Administración de Empresas

Teoría, casos y ejercicios

José Moyano Fuentes • Sebastián J. Bruque Cámara
Juan Manuel Maqueira Marín • Pedro José Martínez Jurado
Fermín Ángel Fidalgo Bautista • Alejandro Federico Bello Pintado
Noelia García Buendía



PIRÁMIDE

Administración de Empresas

Teoría, casos y ejercicios

JOSÉ MOYANO FUENTES
SEBASTIÁN J. BRUQUE CÁMARA
JUAN MANUEL MAQUEIRA MARÍN
CATEDRÁTICOS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN

PEDRO JOSÉ MARTÍNEZ JURADO
PROFESOR CON CONTRATO DE INTERINIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

FERMÍN ÁNGEL FIDALGO BAUTISTA
LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.
MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE ENTIDADES DE CRÉDITO

ALEJANDRO FEDERICO BELLO PINTADO
CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

NOELIA GARCÍA BUENDÍA
PROFESORA CONTRATADA DOCTORA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN

Administración de Empresas

Teoría, casos y ejercicios

EDICIONES PIRÁMIDE

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.

© José Moyano Fuentes, 2025
© Sebastián J. Bruque Cámara, 2025
© Juan Manuel Maqueira Marín, 2025
© Pedro José Martínez Jurado, 2025
© Fermín Ángel Fidalgo Bautista, 2025
© Alejandro Federico Bello Pintado, 2025
© Noelia García Buendía, 2025
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2025
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Valentín Beato, 21. 28037 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN digital: 978-84-368-5091-8

Índice

Presentación 13

PARTE PRIMERA
Fundamentos y nociones generales sobre empresa

1. La empresa como realidad 17

1.1. La empresa como realidad 17
1.1.1. Definición de empresa 17
1.1.2. La empresa como sistema abierto 18
1.1.3. Los subsistemas empresariales 19
1.2. Clasificación de las empresas 21
1.2.1. Formas jurídicas de empresa 21
1.2.2. Otras clasificaciones de empresa 27
1.3. Emprendimiento y *start-ups* 29
Casos 32

2. Empresa, entorno empresarial y objetivos 37

2.1. El entorno de la empresa 37
2.1.1. Concepto de entorno 37
2.1.2. Tipos de entorno 38
2.2. El papel de los objetivos en la empresa 40
2.3. Principales objetivos empresariales 43
2.3.1. Objetivos económico-financieros 43
2.3.2. Objetivos socioeconómicos 44
2.4. Ética, responsabilidad social y sostenibilidad 46
2.4.1. Comportamiento ético en la gestión 46
2.4.2. Responsabilidad social y sostenibilidad 48
2.5. Globalización y competitividad 50
Casos 53

© Ediciones Pirámide

3. La estrategia empresarial 71

3.1. Definición de estrategia empresarial 71
3.2. Componentes y niveles de la estrategia 72
3.3. El entorno y la dirección estratégica 74
3.4. Diseño de estrategias 76
3.5. Estrategias competitivas 79
3.6. Otros tipos de estrategias 84
Casos 88

PARTE SEGUNDA
El sistema directivo de la empresa

4. La dirección de empresas 99

4.1. Planificación estratégica, táctica y operativa 99
4.2. Ciclo directivo: planificación, organización, dirección y control 100
4.3. Herramientas cuantitativas de apoyo a la toma de decisiones 101
4.3.1. Los factores ponderados: toma de decisiones bajo condiciones de certeza 102
4.3.2. Los árboles de decisión: toma de decisiones bajo riesgo 103
4.3.3. Criterios de decisión en ambiente de incertidumbre 106
4.4. Decisiones basadas en análisis de datos y tecnologías avanzadas 108
Ejercicios 109

5. Planificación y control en la empresa 125

5.1. La planificación en la empresa 125
5.1.1. Etapas del proceso de planificación 126
5.1.2. Tipos de planes 127
5.2. El control en la empresa 130
5.2.1. Etapas del proceso de control 130
5.2.2. Tipos de control 131
Casos 133

6. Organización 139

6.1. Introducción 139
6.2. La organización formal 140
6.2.1. Componentes de la estructura organizativa formal 141
6.2.2. Formas estructurales básicas en una organización 142
6.2.3. Formas estructurales complejas en configuraciones de múltiples organizaciones 147
6.3. La organización informal 151
Casos 154

© Ediciones Pirámide

7. La dirección de los recursos humanos 161

7.1. El papel de la dirección de recursos humanos 161
7.2. Evaluación del rendimiento 161
7.3. Motivación y liderazgo 168
7.3.1. Motivación 168
7.3.2. Liderazgo 171
7.4. Gestión del talento 173
7.4.1. Talento y gestión del talento 174
7.4.2. Fases de gestión del talento 175
7.4.3. Modelos de gestión del talento 176
7.5. Gestión de la diversidad 178
Casos 181

PARTE TERCERA
El sistema económico-financiero de la empresa

8. La función financiera de la empresa 193

8.1. La información económico-financiera y su organización: balance y cuenta de resultados 193
8.2. El valor de la empresa: rentabilidad económica y financiera 196
8.3. La inversión en la empresa 201
8.3.1. Concepto y clases de inversiones 201
8.3.2. Variables que definen una inversión 203
8.3.3. Métodos dinámicos de selección de inversiones 204
8.4. La financiación de la empresa 206
8.4.1. La financiación interna 207
8.4.2. Financiación externa a corto y largo plazo 207
8.4.3. Ratios de liquidez y solvencia 208
Ejercicios 210

PARTE CUARTA
El sistema real

9. Gestión de la cadena de suministro 231

9.1. Gestión de la cadena de suministro y logística 231
9.1.1. Evolución y definición de gestión de la cadena de suministro y logística. 232
9.1.2. Estrategia de gestión de la cadena de suministro 235
9.1.2.1. Toma de decisiones sobre la estructura de la cadena de suministro 238
9.1.2.2. Toma de decisiones sobre los procesos claves de la cadena de suministro 245
9.1.2.3. Toma de decisiones sobre sistemas y componentes de gestión 249

© Ediciones Pirámide

9.2. Planificación de las necesidades de materiales (MRP) 250
9.2.1. Fundamentos del MRP en la planificación de materiales y componentes 250
9.3. Modelos de control de inventarios 252
9.3.1. Modelos deterministas 252
9.3.2. Modelos probabilísticos 255
9.3.3. Sistemas alternativos de control de inventarios: el modelo ABC 255
9.4. Herramientas para la gestión de cadena de suministro: nuevas tecnologías 256
9.4.1. *Enterprise Resources Planning* (ERP) 257
9.4.2. Tecnologías de la Industria 4.0 260
Casos 263
Ejercicios 269

10. La función de producción 307

10.1. Objetivos y decisiones de la función de producción 307
10.1.1. Objetivos de la función de producción 308
10.1.2. Decisiones de producción 310
10.2. Programación económica de la producción 313
10.2.1. Técnicas de programación de la producción: conceptos fundamentales 315
10.2.2. Programación lineal: planteamiento y solución del problema 318
Casos 324

11. Los costes en la empresa 331

11.1. Concepto y clasificación de los costes 331
11.1.1. La amortización como coste 332
11.2. Análisis de costes 334
11.2.1. Asignación de costes a productos 334
11.2.2. Punto muerto y margen de seguridad 335
11.2.3. Apalancamiento operativo 337
11.3. La decisión de producir o comprar 339
11.4. Control de costes 340
11.5. Concepto y medida de la productividad 342
Ejercicios 344

12. Gestión de la calidad total 425

12.1. Introducción al concepto de calidad 425
12.2. Fundamentos y conceptos básicos relacionados con la gestión de la calidad total 426
12.2.1. Mejora continua 428
12.2.2. Implicación del personal 430
12.2.3. 5 S 433

© Ediciones Pirámide

12.3. Control estadístico de procesos 436
12.3.1. Cálculo de los límites de los gráficos de control 438
12.3.2. Interpretación de los gráficos de control 440
12.4. Sistemas de gestión de la calidad: la familia de normas ISO 9000 443
12.5. Modelos de gestión de la calidad total: el modelo EFQM 447
Casos 451
Ejercicios 461

13. La función comercial de la empresa 517

13.1. Funciones del sistema comercial 517
13.2. Decisiones sobre producto 518
13.2.1. Atributos del producto 519
13.2.2. Ciclo de vida del producto 521
13.2.3. Línea de productos 524
13.2.4. Creación de nuevos productos 526
13.2.5. El impacto del gemelo digital en la creación de productos y la gestión del ciclo de vida 528
13.3. Decisiones sobre precios 531
13.3.1. Concepto e importancia del precio 531
13.3.2. Métodos de fijación del precio 532
13.3.3. Estrategias de precios 533
13.4. Decisiones sobre distribución y comunicación 536
Casos 538

Apéndice. Problemas de programación lineal 547

Anexo. Glosario de términos y fórmulas empleados 557

Bibliografía 569

© Ediciones Pirámide

Presentación

El presente manual ha sido concebido como un recurso didáctico de apoyo para la materia básica de Empresa, impartida en los planes de estudio de grado pertenecientes a las ramas de Ingeniería y Arquitectura, así como de Ciencias Sociales y Jurídicas. Esta materia, estructurada en diversas asignaturas, tiene como una de sus principales manifestaciones la asignatura de Administración de Empresas.

El objetivo buscado es proporcionar al estudiante un marco teórico y práctico que le permita entender la empresa como un caso particular de organización. Asimismo, busca facilitar la comprensión del funcionamiento de una empresa a través del análisis de sus principales áreas o sistemas y entender y poner en práctica decisiones relacionadas con la gestión de operaciones.

La obra ha sido concebida como una herramienta de enseñanza-aprendizaje orientada al estudiante, con el propósito de que adquiera competencias y destrezas clave para su desempeño en el ámbito laboral y profesional. Para ello, se ha buscado un equilibrio entre el desarrollo teórico de los temas abordados y un enfoque práctico que fomente la reflexión y el trabajo del estudiante. De este modo, el contenido teórico de los epígrafes de cada uno de los capítulos se complementa con minicasos que reflejan la utilidad práctica y real del aspecto teórico en el contexto empresarial. A su vez, cada tema viene acompañado de diversos casos prácticos y/o de ejercicios que facilitan el aprendizaje y la comprensión de los distintos capítulos. A través de los casos prácticos, se presentan situaciones que simulan problemáticas empresariales reales, invitando al estudiante a analizar y responder de forma individual o colaborativa, trabajando en grupo, como lo haría un directivo en su práctica profesional. Asimismo, los capítulos en los que se explican herramientas y técnicas relacionadas con la gestión empresarial se complementan con ejercicios resueltos que facilitan su aplicación, resaltando la importancia de interpretar de forma correcta los resultados. Además, con el objetivo de fomentar el aprendizaje autónomo y el desarrollo de habilidades esenciales en el mundo empresarial el libro ofrece casos y ejercicios propuestos.

La obra es el resultado de la experiencia de los autores, acumulada durante años, tanto en la publicación de libros docentes como en la enseñanza de asignaturas de Or-

© Ediciones Pirámide

ganización y Administración de Empresas impartidas en diferentes titulaciones de los ámbitos de Ingeniería y de Empresa. El contenido del libro, no obstante, podría extrapolarse fácilmente a las materias de Administración y Organización de Empresas impartidas en cualquier grado de Ciencias Sociales.

