
B	Sacrifica los beneficios de los primeros ejercicios para obtener unos mucho mayores durante los siguientes y corresponde a la óptica de un accionista / inversor a largo plazo.
C	Gestión a corto plazo, que sacrifica los beneficios futuros a favor de los primeros ejercicios. Esta alternativa puede indicar la intención de liquidar un negocio del cual previamente se extrae el mayor beneficio posible.
D	Plantea una alternativa de beneficios /pérdidas de carácter especulativo.

Después de todo lo visto, en lugar de maximizar el beneficio parece más realista maximizar la suma de los beneficios futuros actualizados, según la expresión:

$$V = \sum_{i=1}^{n} \frac{B_i}{(1+k)} = \frac{B_0}{(1+k)^0} + \frac{B_1}{(1+k)^1} + \frac{B_2}{(1+k)^2} + \ldots + \frac{B_n}{(1+k)^n}$$

B_i = Beneficio de cada período.

n = Horizonte temporal para el cual se plantea el análisis.

k = Coste de oportunidad o tipo de actualización del dinero.

1.4.1 OTROS OBJETIVOS

Crecimiento

Las corrientes de pensamiento denominadas *bioeconomía* y *sociobiología* parten del hecho que todo ser vivo intenta crecer, bien sea en número o en dimensión, y, cuando el medio lo limita, evoluciona hacia otras configuraciones que le permitan un desarrollo mayor. Las empresas se ponen en marcha y son dirigidas por personas. Por tanto, para explicar cómo actúan o qué persiguen es preciso conocer a las personas. El deseo por ser mayor, atender a un mayor número de mercados, disponer de más recursos, etc., forma parte de los objetivos que persiguen las empresas no por mera casualidad, sino porque impregnan el pensamiento y el comportamiento de las personas como seres humanos.

La empresa no es un ser vivo, pero se comporta como tal. La empresa busca el crecimiento, de una u otra manera, por un comportamiento no siempre racional. Si la empresa no crece, parte de su esencia

se pierde y manifiesta una atrofia indeseable en su estructura y actividad. Por todo ello, la definición y orientación del crecimiento es algo esencial en la definición de los aspectos básicos de la actividad empresarial.

Maximización de ventas



Es posible que los gerentes busquen maximizar las ventas si consideran que su propia compensación o su prestigio profesional dependen más de las ventas que de los beneficios. Aquí debemos mencionar la restricción de que haya una tasa de retorno mínima sobre la inversión exigida por los accionistas.

Creación de valor

El objetivo de toda estrategia genérica empresarial es crear valor. Por tanto, el papel principal de la misma consiste en integrar el conocimiento específico y especializado de los individuos en bienes y servicios, de forma que se cree valor.

Desarrollo de nuevos productos

Algunas empresas poseen grandes oportunidades de acceder a gran variedad de negocios, pero uno de sus objetivos claves es el desarrollo de nuevos productos. Esto obliga a establecer "programas de desarrollo", para generar nuevas ideas y crear productos nuevos. El flujo constante de productos innovadores y buenos se convierte en la base de la existencia y en la esencia de su crecimiento.

Mantener la independencia

Este objetivo pretende que una empresa industrial disponga de tecnología propia y mantenga en el tiempo un carácter independiente desde el punto de vista financiero y tecnológico. Esto, quizás, implica una implantación en países en desarrollo con potencialidad de mercado y bajos costes.

Creación de un ideal más allá de la propia empresa

Este objetivo consiste en conseguir un ideal de empresa que contribuya a mejorar el país e incluso que aporte aspectos positivos a la comunidad internacional.

Compañías que existen para satisfacer a otros

Las compañías que tratan de satisfacer a todos los elementos relacionados con ellas, considerando entre otros los siguientes objetivos:

a) La maximización de la riqueza de los accionistas. Este criterio presenta limitaciones, porque el enriquecimiento de los accionistas puede provocar una descapitalización, al verse amenazada la aplicación de una política financiera equilibrada de distribución de dividendos y dotación a reservas.

b) Proporcionar un trabajo motivador los empleados.[6]

c) Hacer productos para satisfacer a los clientes, hasta el punto que, según Hayes, "los clientes esperan que hagamos las cosas a su manera y no que lo hagamos a nuestra manera". Por esto la idea de un procedimiento de operación estándar, que se decide desde las altas esferas y se ejecuta sin

[6] Un buen ejemplo de este último caso es el *management by wandering around*, un modelo de gestión de Hewlett-Packard basado en dejar hacer a su personal y no llevar un control estricto sobre su trabajo, lo que promueve la creatividad, la productividad y en consecuencia la motivación.

descanso por los trabajadores, ya no tiene ningún sentido en un entorno donde se necesita mucha flexibilidad y una gran capacidad de respuesta a las necesidades individuales del cliente.[7]

1.4.2 PLANTEAMIENTOS DE DRUCKER Y BOUQUEREL

Respecto a la definición de objetivos Peter Drucker propone la distinción entre tangibles o intangibles con una clasificación según la tabla adjunta.

