

1 LA EMPRESA

CONTENIDOS

1. La empresa en el sistema económico.
2. Los objetivos generales de la empresa.
3. Las funciones de la empresa
4. El empresario y sus funciones.
5. La planificación y el control.
6. El entorno.

FOTO

OBJETIVOS QUE TIENES QUE CONSEGUIR

- Entender el papel que juega la empresa en la actualidad.
- Describir los objetivos y las funciones que tienen las empresas.
- Saber qué tipo de decisiones toma el empresario.
- Conocer en qué consiste la planificación de la actividad empresarial.
- Analizar qué tipo de factores externos afectan a la empresa.

Con tan solo 19 años Juan José Hidalgo emigró a Suiza... En Zurich trabajó en diferentes ocupaciones: albañil, pintor de brocha gorda, etc. Con el dinero que ahorró compró un vehículo Mercedes con el que empezó a transportar emigrantes que, como él, volvían a España. Fue su primera incursión en el área del transporte. Volvió a España, adquirió un autocar y llegó a crear una flota. Abrió su primera oficina de Halcón Viajes en Cáceres en el año 1972. Ese año también fletó su primer avión de pasajeros a Zurich, ya decidido a transportar a los emigrantes en avión y utilizando para ello aeronaves de la compañía Aviaco.

Ya en 1991 un grupo de inversores, encabezados por Juan José Hidalgo, adquirió la compañía Air Europa, empezando a operar en vuelos regulares domésticos en 1993 y rompiendo, de esta manera, el monopolio de Iberia en España. Hoy Air Europa es una de las compañías aéreas más modernas del continente, con una flota de 42 aeronaves y una plantilla de cerca de 3.000 personas altamente cualificadas.

Juan José Hidalgo **es hoy por hoy** Presidente de Globalia, en el que trabajan más de 25.000 personas.

<http://www.nuevaeconomiaforum.org/eventos/juan-jose-hidalgo-0>

En este tema se comienza a estudiar cómo funcionan las empresas y cómo planifican su actividad.

Cuestiones sobre el texto:

1. ¿Crees que es importante la experiencia para poder gestionar una empresa?
2. ¿Qué tipo de fondos financian la idea de un emprendedor: sus propios ahorros, créditos o ayudas?
3. ¿Es importante para una economía que haya emprendedores? ¿Por qué?

1. LA EMPRESA EN EL SISTEMA ECONÓMICO

Las empresas son los agentes económicos encargados de producir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades.

En el esquema del **flujo circular de la renta** se distinguen las **interrelaciones** tanto **reales** como **monetarias** que las empresas tienen con el resto de los agentes:

1. En el **mercado de bienes y servicios**, las empresas actúan como oferentes y reciben el pago de un precio en el intercambio.
2. En el **mercado de factores** (capital, trabajo y tierra), las empresas son los demandantes y remuneran a las familias por la disposición que hacen de los factores.
3. En el **mercado financiero** (activos), las empresas actúan como **demandantes del ahorro** de las familias, que captan a través de la deuda o a través del capital.

El sector público no solamente afecta a las empresas con **instrumentos fiscales** (impuestos) o **gastos públicos** (como los gastos en infraestructuras), sino también, y muy especialmente, con la **regulación** de toda la actividad empresarial: contratos, tratamiento de residuos, publicidad, información, etc.