El manual contiene 13 capítulos estructurados en cuatro bloques partiendo de la caracterización de la empresa como sistema. El primer bloque aporta los fundamentos de la administración de empresas abordando el concepto de empresa, de entorno y el análisis de las interrelaciones empresa-entorno a partir de la formulación de la estrategia empresarial. En el segundo bloque se presta atención al sistema directivo describiendo las funciones que llevan a cabo los directivos en el contexto empresarial. En el tercer bloque se aborda el sistema que engloba las funciones empresariales relacionadas con la captación de fondos y la inversión de los mismos, a la vez que se explican los principales documentos contables en los que se apoyan los directivos para tomar decisiones relevantes. El cuarto está dedicado al sistema real, abordando los objetivos y decisiones relacionados con la gestión de la cadena de suministro y con las funciones de producción y comercialización de la empresa. Este último bloque también contempla los aspectos fundamentales relacionados con el análisis y control de costes de una empresa.

La obra es el resultado del esfuerzo conjunto de los autores, cada uno aportando su experiencia y conocimiento para ofrecer una obra integral y actualizada sobre la Administración de Empresas. Confiamos en que será una herramienta valiosa para estudiantes y profesores universitarios de esta materia. Agradecemos el interés de los usuarios del libro y les invitamos a compartir sus reflexiones y sugerencias, que sin duda contribuirán al continuo enriquecimiento de este manual.

En marzo de 2025.

LOS AUTORES

© Ediciones Pirámide

PARTE PRIMERA
Fundamentos y nociones generales sobre la empresa

1 La empresa como realidad

1.1. LA EMPRESA COMO REALIDAD

1.1.1. Definición de empresa

Tal vez la primera idea que nos evoque el término «empresa» sea la de una actividad que conlleva riesgos, orientada hacia un objetivo y que posiblemente necesite de la colaboración de varias personas para llegar a buen término.

En las empresas existentes en una economía de mercado observamos esos mismos rasgos. Así, según Moyano et al. (2011), podemos considerar a una empresa como un agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos. Desde el punto de vista de su estructura interna, una empresa es un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, organizados bajo una jerarquía definida o estructura organizativa y gestionados por una dirección ejecutiva o un empresario.

Dada su complejidad, el concepto de empresa se puede abordar desde diversas perspectivas conceptuales. Así, la empresa:

- Es una organización, con una estructura interna jerárquica y orientada a la consecución de beneficios.
- Es una unidad de producción, transformando unos factores económicos en bienes y servicios.
- Es una unidad financiera, que invierte su capital para actuar en el mercado satisfaciendo una demanda de bienes y servicios.
- Es una unidad de decisión o de dirección que persigue unos objetivos.
- Es un sistema social, por cuanto es un conjunto de personas con sus correspondientes relaciones, motivaciones, comportamientos y cultura.

En resumen, se podría considerar la siguiente definición unificada de empresa: unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según de-

© Ediciones Pirámide

terminada estructura organizativa, localizados en una o más unidades técnicas y físico-espaciales y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial.

1.1.2. La empresa como sistema abierto

Las características que presenta la naturaleza de la empresa hacen posible su estudio desde la perspectiva de la teoría de sistemas. Moyano et al. (2011) definen un sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiental. En dicha definición se incluyen los dos factores constituyentes de un sistema: sus elementos y las interrelaciones entre ellos.

Si nos enfocamos en el concepto de empresa, podemos reconocer que reúne las condiciones necesarias para la configuración de un sistema (Moyano et al., 2011):

- Un conjunto de elementos: factores humanos, económicos, financieros, etc.
- Un conjunto de relaciones (estructura del sistema).
- Un plan común: objetivos a alcanzar, tanto a corto como a largo plazo.
- Unas funciones características (funciones de transformación) para llevar a cabo el plan común.
- Un conjunto de estados observables a lo largo del tiempo.

Por tanto, podemos conceptualizar la empresa como sistema de la siguiente manera: conjunto de elementos agrupados en subsistemas empresariales y ordenados según cierta estructura, los cuales se relacionan a través de unas funciones características para lograr un plan común.

Entre las distintas clasificaciones que se pueden realizar de los sistemas (por ejemplo, naturales/artificiales, estables/no estables, temporales/permanentes, etc.) está la de abierto/cerrado. La empresa se considera un sistema abierto, ya que interactúa con su

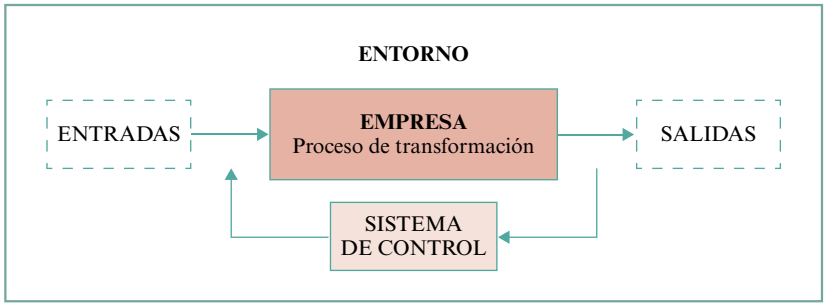

Figura 1.1. La empresa como sistema abierto. [FUENTE: adaptado de Moyano et al. (2011).]

© Ediciones Pirámide

entorno. En efecto, recibe una serie de entradas *(inputs)* tales como recursos materiales, recursos financieros e información, los somete a un proceso de transformación y envía a su exterior una serie de salidas *(outputs)*. Además, existe un proceso de retroalimentación *(feedback)* por el que el sistema utiliza la información que recibe para autorregularse y hacer que las salidas se ajusten a los objetivos perseguidos.

CUADRO 1.1

Mercadona

Mercadona es una cadena de supermercados española fundada en 1977 por el grupo Cárnicas Roig. Tras un proceso de expansión, con la apertura de nuevas tiendas y la adquisición de otras cadenas existentes, en 1992 ya contaba con 150 establecimientos y 10.000 empleados, llegando a los 100.000 trabajadores en 2023, año en el que se situó como la mayor cadena nacional por facturación y cuota de mercado.

Su éxito está basado en un modelo de desarrollo propio. El Modelo de Calidad de Mercadona concibe la empresa como un sistema abierto que interactúa constantemente con cinco agentes, a los que busca satisfacer:

- El Cliente (denominado internamente como «El Jefe»): está en el centro de todas las decisiones de la empresa. Adicionalmente a la información recogida por la interacción en los centros de compra y el análisis de los datos disponibles, Mercadona ha desarrollado un modelo de coinnovación por el cual realiza sesiones específicas con los clientes gracias a las cuales se logran mejoras, novedades e innovaciones.
- El Trabajador: considerando que para que los trabajadores puedan satisfacer a «El Jefe» deben ellos mismos estar satisfechos, Mercadona mantiene una política de recursos humanos caracterizada por estabilidad, igualdad, formación y promoción, conciliación y retribución, incluyendo reparto de beneficios.
- El Proveedor: una de las características distintivas de la empresa es su especial relación con proveedores e interproveedores (proveedores con los que se mantiene una relación más estrecha y colaborativa, como por ejemplo los fabricantes de las marcas Hacendado o Bosque Verde), a los que integra en su cadena de valor e involucra en el desarrollo y mejora de los productos.
- La Sociedad: Mercadona busca un crecimiento compartido y sostenible, mantiene un compromiso ético con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), busca integrarse en los mercados municipales y está comprometida con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.
- El Capital: la visión estratégica del comité de dirección, respaldada por los accionistas, es que «el beneficio para los cinco componentes en el largo plazo es la inversión».

FUENTE: https://info.mercadona.es.

1.1.3. Los subsistemas empresariales

Una de las características con las que cuentan los sistemas es el principio de jerarquía, según el cual un sistema se puede dividir en unidades más pequeñas (subsistemas) que siguen manteniendo las mismas propiedades que el sistema que las contiene.

© Ediciones Pirámide

La empresa puede considerarse como un sistema englobado en otro sistema superior (al que podemos denominar «entorno»). A su vez podemos identificar dentro de ella diferentes subsistemas interrelacionados entre sí.

Para comprender mejor el funcionamiento de un sistema es útil su descomposición en partes más simples. Una empresa se puede dividir en tres subsistemas: real, económico-financiero y directivo (Moyano et al., 2011).

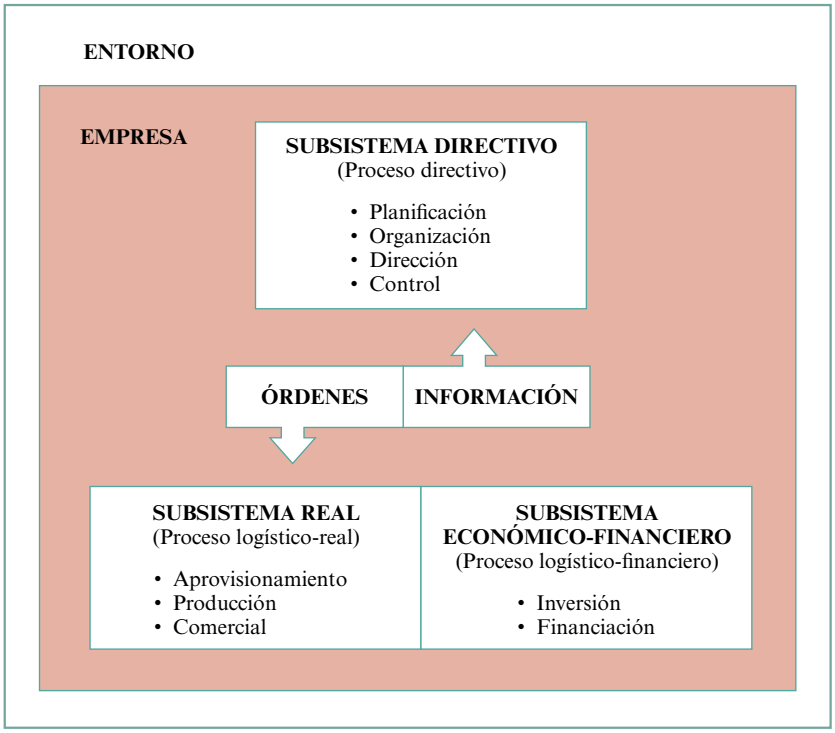

Figura 1.2. Principales procesos y subsistemas de la empresa. [FUENTE: adaptado de Moyano et al. (2011).]

El subsistema real comprende las funciones de aprovisionamiento o compras, producción y comercialización, es decir, el acopio de factores productivos que serán transformados para obtener un producto que se distribuirá en el mercado.

En cuanto al subsistema económico-financiero, es el encargado de la captación y gestión de los recursos financieros. Su relación con el subsistema real es muy estrecha ya que, por una parte, proporciona los recursos para su funcionamiento (compra de materias primas, mantenimiento de maquinaria, gastos de comercialización, etc.) y por otra recibe los ingresos derivados de las ventas.

Por último, el subsistema directivo engloba las funciones de planificación, organización, dirección y control. Su misión consiste en la toma de decisiones para alcanzar

© Ediciones Pirámide

los objetivos de la empresa. Para el ejercicio de sus funciones se nutre de información sobre la actividad y resultados de los otros dos subsistemas, que a su vez serán los encargados de poner en práctica las decisiones que este adopte.

1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen multitud de criterios para clasificar a las empresas. No obstante, nos centraremos en aquellos que pueden ser más interesantes desde el punto de vista de su gestión.

1.2.1. Formas jurídicas de empresa

La actividad empresarial debe ser realizada a través de alguna de las formas jurídicas existentes, cada una de las cuales presenta una combinación de distintas características económicas, fiscales y organizativas, como, por ejemplo:

- Existencia o no de personalidad jurídica propia.
- Capital mínimo requerido para su constitución.
- Número mínimo requerido de socios.
- Tipologías de socios (los socios pueden trabajar y/o aportar capital).
- Complejidad de constitución y funcionamiento (mayor en las sociedades que en las personas físicas).
- Capacidad de gestión (en las formas societarias y para la adopción de decisiones importantes es necesario el acuerdo de los socios).
- Régimen fiscal: los beneficios obtenidos por la actividad empresarial ejercida por personas físicas están sujetos al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), mientras que los conseguidos por las personas jurídicas tributan a través del Impuesto sobre Sociedades (IS). En general, para niveles elevados de beneficio, el tipo impositivo del IRPF es superior al del IS.