CLASE	TIPOS DE OBJETIVOS
TANGIBLES	• Situación en el mercado: llegar a cierta cuota de mercado • Innovación • Productividad • Posesión de recursos físicos y financieros • Beneficio
INTANGIBLES	• Eficiencia de la dirección • Nivel de vida y profesional del personal • Servicio a la sociedad



Para Bouquerel los objetivos de la empresa son tres e interdependientes entre sí: beneficios, seguridad y desarrollo.

- *Beneficios*. Es la mejor medida de la eficiencia de una empresa y la fuente principal de su expansión, se trata de obtener el máximo beneficio posible, compatible con los demás objetivos de la empresa.
- *La seguridad.* Es fundamental para la supervivencia de la empresa. La dirección se esforzará en mejorar continuamente la calidad, utilidad y valor de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- *El crecimiento*. Es una medida de la potencia de la empresa y una exigencia para su continuidad, se trata de buscar constantemente nuevas oportunidades de *crecimiento*, otras fuentes de explotación, etc.

Desde el punto de vista de la planificación estratégica, en el planteamiento de objetivos se encuentra el criterio de la rentabilidad de los recursos utilizados y el hecho de que un único objetivo no pueda sintetizar todas las aspiraciones de la empresa. Por ello, se definen unas áreas para las cuales es preciso alcanzar determinados objetivos. Para una empresa con cinco áreas funcionales podría presentarse un posible listado de objetivos como el que se ofrece a continuación. A la vista de estos objetivos, la empresa buscará soluciones de equilibrio o de consenso, entre los distintos departamentos, renunciando a optimizar los resultados.

[7] En Hewlett-Packard la visión particular de las relaciones con los clientes se basa en dos principios: creer que la razón de la existencia es la satisfacción de las necesidades reales de los clientes y creer que dichas necesidades se pueden satisfacer plenamente, sólo con la participación activa y la dedicación de todos en la organización. Así pues, en Hewlett-Packard el objetivo principal es la construcción de relaciones duraderas, con clientes y competidores, caracterizadas por el respeto mutuo, la cortesía y la integridad.

ÁREAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS
Comercial	▪ Cuota de mercado. ▪ Puntos de servicio de posventa. ▪ Tasa de expansión. ▪ Nodos de la red de distribución. ▪ Coste del impacto publicitario. ▪ Número de nuevos productos.
Producción y logística	▪ Productividad. ▪ Costes. ▪ Nivel de utilización de la capacidad. ▪ Control de calidad (número de defectos). ▪ Política de inventarios/*stocks* ▪ Plazos de compra.
Recursos humanos	▪ Política de retribuciones a empleados. ▪ Grado de polivalencia. ▪ Gastos en formación.
Finanzas	▪ Disponibilidad de fondos: liquidez. ▪ Crecimiento del beneficio. ▪ Composición de la financiación. ▪ Rentabilidad económico-financiera. ▪ Maximización del margen sobre ventas. ▪ Maximización del valor de la empresa.
I+D	▪ Número de productos nuevos. ▪ Número de patentes registradas.









1.5 EL RIESGO EMPRESARIAL

Se define el riesgo como la posibilidad de que la empresa no alcance el beneficio esperado. Por ello, el riesgo se suele medir en función de la variabilidad que experimenta el beneficio. Entre dos empresas cuyos beneficios oscilan entre 15 y 50 millones o entre 25 y 35 millones respectivamente, se dirá que la segunda es menos *arriesgada*, pues el grado de variabilidad del beneficio es menor.

En general, cuando la rentabilidad aumenta, paralelamente, también lo hace su riesgo asociado. Por ejemplo, una inversión en deuda pública ofrece una baja rentabilidad y un bajo riesgo; en cambio la inversión en la creación de una empresa es más arriesgada. Si la variabilidad del beneficio constituye la medida del riesgo empresarial se deben determinar qué factores explican dicha variabilidad. Hay dos tipos de factores: económicos y financieros.