A continuación, se muestra un resumen de las principales formas jurídicas de empresa y se desarrollarán las más relevantes dentro de cada categoría (ver tabla 1.1).

En primer lugar, podemos distinguir en función de si la empresa dispone de personalidad jurídica propia (y, por tanto, de capacidad para adquirir bienes, derechos y asumir obligaciones) distinta de la personalidad de sus socios.

A) Formas jurídicas sin personalidad jurídica propia

A.1) ***Empresario individual (autónomo)***

Es la persona física que realiza de forma habitual, personal, directa y por cuenta propia una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.1

Principales formas jurídicas de empresa

Personalidad jurídica	Forma jurídica	Socios	Capital (euros)	Responsabilidad del socio
No	Empresario individual	1	No mín.	Ilimitada
	Comunidad de bienes	Mín. 2	No mín.	
	Sociedad civil	Mín. 2	No mín.	
Sí	Sociedad anónima	Mín. 1	Mín. 60.000	Limitada al capital aportado
	Sociedad limitada	Mín. 1	Mín. 1, debiendo alcanzar 3.000 en 3 años	
	Sociedad laboral	Mín. 2, debiendo alcanzar 3 en 3 años	S. A. L. ídem a S. A. S. L. L. ídem a S. L.	
	Sociedad cooperativa	Mín. 3	Fijado por estatutos	

FUENTE: CIRCE (2025).

por cuenta ajena a su cargo. La tributación de los rendimientos obtenidos queda sujeta al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). En España es la forma mayoritaria elegida para llevar a cabo la actividad empresarial.

Las principales ventajas de esta forma de empresa son:

— Menores costes y trámites para su creación.
— No se requiere un capital social mínimo.
— Mayor flexibilidad en la gestión.

En cuanto a sus inconvenientes, podríamos mencionar:

— El empresario responde ilimitadamente con su patrimonio personal, tanto presente como futuro, de las deudas originadas por la actividad económica. Además, en caso de estar casado bajo el régimen de bienes gananciales, el patrimonio de su cónyuge también podría verse afectado. Para mitigar este alto riesgo se creó la figura del «emprendedor de responsabilidad limitada», que puede limitar su responsabilidad de manera que no alcance ni a su vivienda habitual ni a otros bienes no afectos a la actividad empresarial.
— Para niveles de ingresos elevados, el tipo impositivo puede ser superior al de las formas societarias.

© Ediciones Pirámide

A.2) ***Otras formas jurídicas sin personalidad jurídica propia***

En ocasiones, a varias personas físicas les puede interesar compartir los riesgos y beneficios de una iniciativa empresarial. Para ello, podrían optar por otras formas jurídicas como la sociedad civil (contrato por el que dos o más personas ponen en común capital, con propósito de repartir entre sí las ganancias) o la comunidad de bienes (la propiedad de un bien o derecho pertenece proindiviso a varias personas y forma parte de una actividad empresarial realizada en común). En ambos casos se mantendría la responsabilidad patrimonial ilimitada.

B) Formas jurídicas con personalidad jurídica propia

Uno de los principales rasgos de estas sociedades es que la responsabilidad de los socios queda limitada al capital que hayan aportado a la sociedad, no extendiéndose a su patrimonio particular.

B.1) ***Sociedad anónima***

Es el prototipo de sociedad capitalista, caracterizada por la primacía del capital sobre la persona (socio). El volumen de capital que posee un socio determina aspectos como el número de votos o la participación en los beneficios. Dado el capital mínimo necesario para su constitución (igual o superior a 60.000 €), está orientada a negocios de cierta dimensión.

En general, en estas sociedades existe una separación entre la propiedad y la dirección de la empresa, es decir, los propietarios pueden no estar involucrados en la gestión diaria. Esto favorece la independencia, flexibilidad y profesionalización de la gestión, pero puede generar conflictos entre los intereses de los propietarios y los directivos y pérdida de control por parte de los accionistas.

La sociedad anónima es una sociedad de capital en la que el capital social está dividido en acciones, estando la responsabilidad de los socios limitada al valor de las acciones que posean. Dicho capital no será inferior a 60.000 € y en el momento de la constitución deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado al menos en un 25%. Las aportaciones de los socios podrán ser dinerarias o no dinerarias (en todo caso, bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica). Salvo pacto en contrario, las acciones serán libremente transmisibles. Desde el punto de vista fiscal, está sujeta al Impuesto sobre Sociedades.

Podrán ser socios tanto personas físicas como jurídicas. No existe un número mínimo ni máximo de socios. En caso de existir un único socio, se añadirá a la denominación «unipersonal» y se reflejará su identidad en escritura pública.

Los órganos de gobierno, gestión y representación de una sociedad anónima son:

— Junta general: es el órgano de gobierno de una sociedad anónima y consiste en la reunión de los accionistas (propietarios) para decidir por mayoría de capital sobre los asuntos de su competencia (aprobar las cuentas anuales, nombrar y

© Ediciones Pirámide

cesar a los administradores, decidir sobre la distribución de los beneficios, realizar modificaciones de los estatutos sociales, etc.). Se convocará una junta general ordinaria durante los seis primeros meses del ejercicio para, si procede, aprobar la gestión de la sociedad, las cuentas del ejercicio anterior y la aplicación del resultado. El resto de reuniones tendrán el carácter de extraordinario.

— Órgano de administración: es el encargado de la gestión y representación de la sociedad. Puede estar formado por un administrador único, varios administradores mancomunados (ningún administrador puede tomar decisiones por sí solo, sino que requiere de la aprobación de todos) o un consejo de administración (donde las decisiones se adoptan por mayoría de los consejeros presentes).

B.2) *Sociedad de responsabilidad limitada (sociedad limitada)*

Al igual que la sociedad anónima, la sociedad limitada también es una sociedad capitalista en la que la responsabilidad del socio solo alcanza hasta el capital aportado.

El capital estará dividido en participaciones sociales y no será inferior a 3.000 €. En el momento de la constitución, deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado al 100%. La gran diferencia entre las acciones de las sociedades anónimas y las participaciones sociales de las sociedades limitadas radica en su transmisibilidad: mientras que generalmente las primeras pueden ser transmitidas libremente, las segundas requieren la autorización previa de la junta general teniendo, en todo caso, preferencia para su adquisición el resto de los socios (derecho de tanteo).

Existe la posibilidad de constituir una sociedad limitada con un capital mínimo de 1 euro (estaríamos ante la figura de la Sociedad Limitada de Formación Sucesiva), pero con la obligación de alcanzar los 3.000 € en un plazo máximo de tres años. Durante ese periodo existirían una serie de limitaciones en el funcionamiento de la sociedad.

Los órganos de gobierno son comunes a los de la sociedad anónima, pero dada la dimensión de la sociedad limitada, suelen tener una estructura menos compleja. Fiscalmente está sujeta al Impuesto sobre Sociedades. Es la forma societaria más utilizada en España.

B.3) *Sociedades laborales*

Se trata de sociedades anónimas o limitadas en las que la mayoría del capital social está en manos de los trabajadores que prestan en ellas servicios a través de una relación laboral de carácter indefinido. Así, existirán dos tipos de socios (cada uno con su correspondiente clase de acciones o participaciones sociales): trabajadores (que poseerán en conjunto más del 50% del capital) y generales o no trabajadores (el resto).

Las sociedades que cumplan estos requisitos podrán solicitar la calificación de «sociedad laboral» y serán inscritas en el Registro Administrativo de Sociedades Laborales. Así, las denominaciones pasarían a incluir «Sociedad Anónima Laboral» o «Sociedad Limitada Laboral» (o bien «S. A. L.» o «S. L. L.»).

© Ediciones Pirámide

Otras características de estas sociedades serían:

— Mínimo de dos socios para su constitución, debiendo llegar a tres socios a los tres años.
— Limitación de que ningún socio pueda poseer más de un tercio del capital (salvo excepciones como por ejemplo el caso de entidades públicas, que sí pueden llegar a poseer hasta el 50%).
— Obligación de crear una reserva especial a la que se destinará el 10% del beneficio líquido (o beneficio después de impuestos) de cada ejercicio hasta que se alcance al menos una cifra superior al doble del capital social.

B.4) *Sociedades cooperativas*

Junto a las sociedades capitalistas hay otro tipo de sociedades, de carácter personalista, en las que la figura del socio tiene más relevancia que el capital aportado. Un ejemplo de ellas es la sociedad cooperativa, que está constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático (reflejado en el principio «una persona, un voto»).

En España existe una normativa estatal sobre cooperativas, que se complementa con distintas normativas autonómicas.

Existe una gran diversidad de cooperativas:

— Cooperativas de primer grado, cuyos socios pueden ser personas físicas y/o jurídicas, según el caso. A su vez, dentro de las cooperativas de primer grado, podemos encontrar distintas tipologías, siendo algunas de ellas:

  • Cooperativas de trabajo asociado, que agrupan a personas físicas que aportan su trabajo para realizar cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios para terceros.
  • Cooperativas de consumidores y usuarios, que tienen por objeto el suministro de bienes y servicios adquiridos a terceros o producidos por sí mismas, para uso o consumo de los socios y de quienes con ellos conviven, así como la educación, formación y defensa de los derechos de sus socios en particular y de los consumidores y usuarios en general.
  • Cooperativas de viviendas, que asocian a personas físicas que precisan alojamiento y/o locales para sí y las personas que con ellas convivan.
  • Cooperativas agrarias, que asocian a titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales, y tienen como objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, de sus elementos o componentes de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural.

© Ediciones Pirámide

- Cooperativas de servicios, que asocian a titulares de explotaciones industriales o de servicios y a profesionales o artistas que ejerzan su actividad por cuenta propia y tienen por objeto la prestación de suministros y servicios, o la producción de bienes y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las actividades profesionales o de las explotaciones de sus socios.

— Cooperativas de segundo o ulterior grado, cuyos socios únicamente pueden ser cooperativas con un grado de integración inferior, con un mínimo de dos. Por ejemplo, una cooperativa de segundo grado estaría compuesta por, al menos, dos cooperativas de primer grado.

Respecto al capital social, su mínimo será establecido por los estatutos y deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. La responsabilidad de los socios alcanzará como máximo a su aportación al capital.

Los órganos de gobierno, gestión y representación de la sociedad cooperativa son los siguientes:

— Asamblea general: reunión de todos los socios para adoptar acuerdos sobre asuntos de su competencia. Los acuerdos se adoptan por mayoría simple de los socios que estén a favor del acuerdo.
— Consejo rector: órgano colegiado de gobierno al que corresponde, al menos, la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la sociedad cooperativa (en cooperativas con menos de diez socios se puede sustituir por un administrador único).
— Interventores: con capacidad para consultar y comprobar toda la documentación de la cooperativa y proceder a las verificaciones que estimen necesarias.