1.5.1 EL RIESGO ECONÓMICO

Se origina como consecuencia de la naturaleza de las operaciones que desarrolla la empresa en su sector de actividad. Se expresa en función de la variabilidad de los beneficios generados por las inversiones, sin considerar los costes de la financiación. Los factores pueden ser: el producto que comercializa, la estructura de costes, la distribución de clientes y proveedores y el suministro de materias primas.

El producto que se comercializa
Cuando la demanda de la empresa es muy sensible a la situación económica del entorno, el riesgo económico es mayor que en caso contrario. Una compañía suministradora de electricidad o una central lechera (industria del sector de la alimentación) incorporan un riesgo económico menor que una fábrica de muebles de diseño, pues la demanda de las primeras es más estable.

La estructura de costes
Cuando mayor sea la proporción de los costes fijos respecto a los costes totales, mayor será el riesgo económico de la empresa. En efecto, los beneficios oscilarán más cuanto mayores sean los costes fijos, pues en el corto plazo sólo los costes variables pueden adaptarse al nivel de producción. También en el corto plazo, los costes fijos son independientes de las unidades producidas. Por ello, aquellas empresas que tengan una alta participación de costes fijos, no podrán adaptarse con flexibilidad a las oscilaciones de la demanda.

La distribución de clientes y proveedores
Las empresas que dependen de una cartera reducida de clientes y proveedores implican un riesgo económico mayor que las que tienen un número mayor de clientes y proveedores.

El suministro de materias primas
La incertidumbre en el suministro de materias primas constituye otro factor de riesgo económico ya que se reducirá el beneficio en tiempos de aprovisionamiento insuficiente.

El riesgo económico puede atenuarse mediante una estrategia de diversificación que consiste en invertir en actividades independientes entre sí, de modo que se compensen los riesgos económicos de cada una de ellas.

1.5.2 EL RIESGO FINANCIERO

El riesgo financiero hace referencia a la forma en que la empresa financia sus inversiones y a la cantidad de fondos ajenos de que dispone. La deuda externa exige el pago de unos intereses y la devolución del principal. Puede ocurrir que aunque las inversiones de una empresa sean rentables, resulte imposible hacer frente a las obligaciones que exige el endeudamiento. Entre dos empresas semejantes en todo, menos en su estructura de financiación, se admite que incorpora un riesgo financiero mayor aquella que tiene más recursos ajenos o que, a igualdad de deuda, ésta vence antes.

1.6 TAMAÑO O DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

El estudio del tamaño o dimensión de la empresa tiene interés por las siguientes razones:

- Como factor de identificación empresarial o forma de establecer una tipología.
- Como factor explicativo de la empresa: costes, rentabilidad, economías de escala, etc.
- Como factor de contingencia: influencia en la estructura organizativa.

Factor de identificación empresarial

La empresa puede ser clasificada en varios tamaños según la aplicación de determinados criterios de medida. Normalmente se suele diferenciar entre empresas grandes y PYMES (pequeñas, medianas y artesanales). Esta tipología permite conocer la estructura empresarial de una economía; se observa que el colectivo de las PYMES viene a representar, en la mayoría de los países industrializados, aproximadamente un 95% de la población empresarial, aunque suele ser el 5% restante el que genera la mayoría del PIB y del comercio internacional de un país. A partir del Informe Bolton, una pequeña empresa queda caracterizada por los rasgos siguientes:

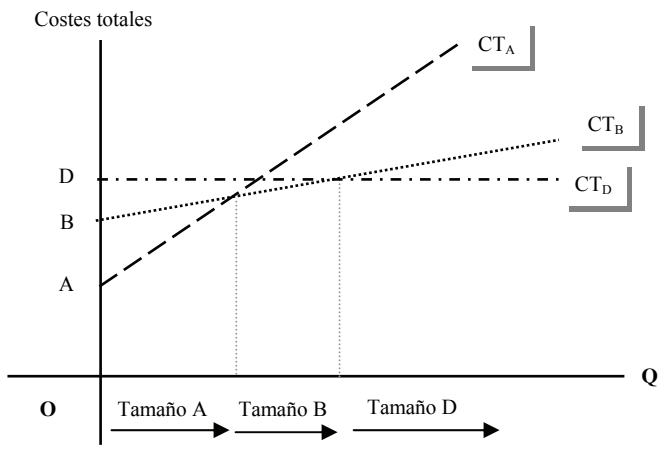
- Dispone de una parte reducida del mercado y su actividad no influye en la demanda total.
- Está dirigida personalmente por sus propietarios, normalmente no por directivos profesionales.
- Es independiente de otras empresas para la toma de decisiones, o sea es libre del control externo.