Por su parte, la actividad cooperativa da lugar a distintos resultados, existiendo en general la obligación de destinar un porcentaje de los mismos (que puede variar en función de la Comunidad Autónoma y en última instancia de los estatutos de la sociedad) a la constitución de determinados fondos:

— Resultado cooperativo, procedente de la actividad cooperativizada con los socios. En general se destinará al menos un 20% al fondo de reserva obligatorio (destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa y que es irrepartible entre los socios) y un 5% al fondo de educación y promoción.
— Resultado extracooperativo, procedente de la actividad cooperativizada realizada con terceros no socios. Al menos el 50% irá al fondo de reserva obligatorio.
— Resultado extraordinario, procedente de otras fuentes como, por ejemplo, los obtenidos de actividades económicas ajenas a los fines específicos de la cooperativa. Igualmente se destinará al menos el 50% al fondo de reserva obligatorio.

© Ediciones Pirámide

1.2.2. Otras clasificaciones de empresa

También es posible clasificar a las empresas (y a los trabajadores autónomos) atendiendo a otros criterios (Moyano et al., 2011):

A) Según la naturaleza de la actividad económica que desarrolla la empresa, se distingue entre:

- Empresas del sector primario: tratan los recursos directamente presentes en la naturaleza, como por ejemplo las dedicadas a la agricultura, la ganadería, la pesca o la explotación forestal.
- Empresas de sector secundario: realizan una actividad de transformación de las materias primas en productos, como por ejemplo la industria extractiva, la construcción o la industria manufacturera.
- Empresas del sector terciario: relacionadas con la prestación de servicios, por ejemplo: comercio, hostelería, transporte, comunicaciones, educación, sanidad o finanzas.

A nivel internacional existen varias clasificaciones, siendo en España la más utilizada la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), actualmente en su versión CNAE-2025. Cuenta con una estructura jerárquica de cuatro niveles:

- Sección: representada por una letra (ver tabla 1.2).
- División: primer nivel de desglose, identificado por dos dígitos.
- Grupo: segundo nivel de desglose, añadiendo un tercer dígito.
- Clase: tercer nivel de desglose, añadiendo un cuarto dígito.

Así, por ejemplo, dentro de la Sección «G - Comercio al por mayor y al por menor» se encuentra la División «47 - Comercio al por menor», a su vez dentro de ella el Grupo «47.1 - Comercio al por menor no especializado» y por último la Clase «47.11 - Comercio al por menor no especializado con predominio de productos alimenticios, bebidas y tabaco», que es el epígrafe más numeroso en España.

Además de la finalidad estadística, el código CNAE se utiliza en otros ámbitos muy relevantes, como por ejemplo el régimen tributario, la cotización a la Seguridad Social o el acceso a subvenciones o ayudas públicas.

B) Según la dimensión de la empresa, igualmente existen varias posibilidades de clasificación, pero en España una de las más utilizadas es la recogida en la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003. Para pertenecer a una determinada categoría, la empresa debe cumplir necesariamente el criterio de número de empleados, y, adicionalmente, al menos uno de los otros dos (volumen de negocios anual y/o balance general anual) (ver tabla 1.3).

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.2

Secciones de la CNAE-2005

Sección	Título
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
B	Industrias extractivas.
C	Industria manufacturera.
D	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado.
E	Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación.
F	Construcción.
G	Comercio al por mayor y al por menor.
H	Transporte y almacenamiento.
I	Hostelería.
J	Actividades de edición, radiodifusión y producción y distribución de contenidos.
K	Telecomunicaciones, programación informática, consultoría, infraestructura informática y otros servicios de información.
L	Actividades financieras y de seguros.
M	Actividades inmobiliarias.
N	Actividades profesionales, científicas y técnicas.
O	Actividades administrativas y servicios auxiliares.
P	Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria.
Q	Educación.
R	Actividades sanitarias y de servicios sociales.
S	Actividades artísticas, deportivas y de entretenimiento.
T	Otros servicios.
U	Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico y como productores de bienes y servicios para uso propio.
V	Organismos extraterritoriales.

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE).

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.3

Tipo de empresa	Criterio necesario	Adicionalmente, debe cumplir al menos uno	
	Número de empleados	Volumen de negocios (millones de euros)	Balance general (millones de euros)
Microempresa	Hasta 9	Hasta 2	Hasta 2
Pequeña	Hasta 49	Hasta 10	Hasta 10
Mediana	Hasta 249	Hasta 50	Hasta 43
Grande	Más de 249	Más de 50	Más de 43

FUENTE: elaboración propia a partir de la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003 (2003/361/CE).

Así, por ejemplo, una empresa con ocho trabajadores, volumen de negocio de 15 millones de euros y balance general de 15 millones de euros no podría considerarse como microempresa, sino que pertenecería a la categoría de mediana.

Esta clasificación es importante por sus implicaciones fiscales, normativas y de acceso a ayudas y subvenciones. En general se tiende a fomentar el desarrollo de las microempresas y las pequeñas empresas, mientras que las grandes empresas están sometidas a requisitos regulatorios más estrictos.

El tamaño de la empresa también tiene impacto en la forma de dirigirlas. A menor dimensión, mayor facilidad de gestión y mayor participación del o de los propietarios en la dirección. A medida que aumenta la dimensión de la organización, la gestión se hace más compleja, se requieren más niveles directivos y suele producirse la separación entre la propiedad y la dirección.

1.3. EMPRENDIMIENTO Y *START-UPS*

Según la RAE, emprender es «acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro». La principal dificultad o peligro que afronta una empresa es el no poder vender en el mercado sus productos o servicios, obteniendo con ello un beneficio.

La creación de una empresa suele basarse en la identificación de una oportunidad de negocio, es decir, en el descubrimiento de una necesidad insatisfecha en el mercado, o en encontrar la forma de satisfacerla mejor y/o más barato que la competencia.

Según Iborra et al. (2007), una idea empresarial puede aparecer por varios motivos. Unas veces la inspiración se encuentra en el entorno próximo (propia experiencia, familiares, amigos, etc.), otras veces se recurre a fuentes y publicaciones especializadas en creación de empresas y, por último, se puede recurrir a ideas ajenas (franquicias y traspasos).

© Ediciones Pirámide

Pero contar con una idea de negocio no es suficiente. Para poder materializarla es recomendable seguir una serie de pasos que aseguren su viabilidad y que planifiquen su puesta en marcha:

1. Partir de una idea de negocio.
2. Analizar la viabilidad de la idea de negocio: estudiar el entorno y las capacidades internas para llevarla a cabo.
3. Crear un plan de empresa: definir la configuración de cada uno de los subsistemas empresariales.
4. Elegir la forma jurídica.
5. Si los recursos propios no son suficientes, obtener financiación externa y/o solicitar ayudas públicas.
6. Realizar los trámites legales para la constitución y el inicio de la actividad.

Pero, por desgracia, no todas las iniciativas empresariales llegan a buen término. Hay diversos factores que influyen en el éxito o fracaso de una empresa:

— Factores empresariales, relacionados con la gestión de la empresa: elección del producto, del mercado, de la estrategia competitiva, etc.
— Factores personales: motivación (realización personal, autoempleo, reconocimiento social, etc.), experiencia, cualidades psicológicas (iniciativa, creatividad, espíritu de riesgo, confianza en uno mismo, etc.) o capacidades y habilidades (habilidades organizativas, de dirección de equipos, negociadoras, etc.).
— Factores institucionales: diversas instituciones, tanto públicas como privadas, se dedican a fomentar y apoyar el emprendimiento. En España ejemplos de estas iniciativas son el Instituto Cameral para la Creación y Desarrollo de la Empresa (INCYDE), dependiente de la Cámara de Comercio de España, y el Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España. En Andalucía hay varias instituciones que apoyan y fomentan el emprendimiento. Por ejemplo, las Universidades disponen de unidades para fomentar el emprendimiento entre el estudiantado y profesorado con programas de formación, asesoramiento y recursos. También se encuentra Andalucía Emprende (www.andaluciaemprende.es), que ofrece asesoramiento, formación y recursos para emprendedores.

Dentro de las empresas de nueva creación, encontramos las denominadas «empresas emergentes» o *start-ups*, que tienen como características:

— Alto riesgo, debido a su elevado contenido innovador y a la incertidumbre sobre el éxito de su modelo de negocio. Esto dificulta la captación de financiación en sus fases iniciales, puesto que se exige la aportación de capital mucho antes de que comiencen a generarse ingresos.

© Ediciones Pirámide

— Potencial de crecimiento exponencial a través de economías de escala, en muchas ocasiones a través de medios digitales, que puede llegar a exigir grandes inversiones de capital. En este contexto, tienen cabida entidades de capital riesgo e inversores especializados en la creación y crecimiento de empresas *(business angels)*.
— Necesidad de conocimiento científico-tecnológico y de trabajadores cualificados desde las fases iniciales. La ausencia de ingresos al principio dificulta la remuneración salarial clásica, por lo que se puede recurrir a la entrega de acciones o participaciones a los trabajadores.

En España, la Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes *(startups),* establece una serie de ventajas (beneficios fiscales para los emprendedores, trabajadores e inversores, reducción de trabas administrativas y flexibilidad en la gestión de la empresa) para las personas jurídicas que cumplan los siguientes requisitos:

a) Ser de nueva creación o contar con menos de cinco años de antigüedad (siete para determinados sectores).
b) No haber surgido por fusión, escisión o transformación de empresas no consideradas como emergentes.
c) No distribuir ni haber distribuido dividendos (retornos en el caso de cooperativas).
d) No cotizar en un mercado regulado.
e) Tener su sede social, domicilio social o establecimiento permanente en España.
f) Tener al 60% de la plantilla con un contrato laboral en España.
g) Desarrollar un proyecto de emprendimiento innovador que cuente con un modelo de negocio escalable.

CUADRO 1.2

Wallapop

Wallapop es una empresa emergente española dedicada a la intermediación en la compraventa *online* de objetos de segunda mano. Fue fundada en 2013 por Agustín Gómez, ingeniero de telecomunicaciones, y David Muñoz, matemático, inicialmente con el nombre de Fleapster.

Aunque ya existían experiencias de éxito de plataformas *online* en otros sectores, como el transporte o los alojamientos, en España no había un líder claro en la venta de productos de segunda mano, y existía mucha incertidumbre sobre si Wallapop conseguiría afianzarse en el mercado. Para intentar asegurar su posición, apostaron por el desarrollo rápido de la plataforma tecnológica (la aplicación para iOS fue desarrollada en un mes, la aplicación para Android en dos semanas y la página web ya estaba disponible en 2014) y por una gran inversión en campañas publicitarias (llegaron a un acuerdo con varios grupos de comunicación para intercambiar publicidad por acciones de la empresa).

© Ediciones Pirámide

CUADRO 1.2 *(continuación)*

Los fundadores comenzaron con un presupuesto de 100.000 € pero, dado el gran potencial de crecimiento del proyecto, desde su inicio ha tenido continuas aportaciones de capital. Algunos de los primeros inversores en participar fueron Miguel Vicente y Gerard Olivé, que entre otros aspectos decidieron cambiar el nombre de la empresa al definitivo Wallapop. Posteriormente, ha habido numerosas rondas de inversión, con participación tanto nacional como extranjera, con un importe total que supera los 200 millones de euros. En diez años, el número de personas que utilizaron la aplicación se multiplicó por 100, pasando de 170.000 a alrededor de 17 millones en 2023. Por su parte, la facturación aumentó un 260% de 2019 a 2022. Actualmente, tiene presencia en España, Italia y Portugal, aspirando a extender su modelo de negocio por el sur de Europa.

Ya hemos comentado que los fundadores tenían un marcado perfil científico-tecnológico. Muchos de los primeros profesionales que se incorporaron pertenecían a los sectores de la informática o el *marketing*. Actualmente la plantilla se ha complementado con especialistas en recursos humanos, analistas de negocio y gestores de proyectos.

FUENTE: https://about.wallapop.com/.

CASOS

CASO 1.1[1]

Cervatim, S. A., es una empresa dedicada a la fabricación y venta de soportes de almacenamiento de datos. Su actividad se inició en 1969, concretamente con la fabricación de cintas magnéticas. Aunque las ventas marchaban bien, las cintas poco a poco iban quedando obsoletas, pues solo permitían un acceso secuencial (y por tanto lento) a su contenido. YBM, otra empresa del sector de la informática, había desarrollado los primeros discos flexibles, de 8 pulgadas, que permitían un acceso aleatorio (y por tanto más rápido que el secuencial) para leer o escribir en cualquier posición del soporte. Ante esta situación, el fundador de Cervatim llegó a un acuerdo con YBM para que la compañía se encargara de la producción de los discos mientras que YBM continuaría centrada en el desarrollo y venta de ordenadores. Además, Cervatim proporcionaría los discos que tanto la propia YBM como otras empresas del sector, como por ejemplo Macrosoft, utilizarían para distribuir su software.

El floreciente mercado de los disquetes atrajo la atención de grandes compañías, como Kojak, que, aunque tenía su propia línea de producción, necesitaba una vía de crecimiento rápido, por lo que en 1985 adquirió Cervatim, que siguió operando como unidad independiente. A principios de los noventa la competencia en el mercado de los disquetes seguía en aumento, sobre todo tras la entrada en escena de compañías japonesas.

[1] Elaboración propia.

© Ediciones Pirámide

Una de ellas, Nitsubishi, en 1990 adquirió Cervatim a Kojak, que en aquel entonces estaba inmersa en un programa de desinversión para deshacerse de sus activos no esenciales.

Durante la década de los años noventa del siglo pasado maduraron nuevas tecnologías en la producción de medios de almacenamiento, concretamente el CD *(Compact Disc)* y el DVD *(Digital Video Disc),* que en lugar de grabación magnética utilizaban grabación óptica, lo que les proporcionaba mayor capacidad de almacenamiento y mejor calidad en la reproducción. Tanto YBM como Macrosoft comenzaron paulatinamente a distribuir su software en CD, lo que llevó a la rescisión de los contratos con Cervatim. También la industria musical contribuyó al desarrollo de estos nuevos soportes, pues la calidad con la que podían almacenar y reproducir el sonido era mucho mayor.

A pesar de los éxitos pasados gracias a la producción de disquetes, ante esta nueva realidad la cúpula directiva tomó la decisión estratégica de comenzar la producción de los nuevos soportes. Esto suponía grandes inversiones en I+D, renovar las instalaciones y los procesos de producción, y aumentar los controles de calidad. El departamento financiero informó de que, en esos momentos, la empresa no tenía recursos suficientes para acometer tal inversión y sería necesario buscarlos. Recurrieron a diversas entidades financieras, pero dada la situación de recesión económica, las limitaciones de liquidez y cierta desconfianza respecto a las inversiones tecnológicas, únicamente obtuvieron financiación ajena para una parte de la inversión necesaria. Para la parte restante se tuvo que recurrir a una ampliación de capital. Gracias a esta inversión, se cerró la división de disquetes y se crearon dos nuevas divisiones (una para los CD y otra para los DVD), y la compañía pasó de la vanguardia en la producción de disquetes a la vanguardia en la producción de CD y DVD, consiguiendo incluso el registro de varias patentes. También estableció nuevos acuerdos para suministrar estos soportes a grandes compañías de la industria musical, como por ejemplo Zony.

En los últimos años la empresa ha seguido evolucionando su gama de productos de almacenamiento, creando tres nuevas divisiones: una para discos Blu-ray, otra para tarjetas de memoria y unidades USB y otra para discos duros externos. Ya en la década de los años 20 del siglo XXI entró también a competir en el creciente mercado de los videojuegos creando una línea de accesorios *(Surefire Gaming)*.

CUESTIONES

1. Reflexione sobre la empresa Cervatim como un sistema abierto. ¿Qué agentes se pueden identificar en su entorno? ¿Qué entradas y salidas se producen? ¿Se cita algún ejemplo de retroalimentación?
2. Respecto al subsistema real o de producción, ¿se puede considerar a su vez un sistema? ¿Se ha mantenido invariable o ha ido cambiando a lo largo del tiempo?
3. Ponga ejemplos de las interacciones que se han producido entre los tres subsistemas empresariales: real, económico-financiero y directivo.
4. ¿Pertenece la empresa Cervatim a algún sistema superior (suprasistema)?

© Ediciones Pirámide

Resolución propuesta

1. Como empresa que es, debemos considerar a Cervatim como un sistema abierto, es decir, que interactúa con su entorno, en el que se encuentran diversos agentes. Al margen de los agentes genéricos presentes en cualquier entorno empresarial (proveedores, clientes, Administraciones públicas, entidades financieras, accionistas, etc.), en el caso se mencionan específicamente entidades con las que firmó algún acuerdo de colaboración (YBM, Macrosoft y Zony) y entidades que la adquirieron (Kojak y Nitsubishi).

En términos reales, la empresa capta del exterior las materias primas necesarias para la elaboración de los soportes y la mano de obra, y ofrece al mercado sus productos. También se producen entradas de información (tendencias de la industria y de los consumidores) y de recursos financieros.

Un ejemplo de retroalimentación *(feedback)* es la decisión de abandonar la producción de productos en declive y entrar en mercados en expansión (por ejemplo, el paso de cintas a disquetes, luego de disquetes a CD/DVD, posteriormente a Blu-ray, USB, etc., y finalmente a los accesorios para videojuegos).

2. Según el principio de jerarquía, dentro de un sistema (en este caso, la empresa) se pueden encontrar subsistemas (por ejemplo, real, económico-financiero y directivo), que a su vez se comportan como sistemas. Por tanto, en el subsistema real se pueden seguir identificando entradas y salidas (materiales, información, recursos financieros, etc.), así como relaciones con el resto de subsistemas (dependencia respecto del subsistema directivo, origen y destino de fondos para el subsistema económico-financiero, etc.).

A lo largo del caso se va mostrando la evolución que ha ido experimentando el subsistema de producción, en el que se han ido creando y extinguiendo distintas divisiones de productos. A su vez, cada una de estas divisiones (cintas, disquetes, etc.) se pueden considerar ellas mismas sistemas, y así sucesivamente hasta llegar a un umbral en el que dividir más el sistema ya no mejora su entendimiento o gestión. A medida que descendemos en la jerarquía de sistemas, los niveles superiores van supervisando a los niveles inferiores, los cuales van teniendo cada vez funciones más específicas.

3. El subsistema directivo ha ido moldeando la estructura del subsistema real en función de los productos que se proponía ofrecer al mercado en cada momento. A su vez, los directivos de la empresa han utilizado para la toma de sus decisiones, entre otras, información sobre la tendencia del mercado proporcionada por los comerciales de la empresa.

Entre los subsistemas real y económico-financiero se establece una corriente monetaria bidireccional. Por un lado, para la producción se requiere un desembolso para la adquisición de materias primas, remuneración de la mano de obra, costes de distribución, construcción de las instalaciones, mantenimiento de la maquinaria, etc. Una vez que los productos son vendidos y cobrados, dichos fondos vuelven a la tesorería de la empresa.

Por último, en el caso se muestra cómo la dirección de la empresa planea los proyectos de inversión a acometer, solicitando información al departamento financiero para poder tomar decisiones en las mejores condiciones posibles.

© Ediciones Pirámide

4. De nuevo por el principio de jerarquía, podemos considerar a Cervatim como un subsistema de las empresas que la adquirieron (Kojak y Nitsubishi). Estas empresas pueden ser consideradas a su vez subsistemas de organizaciones mayores, o en todo caso de la economía mundial.

CASO PROPUESTO 1.2[2]

A Vicente y Paco, amigos desde la infancia, solo les falta aprobar unas pocas asignaturas para finalizar, respectivamente, el Grado en Ingeniería de Organización Industrial y el Grado en Ingeniería Química.

Desde hace tiempo se están planteando la posibilidad de emprender un negocio, concretamente la instalación de una almazara para la extracción de aceite de oliva. Aunque no les falta ilusión, la inversión necesaria es cuantiosa. Disponen de algunos recursos económicos para comenzar el proyecto (ahorros y aportaciones por parte de sus familiares), pero van a necesitar financiación de alguna entidad financiera. Incluso contemplan la posibilidad de aceptar aportaciones de personas que se incorporen como socios al proyecto.

Otro amigo común, Carlos, al conocer el proyecto, ha planteado la posibilidad de ampliarlo adquiriendo algunas hectáreas de tierra para realizar una plantación de olivar superintensivo y ha mostrado su interés por incorporarse al plan aportando sus conocimientos como graduado en Ingeniería Agrícola. Incluso ha propuesto un posible nombre para el proyecto: «Aceituneros al Cubo».

CUESTIONES

Comente las ventajas e inconvenientes de las diversas formas jurídicas bajo las que se podría llevar a cabo la actividad empresarial que planean Vicente, Paco y Carlos. Tenga en cuenta factores como el número de personas necesario, el capital mínimo o la responsabilidad patrimonial asumida.

[2] Elaboración propia.

© Ediciones Pirámide

2 Empresa, entorno empresarial y objetivos

2.1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Como hemos visto en el capítulo anterior, la empresa se encuentra inmersa dentro del entramado social y económico de un sistema económico más global e interactúa con el resto de los elementos que conforman el sistema. Por tanto, podemos decir que la empresa no es más que un elemento de un sistema económico más amplio. En este sentido, si pudiéramos trazar una línea divisoria imaginaria entre la empresa y el resto de los elementos de ese sistema más amplio, tendríamos, por una parte, elementos que quedarían en el interior de la línea por estar íntimamente ligados a la empresa y, por otra parte, elementos que se situarían en el exterior pero que también influirán en el normal desarrollo de las actividades de la empresa. A las fuerzas que se sitúan en el exterior de la empresa, pero que ejercen su influencia sobre ella, es a lo que denominamos entorno de la empresa.

2.1.1. Concepto de entorno

Más formalmente, podemos definir el entorno como: «el medio general que rodea a una organización y en el que se identifican un conjunto de factores, de distinta naturaleza, que pueden afectar o influyen en la configuración y resultados de aquella» (Bueno, 2007, p. 34). En otras palabras, el entorno está conformado por las condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican las acciones de una organización. Así, los elementos que forman parte del sistema económico ejercerán su «fuerza» sobre el elemento empresa, que se verá sometida a determinadas fuerzas externas como, por ejemplo, las procedentes de los factores económicos, de los distintos grupos sociales, de las leyes y normativas vigentes o de sus relaciones con otras empresas y, en definitiva, se verá afectada por todos aquellos aspectos que pueden influir directa o indirectamente en el desenvolvimiento de su actividad.

© Ediciones Pirámide

2.1.2. Tipos de entorno

Dependiendo de si las fuerzas procedentes del exterior afectan a todas las empresas de un sistema económico más global, o solo afectan a un grupo determinado de empresas, es posible distinguir entre dos tipos de entorno: 1) entorno genérico, formado por aquellos elementos del entorno que afectan a todas las empresas de un determinado sistema económico, y 2) entorno específico, formado por los elementos que afectan directamente a cada empresa o conjunto de empresas que comparten características en cuanto a los procesos de producción, los recursos utilizados o el tipo de mercado al que se dirigen (sector industrial). A continuación, profundizamos en cada uno de ellos.