Por su parte, también en relación a las PYMES, la Recomendación de la Comisión Europea del 6 de Mayo del 2003 (DOCE L124/36, del 20 de mayo), establece en el Artículo 2 del Anexo 1:

a) La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general no excede de 43 millones de euros.
b) En la categoría de las PYME, se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.
c) En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.

Factor explicativo de la empresa

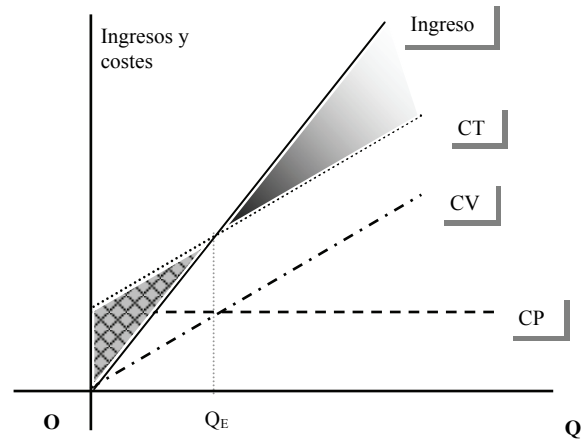
Como es sabido, la estructura de costes de una empresa se divide entre los costes variables y los fijos. Ahora bien, estos últimos lo son hasta un cierto volumen económico. Si se sobrepasa este volumen la estructura de la empresa debe ampliarse. Esto obliga a un incremento de los costes fijos por un cambio de tamaño. Por esto, a largo plazo, se acepta que todos los costes son variables.



La empresa, según las distintas dimensiones que puede adoptar, ofrecerá diferentes funciones de costes totales, tanto por el efecto de sus costes de estructura (fijos), como por el menor o mayor coste variable asociado a cada dimensión (economía o deseconomía de escala). En la figura se ofrecen las funciones de coste a corto plazo para el caso de tres dimensiones posibles. Cada ordenada, *OA*, *OB* y *OD,* representa los costes fijos, y la pendiente de cada curva indica el efecto de los costes variables de cada nivel produc-

tivo. De esta idea se deduce otro planteamiento importante para la rentabilidad de la empresa, como es conocer el volumen de producción mínimo que la empresa debe alcanzar para que sus ingresos se equilibren con los costes totales. A partir de este punto se obtendrán beneficios por cada unidad producida y vendida.

Este punto de equilibrio o punto muerto entre ingresos y costes totales, sirve de referencia para orientar la elección de la dimensión productiva. Una actividad comercial por debajo de dicho punto implica *costes de subactividad*, es decir, que la actividad económica no es capaz de superar el efecto de los costes de estructura. La empresa tendrá pérdidas por un mal aprovechamiento de la capacidad instalada.



Factor de contingencia: Influencia en la estructura organizativa
En función del tamaño de una empresa se pueden establecer algunas características. Normalmente las empresas de mayor dimensión tienden a incrementar su nivel de burocracia, son más rígidas en su funcionamiento, más lentas en la adopción de decisiones, y presentan una configuración alargada en sus relaciones jerárquicas. También las organizaciones grandes presentan mayores costes de coordinación y de control interno de sus objetivos y actividades. En ocasiones las características del sistema técnico, según las ramas de actividad económica, obligan a un volumen mínimo de capacidad productiva o *masa crítica* para que la empresa sea rentable y pueda competir en el sector. Por ejemplo, en la industria del automóvil o en la electrónica de consumo.

1.6.1 LA MEDIDA DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA

La dimensión de la empresa sólo tiene sentido por comparación con un parámetro, escala o unidad previamente establecida. Pero este tamaño, debe referirse a cada uno de los aspectos que integran el concepto de empresa. Por esta razón, intervienen en su medida varios criterios posibles, más o menos efectivos en su función explicativa. En la práctica las empresas se clasifican por su tamaño según un criterio concreto.

Tradicionalmente las empresas se han clasificado en tres categorías: grande, mediana y pequeña. Sin embargo, la asignación a cada clase presenta un problema que se resuelve de una manera más intuitiva que racional. Los criterios de clasificación son varios, pero ninguno es de aplicación universal ni generalizable a todos los sectores. Es obvio que el número de empleados no puede aplicarse de igual manera a una compañía productora de energía eléctrica que a unos grandes almacenes de venta al detalle. A pesar de este comentario, uno de los criterios más comúnmente aceptados es el que clasifica las empresas en función del número de trabajadores. El criterio del