El entorno genérico se puede definir como el conjunto de factores económicos, socioculturales, político-legales y tecnológicos que delimitan las reglas del juego y el marco legal en que las empresas se van a desenvolver (Moyano et al., 2011). Así, para analizar el entorno genérico de las empresas bastará con analizar estos grupos de factores. Entre los factores económicos estarán las variables macroeconómicas (como la inflación, los tipos de interés, la situación de crecimiento o crisis económica, etc.). Los factores socioculturales hacen referencia al comportamiento de la sociedad, como los hábitos sociales, el nivel educativo, las modas, la distribución de la renta, la inmigración, la edad media de la población u otras variables demográficas. Los factores político-legales los establecen las Administraciones Públicas con sus iniciativas y políticas y el marco legislativo, integrado por las leyes y normativas existentes, que afecta o puede afectar a la empresa. Los factores tecnológicos hacen referencia a las tecnologías existentes a disposición de todas las empresas como, por ejemplo, la computación en la nube *(Cloud Computing)* que permiten a las empresas acceder a servicios de almacenamiento, procesamiento y análisis de datos sin necesidad de tener una infraestructura costosa, las tecnologías *Big Data* que permiten analizar enormes cantidades de datos y aplicar ese análisis en modelos matemáticos predictivos para la toma de decisiones, los sistemas de gestión de la producción o los sistemas de comercio electrónico que permiten a las empresas de cualquier tamaño crear tiendas en línea para vender productos o acceder a mercados globales. A este análisis se le denomina análisis PESTEL por el acrónimo de los grupos de factores considerados (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales).

El entorno específico hace referencia a los factores del medio ambiente que afectan de forma concreta a la estructura de un sector industrial, esto es, a un conjunto de empresas con procesos y recursos similares y que comparten los mercados a los que se dirigen. Un sector industrial está determinado por una serie de características de las empresas que lo integran, como el número y tamaño relativo de las empresas existentes en el sector; la presencia o ausencia de barreras de entrada (impedimentos a la entrada de nuevas empresas en el sector, y que pueden ser barreras legales, tecnológicas, económicas, etc.); la existencia de productos homogéneos o diferenciados (a mayor homogeneidad en los productos, mayor competencia entre los mismos); la existencia de productos que puedan sustituir o reemplazar la demanda generada por los productos existentes (productos sustitutivos); el grado de integración en una misma empresa de distintas actividades de su cadena de suministro, desde la obtención de materias primas hasta la distri-

© Ediciones Pirámide

bución del producto final (integración vertical); la tecnología existente; los costes de producción o el tipo de información y acceso a la misma. Para analizar el entorno específico de un sector es necesario analizar las llamadas cinco fuerzas competitivas (Porter, 1982), que describimos a continuación (ver figura 2.1).

- La competencia actual: en este punto se trata de identificar a las empresas competidoras que ya existen en el sector. También se identifica la rivalidad existente entre las empresas competidoras y si existen barreras de salida o fuertes impedimentos que hacen que las empresas existentes no puedan o tengan dificultades para abandonar el sector.
- La competencia potencial: se trata de identificar a competidores que aún no lo son, pero que pueden serlo en un futuro cercano. También es necesario identificar las barreras de entrada o fuertes impedimentos a la llegada de nuevas empresas a un sector, los estímulos a la entrada y la reacción de las empresas ya instaladas en el sector. Esta información es necesaria para poder anticiparse a la llegada de nuevos competidores, preparando medidas defensivas o incluso optando por una retirada del mercado.
- El poder de negociación de los clientes: es alto cuando el número de clientes es muy reducido, cuando están asociados o cuando estos tienen múltiples alternativas distintas a la hora de realizar su compra.
- El poder de negociación de los proveedores: será alto si el número de proveedores es pequeño o si poseen algún elemento distintivo que los haga indispensables para la empresa a la que aprovisionan.
- Los productos sustitutivos: una empresa será tanto más competitiva en su sector si es capaz de diferenciar su producto del resto de los productos competidores o, lo que es lo mismo, de minimizar la amenaza que los productos sustitutivos pueden tener sobre su nivel de ventas.

Existe una clasificación alternativa con respecto a los tipos de entorno, ampliamente utilizada (Moyano et al., 2011), que los distingue dependiendo de las siguientes características: *a*) complejidad, que alude a la cantidad y similitud existente entre los factores del entorno, existiendo entornos simples con pocos factores y muy similares y entornos complejos con muchos factores y muy distintos; *b*) dinamismo, que hace referencia a la velocidad con la que se modifican los factores externos, pudiéndose discriminar entre entornos estáticos, donde los factores prácticamente no cambian, y dinámicos, donde los cambios son muy frecuentes, y *c*) incertidumbre, que se refiere al grado de conocimiento acerca de los factores del entorno y su posible evolución, siendo posible distinguir entre entornos con bajo nivel de incertidumbre frente a entornos inciertos. Dependiendo de estas características, es posible clasificar al entorno como estable, cuando existe un número reducido de factores, cuya evolución es lenta según tendencias que son fáciles de identificar, es decir, con poca incertidumbre. En el polo opuesto se ubica el entorno turbulento, formado por una gran cantidad de factores, que cambian de forma continua y que son difíciles de anticipar o que están sujetos a una gran incertidumbre.

© Ediciones Pirámide

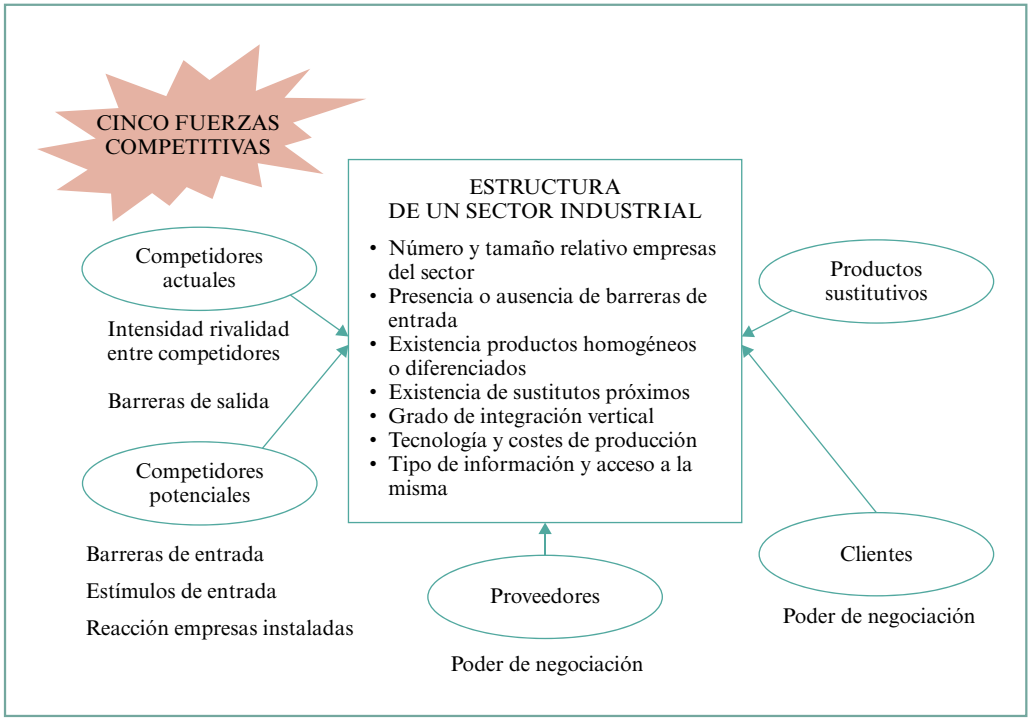

Figura 2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter. [FUENTE: elaboración propia con base en Porter (1982).]

2.2. EL PAPEL DE LOS OBJETIVOS EN LA EMPRESA

Una etapa fundamental en el proceso de dirección y administración de la empresa es el establecimiento de objetivos. Si no se fijan claramente los objetivos que hay que alcanzar será difícil dirigir y coordinar los recursos de la empresa, será complicado competir con otras empresas del sector y, en definitiva, tener unas mínimas posibilidades de éxito.

Antes de profundizar en el estudio de los objetivos empresariales, conviene entender otros conceptos relacionados, como los de misión y visión.

La misión intenta recoger la «razón de ser» de la empresa, esto es, el fin último que va a cumplir la empresa dentro de su entorno. Implica establecer los negocios y las operaciones que distinguen a una empresa del resto de los competidores y permiten su conocimiento en el mercado (Moyano et al., 2011). Un ejemplo de misión de una empresa sería: «diseñar, fabricar y comercializar proyectores y pilotos desde el sur de España para las distintas marcas de vehículos que se fabrican en Europa».

Sin embargo, la misión o fin último precisa una especificación de carácter aplicado. En concreto, requiere especificar la visión, esto es, la imagen deseada o esperada que se

© Ediciones Pirámide

quiere alcanzar a partir de los valores que impregnan la organización. Entendiendo por valores aquellos aspectos que guían la actuación y el comportamiento de los integrantes de la empresa (por ejemplo, compromiso con la empresa, tolerancia, flexibilidad, satisfacción por el trabajo bien hecho, igualdad, etc.). Un ejemplo de una parte de la visión de la Universidad de Jaén es: «se diferencia por impartir una oferta de posgrado especializada y dinámica».

CUADRO 2.1

La misión y visión de OpenAI, la empresa desarrolladora de ChatGPT

En diciembre de 2015 se presentó OpenAI como una organización sin ánimo de lucro cuya meta era desarrollar y liderar la investigación sobre la inteligencia artificial (*Artificial Intelligence,* AI). La AI puede ser definida como un conjunto de desarrollos de software, algoritmos y sistemas de información que permiten imitar la forma de procesar la información de la inteligencia humana, aprendiendo y realizando tareas similares e, incluso, superando las capacidades de las personas.

En marzo de 2019, tras la presentación y gran éxito de sus AI GPT-2 y ChatGPT, la organización se reestructuró en Open AI limited partnership, una empresa de ganancias limitadas, de tal forma que ganancias superiores al 100% de cualquier inversión serían transferidas a la entidad sin ánimo de lucro OpenAI Noprofit.

La misión de OpenAI, según figura en la página web de la empresa (www.openai.com/about/), es la siguiente: «OpenAI es una empresa de investigación y despliegue de inteligencia artificial. Nuestra misión es garantizar que la inteligencia artificial general beneficie a toda la humanidad».

La visión de OpenAI sería: «Desarrollar una IA avanzada que sea segura, alineada con los valores humanos y accesible de manera equitativa». Este enfoque estaría basado en los siguientes valores: i) seguridad de las personas: garantizar que la IA sea beneficiosa y no cause daño; ii) escalabilidad: construir tecnologías que puedan usarse en múltiples industrias, y iii) colaboración global ética: trabajar con gobiernos, empresas y la sociedad en general para guiar el desarrollo de la IA de manera ética.

FUENTE: elaboración propia a partir de la web de OpenAI (www.openai.com).

Los objetivos se presentan como un compromiso de la organización para producir resultados específicos en un horizonte temporal determinado, por medio de lo cual se puede medir el progreso hacia su visión.

Los objetivos de una empresa se establecen de manera jerárquica y deben ser realistas y medibles. Para ello, se deben definir metas específicas con valores cuantificables y un plazo determinado para su cumplimiento. La especificación del cuánto y cuándo son especialmente importantes para conseguir lo que afirmaba Peter Drucker (1975): «no se puede gestionar lo que no se puede medir y no se puede medir lo que no se puede describir».

El conjunto de objetivos constituye una pirámide que abarca desde objetivos más globales y a largo plazo hasta objetivos más concretos y a corto plazo cuya integración y coordinación permiten el logro de la visión y misión de la empresa (Moyano et al., 2011) (ver figura 2.2).

© Ediciones Pirámide

En primer lugar, tenemos los objetivos estratégicos, que son objetivos definidos para el conjunto de la empresa, a largo plazo, que afectan a la empresa globalmente y buscan mejorar la competitividad, optimizar recursos y asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Se enfocan en áreas clave como la expansión de mercado, innovación o rentabilidad.

En segundo lugar, se encuentran los objetivos establecidos por áreas funcionales y unidades de negocio. Estos pretenden determinar para cada área funcional (producción, *marketing,* etc.) los logros que se deben conseguir para contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

En tercer lugar, se requiere establecer objetivos para cada persona que forma parte de la empresa, de tal manera que se logre compatibilizar sus propios objetivos personales con los marcados para la organización, para mostrar a cada individuo cómo puede contribuir con su esfuerzo al logro de las metas de la empresa.

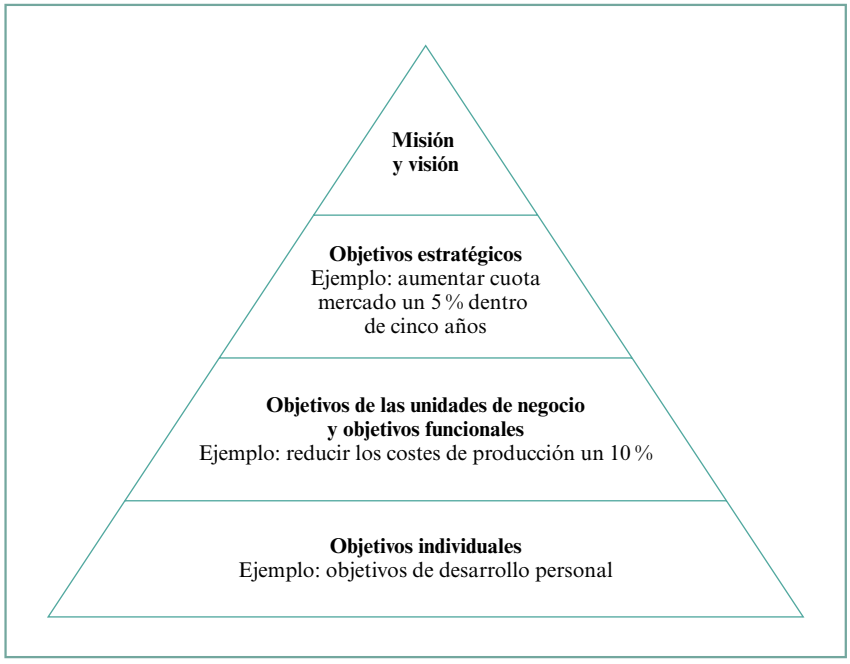

Figura 2.2. Pirámide de objetivos. [FUENTE: Moyano et al. (2011).]

La experiencia demuestra que muchas organizaciones no consiguen el máximo provecho de sus objetivos porque estos no están adecuadamente concebidos y establecidos. Para que estos sean eficaces deben cumplir las siguientes características (Moyano et al., 2011):

— Han de constituir un reto, pero ser realistas. Han de ajustarse a la realidad, esto es, a los medios de que dispone la empresa y a su posicionamiento en el mercado.

© Ediciones Pirámide

— Han de venir establecidos en términos específicos y cuantificables.
— Han de venir muy apoyados por los superiores.
— Han de ser capaces de generar entusiasmo en los subordinados. Es decir, deben ser gestionables porque, si no se pueden lograr, los trabajadores los desestiman y no sirven como elemento motivador. Los objetivos son un elemento fundamental para el compromiso de las personas con la organización.
— Han de ser comunicados a todos los subordinados involucrados en su consecución.
— Han de ser puestos por escrito.
— Han de ser comentados regularmente en las reuniones.

2.3. PRINCIPALES OBJETIVOS EMPRESARIALES

El enfoque sobre los objetivos empresariales se basa en una serie de supuestos fundamentales (Moyano et al., 2011):

— Se acepta de forma generalizada la superación del planteamiento tradicional que defendía la existencia de un único objetivo empresarial, centrado en la maximización del beneficio.
— Se reconoce la existencia de objetivos múltiples, variables y susceptibles de ser conflictivos entre sí.
— Los objetivos pueden variar según el tipo de empresa, sus características estructurales, el contexto geográfico, histórico, político y social en el que desarrolla su actividad y, finalmente, según la estructura de poder existente en el seno de la empresa.

Los objetivos que parecen explicar mejor el comportamiento empresarial pueden clasificarse en dos grupos: objetivos económico-financieros y objetivos socioeconómicos (Moyano et al., 2011).

2.3.1. Objetivos económico-financieros

Estos objetivos pueden ser de tres tipos (Moyano et al., 2011):

1. Rentabilidad. Este objetivo persigue, tanto a corto como a largo plazo, aumentar la relación entre el beneficio obtenido por la empresa y el capital invertido en la misma. Este objetivo es perseguido por todas las empresas, aunque adquiere un papel más relevante en las empresas privadas y con un cierto tamaño. En las empresas públicas se suelen anteponer los objetivos de interés social a este objetivo.

© Ediciones Pirámide

2. Crecimiento. Este objetivo se suele traducir en cambios estructurales y en consecuentes incrementos de tamaño o dimensión que hace que la empresa sea diferente a su estado anterior y que aumente su poder de mercado como mecanismo para asegurar la obtención de futuros y mejores beneficios. Este objetivo se materializa en:

   a) Aumento de las cifras de producción y venta.
   b) Desarrollo tanto en vertical (integración de actividades en un mismo sector económico), como en horizontal (actuación en nuevos sectores) de su actividad: nuevos productos, nuevos mercados y nuevas explotaciones.
   c) Absorción y participación para ejercitar el control de otras empresas, bien para la constitución de grupos de interacción económica vertical (idéntica actividad) o de grupos de acción horizontal (diversas actividades, complementarias o no).

3. Supervivencia. Este se concreta en la estabilidad y adaptabilidad de la empresa respecto al entorno. Ello será posible si se consigue reducir la vulnerabilidad de la empresa ante variaciones coyunturales, lo que encierra problemas de tamaño, de nivel tecnológico o de solvencia financiera, entre otros. Asimismo, teniendo en cuenta la separación entre propiedad y administración, se ha de tener presente la pretensión del grupo dirigente de la empresa en mantener y, si es posible, incrementar su poder decisorio. En definitiva, este objetivo se consigue al lograr determinada estabilidad socioeconómica y tecnológica, evitando giros bruscos o adaptaciones drásticas en la estructura de la empresa respecto al entorno donde opera. La pequeña empresa, en última instancia, pretenderá como objetivo principal sobrevivir y mantener su independencia, sacrificando en ocasiones el logro de mayores beneficios y la tentación del crecimiento que se podrían alcanzar con la entrada de nuevos propietarios.

2.3.2. Objetivos socioeconómicos

Estos objetivos son los vinculados a los grupos de interés de la empresa. Se define grupo de interés como «cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de la organización» (Freeman, 1984). Existen tres tipos: grupos de interés de la empresa, grupos de interés afectados por la empresa, y la comunidad local como grupo de interés del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Los grupos de interés de la empresa se han diferenciado en tres colectivos en función del papel e intereses que poseen en la empresa: trabajadores, directivos y propietarios (Moyano et al., 2011).

Trabajadores. Los trabajadores plantean sus objetivos en términos de lograr la máxima remuneración, aunque ponderada por el grado de seguridad en el empleo y las expectativas de promoción profesional.

© Ediciones Pirámide

Directivos. Los directivos persiguen que la empresa que gestionan alcance beneficios, siempre y cuando se consiga un crecimiento equilibrado y constante de la misma, ya que esto se traducirá en un mayor reconocimiento y prestigio sobre su labor como profesional de la dirección y permitirá defender su poder o control interno.

Propietarios del capital. Dentro de este colectivo cabe diferenciar los propietarios con ánimo de control y los simples inversionistas. Estos últimos actúan, simplemente, como inversores financieros que tienen como objetivo conseguir el máximo beneficio a corto plazo de su capital condicionado por cuestiones de liquidez y de seguridad de su inversión. Los primeros, sin embargo, ven a la empresa como un proyecto de inversión y su objetivo es conseguir rentabilidad a largo plazo y, por tanto, que su inversión valga cada vez más en el mercado.

En los grupos afectados por la empresa, hay que mencionar a los proveedores, los clientes y las entidades financieras.

En cuanto a los objetivos relacionados con los proveedores se encuentran, por un lado, el cumplir con los compromisos de pago contraídos con los mismos y, por otro, con asegurar la necesaria vinculación con las actividades de la empresa para evitar problemas en su funcionamiento. En la actualidad, con la implantación de nuevos sistemas de gestión orientados hacia la eficiencia y flexibilidad (como *Lean Management*), las relaciones con los proveedores han cambiado sustancialmente, transformándose en relaciones a largo plazo regidas por la colaboración, donde tanto empresa como proveedor comparten beneficios. En este sentido, se suscriben contratos a largo plazo con los proveedores, se realizan inversiones conjuntas con estos socios comerciales, existe un compromiso de los proveedores con la reducción de costes anuales de la empresa y una implicación directa de los proveedores en el diseño de nuevos productos o servicios.

En cuanto a los objetivos relacionados con los clientes, existen unos objetivos clásicos vinculados a la necesidad de conseguir su satisfacción con el producto o servicio adquirido, con la calidad de su servicio posventa y con la obtención de información sobre cambios en sus deseos y necesidades. En la actualidad, también, con la implantación de sistemas de gestión, como *Lean Management,* se ha reforzado el objetivo de orientar más la empresa hacia los clientes, consiguiendo un contacto frecuente con ellos, el uso de medidas relacionadas con sus requerimientos, la realización de encuestas de satisfacción al cliente compartidas con todos los empleados, etc. Los objetivos respecto a los clientes son, ahora, conseguir acuerdos de colaboración a largo plazo, implicarlos en el diseño de nuevos productos o realizar inversiones conjuntas con estos socios comerciales.

En cuanto a los objetivos buscados con las entidades financieras, se encuentran el cumplimiento de los compromisos contraídos con ellas o la obtención de una mayor información como base de las relaciones con estas entidades.

Finalmente, debemos mencionar los objetivos dirigidos a su entorno más próximo o comunidad local y que se enmarcan dentro de las actuaciones relacionadas con la responsabilidad social de la empresa y con la sostenibilidad, que se explica en el siguiente epígrafe. Como ejemplo de estos objetivos se pueden mencionar: la minimización en la generación de residuos (implantando tecnologías más «limpias»), el ejercicio del mecenazgo (patrocinando eventos deportivos a nivel local), la gestión del suministro según

© Ediciones Pirámide

la calidad y certificación medioambiental de los proveedores o promover la igualdad de género (apoyando la maternidad de sus empleadas y ayudándolas a lograr una conciliación de su vida familiar y laboral).

2.4. ÉTICA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

La gestión empresarial no solo debe buscar la generación de beneficios, sino también gestionar la organización de una forma ética y sostenible. En un mundo cada vez más globalizado e interconectado, las empresas tienen el poder y la responsabilidad de generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. En este sentido, la ética empresarial guía la toma de decisiones correctas centrándose en la conducta interna y las prácticas diarias de la empresa, el cumplimiento de leyes y regulaciones, la honestidad en la comunicación y la equidad en el trato con sus grupos de interés. La responsabilidad social fortalece las relaciones con los grupos de interés, contribuyendo al bienestar social y ambiental más allá de sus obligaciones legales. La sostenibilidad implica equilibrar el crecimiento, la responsabilidad social y la protección de la salud del planeta para garantizar el éxito a largo plazo.

2.4.1. Comportamiento ético en la gestión

El comportamiento ético en la gestión se refiere a la aplicación de principios morales y valores en la toma de decisiones y en la dirección de las organizaciones. Esto implica actuar con honestidad, justicia y responsabilidad en todas las interacciones con empleados, clientes, proveedores y la sociedad, en general.

La empresa debe saber interpretar en cada momento el mejor modo de realizar una contribución positiva a la sociedad, siendo capaz de ordenar y gestionar los recursos que la sociedad posee y que pone en manos de la empresa con la esperanza de que sean devueltos habiendo añadido valor en el proceso de transformación. La actuación ética supone que la empresa gestiona buscando tener un impacto positivo en la sociedad, esto es, un planteamiento continuado sobre cómo se deben hacer las cosas bien (Bajo, 2015).

Una empresa que adopta una gestión ética no solo cumple con la legislación vigente, sino que también promueve prácticas transparentes y equitativas que fortalecen su reputación y confianza en el mercado.

Los principios de la ética empresarial que deben guiar el comportamiento y las decisiones de una empresa son (Sáez, 2025):

— Cumplimiento legal. Las empresas deben asegurarse de que todas sus actividades cumplen con las leyes y regulaciones locales, nacionales o internacionales.
— Responsabilidad social. Las empresas deben actuar en beneficio de la sociedad y, por supuesto, del medio ambiente.

© Ediciones Pirámide

— Transparencia en los procesos empresariales. A través de la transparencia se garantiza que todas las operaciones se lleven a cabo de manera abierta y honesta, realizando comunicaciones claras y entendibles al público interno y externo de la empresa.
— Ética ambiental. La empresa debe comprometerse con la sostenibilidad y la reducción de la huella ecológica implantado prácticas que minimicen su impacto ambiental y, a la vez, promuevan la conservación de recursos.
— Liderazgo y reputación. El liderazgo ético es fundamental para establecer y mantener una cultura de integridad en la empresa, propiciando un entorno que valore la responsabilidad y la honestidad, entre otras cualidades.
— Valores familiares. Esto significa integrar los principios fundamentales de la familia fundadora en la cultura y prácticas de la empresa. Valores como la lealtad, el respeto y la confianza guían la toma de decisiones y promueven un entorno laboral coherente.

Estos principios se traducen en normas y pautas de comportamiento específicas dentro de la empresa, conformando lo que se conoce como código ético. El código ético empresarial es un documento formal que establece los principios, valores y normas

CUADRO 2.2

Patagonia. Empresa de ropa y actividades al aire libre que destaca por su ética

Desde su fundación, esta empresa ha priorizado la reducción de su impacto ambiental, utilizando materiales sostenibles, como algodón orgánico y tejidos reciclados, y adoptando procesos de producción más ecológicos. Además, a través de su iniciativa «Worn Wear», Patagonia fomenta el consumo responsable, alentando a los clientes a reparar y reutilizar sus productos para reducir el desperdicio.

Además, la empresa publica informes detallados sobre su cadena de suministro, revelando tanto los éxitos como los desafíos que enfrenta en su camino hacia una mayor sostenibilidad. Esta transparencia no solo genera confianza entre los consumidores, sino que además presiona a otras empresas a elevar sus propios estándares éticos.

Igualmente, Patagonia ha sido una voz activa en temas sociales y ambientales. Su lema «Estamos en el negocio para salvar nuestro planeta» no es solo una declaración de *marketing,* sino que la empresa ha demostrado su compromiso donando el 1% de sus ventas anuales a causas ambientales y apoyando activamente movimientos como la protección de tierras públicas y la lucha contra el cambio climático. En 2022, el fundador, Yvon Chouinard, anunció que toda la empresa y sus beneficios serían destinados a combatir el cambio climático. La compañía fue transferida a un fideicomiso y a una organización sin fines de lucro para garantizar que sus beneficios se usen para proteger el planeta. Se estima que unos 100 millones de dólares, en función de los beneficios de la compañía, se donarán para luchar contra el cambio climático.

A nivel laboral promueve una cultura que prioriza el bienestar de sus empleados y el equilibrio entre vida personal y profesional, es decir, la conciliación familiar. Así, ofrece beneficios como horarios flexibles, programas de cuidado infantil y participación en proyectos comunitarios.

FUENTE: Sáez (2025) y BBC News (2022).

© Ediciones Pirámide

que deben regir el comportamiento de los miembros de una empresa, desde la alta dirección hasta los empleados. Su propósito es orientar la toma de decisiones y garantizar que las actividades se realicen de forma íntegra, transparente y responsable. Este código establece estándares de actuación en áreas tales como la relación con clientes, proveedores y la sociedad, el respeto a los derechos humanos, la equidad laboral, la prevención de la corrupción y el cumplimiento de las normativas vigentes. Además, establece mecanismos para la gestión de dilemas éticos y conflictos de interés, promoviendo una cultura basada en la responsabilidad y la confianza (Ferrell et al., 2019).

2.4.2. Responsabilidad social y sostenibilidad

A finales del siglo XX coincidieron una serie de factores que hicieron que las empresas se replantearan su papel en la sociedad. La globalización, la intensificación de la actividad económica y la emergencia de nuevas tecnologías, por una parte, y la conciencia ecológica, por otra, provocaron que las empresas se preocuparan, cada vez más, por el consumo indiscriminado de materias primas que se estaba produciendo, por buscar energías alternativas, por reducir los elementos y procesos contaminantes y por aplicar políticas sociales más justas. En otras palabras, por adquirir un papel de responsabilidad con la sociedad. Esto ha dado lugar a la llamada responsabilidad social de la empresa (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC), término acuñado por el economista estadounidense Howard Bowen en 1953 y que se originó por la presión social sobre las empresas para que actúen de manera ética y responsable.

La Comisión Europea la define como «la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad». Para asumir esta responsabilidad, las compañías deben contar con un proceso para integrar en sus operaciones comerciales, y en estrecha colaboración con los grupos de interés, los asuntos sociales, relativos al medio ambiente, la ética, los derechos humanos y la preocupación de los consumidores con el objetivo de maximizar la creación de valor compartido con los propietarios, los demás grupos de interés y la sociedad en general, y de identificar, prevenir y mitigar posibles impactos adversos (Comisión Europea, 2011).

La responsabilidad social empresarial hace referencia a las acciones voluntarias que las empresas llevan a cabo para gestionar sus impactos. Se basan en acciones destinadas, en su mayoría, a la mejora de la reputación de la empresa, tales como iniciativas filantrópicas, programas de voluntariado y actividades periféricas que no constituyen la esencia de su actividad. Unas actividades que cumplen más con las expectativas externas en lugar de abordar las causas subyacentes de los problemas sociales, ambientales y económicos (Red Española del Pacto Mundial, 2025).

En España empezó a ganar popularidad a partir del año 2000. De hecho, en 2006 solo un 14,8% de las empresas afirmaban llevar a cabo proyectos de responsabilidad social empresarial centrados en el medio ambiente, formación y liderazgo femenino. Afortunadamente, esta situación ha mejorado, aunque aún persisten desafíos, especialmente entre las pymes y los autónomos, para integrar prácticas sostenibles en sus operaciones diarias (Red Española del Pacto Mundial, 2025).

© Ediciones Pirámide

Con el transcurso del tiempo, el papel de las empresas para hacer frente a los retos globales ha ido aumentando, convirtiéndose en actores clave para preservar el planeta y conseguir una sociedad y una economía más equitativas y sostenibles. De este modo, la sostenibilidad deja de ser algo accesorio para convertirse en parte integral de la estrategia empresarial. El término fue acuñado por el académico John Elkington en la década de los 90 del siglo XX. El enfoque de la sostenibilidad no solo se centra en el presente, sino que se extiende hasta el futuro, buscando preservar y mejorar los recursos actuales para tener un impacto positivo en las generaciones futuras. Se apoya en tres aspectos clave (Red Española del Pacto Mundial, 2025):

— Integración de la sostenibilidad en los procesos empresariales. Esto es, la sostenibilidad no debe ser un aspecto aislado, sino formar parte de las operaciones empresariales.
— Identificación de las ventajas competitivas. La sostenibilidad facilita la reducción de costes, la mejora de la reputación, la atracción de inversores, la apertura de mercados, la atracción de talento y de clientes con valores sostenibles.
— Desarrollo de marcos normativos e institucionales fundamentales. El acuerdo de París sobre cambio climático en 2015 y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible aprobada por la ONU en 2015 proporcionan una guía clara y objetivos específicos para el trabajo coordinado de todos los actores, incluidos los grupos de interés.

Para conseguir que la empresa sea sostenible es necesario integrar los criterios ambientales, sociales y de gobernanza en el corazón de la estrategia, lo que supone (Carroll et al., 2018):

— Reducir el impacto negativo en el medio ambiente a través de optimizar la gestión de recursos, reducir emisiones y adoptar soluciones innovadoras para mitigar el cambio climático.
— Contemplar el impacto de sus decisiones en sus empleados, comunidades en las que operan y demás grupos de interés. Esto implica promover el bienestar laboral, la diversidad, los derechos humanos y el desarrollo de su entorno, lo cual mejora la reputación de la empresa y contribuye a un crecimiento más equitativo y responsable.
— Adoptar principios éticos, de transparencia y rendición de cuentas en su toma de decisiones, de modo que la empresa no solo se limite a cumplir la legislación, sino también a generar confianza y valor a largo plazo.

Integrando dichos principios, las empresas generan un impacto positivo en la sociedad y en el planeta, sin olvidarse de generar beneficios. De hecho, la investigación muestra que la sostenibilidad mejora los resultados financieros de las empresas (Friede et al., 2015). Todos estos aspectos quedan recogidos en la definición que ofrece el Dow Jones Sustainability Index: «la sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de

© Ediciones Pirámide

oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social».

La sostenibilidad corporativa presenta diferencias significativas con respecto a la responsabilidad social y empresarial, y que quedan resumidas en la tabla 2.1.

TABLA 2.1

Diferencias entre responsabilidad social corporativa y sostenibilidad empresarial

Aspecto	Responsabilidad social corporativa (RSC)	Sostenibilidad empresarial
Enfoque temporal	Cortoplacista, centrada en el presente y pasado.	A largo plazo, orientado hacia el futuro.
Objetivo principal	Mejorar la imagen y gestionar los intereses de los *stakeholders*.	Preservar recursos, mejorar la sociedad futura y proyectar el negocio en el futuro. Crear valor a largo plazo.
Alcance	Enfoque en prácticas éticas y sociales.	Incluye aspectos ambientales, sociales y económicos. Abarca todos los aspectos de la empresa.
Responsabilidad	Responsabilidad de las empresas hacia la comunidad y el medio ambiente.	Responsabilidad de las empresas hacia el bienestar de las generaciones futuras.
Implementación	Voluntaria.	Obligatoria. Tiene que ser parte de la estrategia empresarial.
Resultados esperados	Mejora de la reputación, mayor satisfacción de la plantilla, relaciones sólidas con las comunidades locales.	Reducción del impacto ambiental, contribución al desarrollo sostenible, creación de valor a largo plazo.
Ejemplos de acciones	Donaciones a organizaciones benéficas, programas de voluntariado, informes de sostenibilidad, etc.	Implementación de prácticas de ecoeficiencia, desarrollo de productos sostenibles, participación en iniciativas de desarrollo comunitario, etc.

FUENTE: Red Española del Pacto Mundial (2025).

La evolución de la responsabilidad social empresarial hacia la sostenibilidad empresarial ha supuesto un cambio significativo y un hito fundamental en la gestión empresarial.

2.5. GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Actualmente, las empresas no compiten de forma independiente, sino que lo hacen a través de sus cadenas de suministro, esto es, mediante su interrelación estrecha con

© Ediciones Pirámide