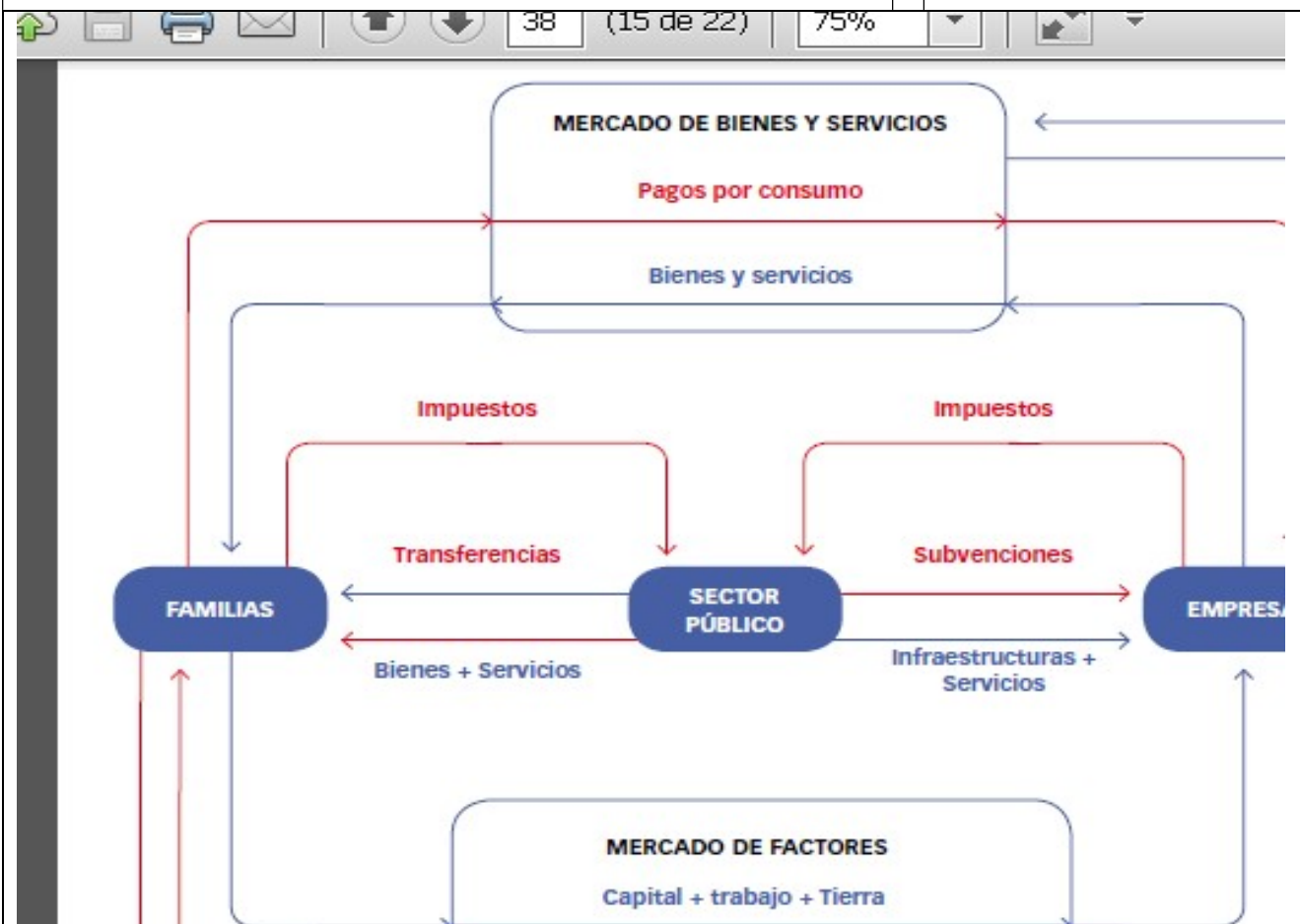
En este libro vas a estudiar cómo actúan las empresas en los diferentes mercados, qué estrategias competitivas desarrollan y cómo se organizan para alcanzar sus objetivos concretos.

Recuerda

El flujo circular de la renta lo estudiaste en primero.

Evidentemente, el papel que juega la empresa en la sociedad depende del **sistema económico** imperante. Los tipos de sistemas económicos se estudian en 1º de Economía y, como sabes, el sistema que caracteriza a todas las economías de nuestro entorno es el **sistema de economía mixta**: economía de mercado con mayor o menor grado de intervención pública. Y desde este prisma vamos a analizar la actividad empresarial.

Podemos eliminar el sector exterior (incluir correc)↓



SABER MÁS: LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA A LO LARGO DE LA HISTORIA

Aunque en Historia es muy difícil poner fechas, si se puede recurrir a períodos más o menos extensos en el tiempo para identificar los cambios en el funcionamiento empresarial. Así, en general se pueden distinguir estas etapas en el desarrollo empresarial:

1. **Empresa artesana.** Este tipo de empresa caracteriza a la **economía tradicional**: pequeñas empresas, familiares en la mayoría de los casos que se localizan en ciudades agrupadas en “gremios”. Su actividad es, fundamentalmente **manual**. Los intercambios en muchos casos se realizan en “ferias” en las ciudades aunque con el tiempo los mercados se establecen de forma permanente. En la Alta Edad Media el comercio en muchas ciudades ya era muy importante.
2. **Empresa comercial.** Es la figura emergente de los siglos XVII y XVIII, época en la que triunfaba el **mercantilismo** y tenía lugar la expansión geográfica de los imperios europeos. La financiación del comercio de ultramar requiere empresas grandes con lo que aparece la **sociedad anónima**. En esta época también empezó a desarrollarse el sistema financiero. Aún así, en esta época, el tipo de actividad imperante sigue siendo la actividad artesanal.
3. **Empresa industrial.** Es el tipo de empresa que aparece con la Revolución industrial (primero en Reino Unido y después en otros países occidentales). Estas empresas se caracterizan por fuertes inversiones en **capital fijo** (maquinaria) y la contratación masiva de obreros que trabajaban en condiciones muy duras por lo reducidos que eran sus salarios y las largas jornadas laborales que afrontaban. En consecuencia, también nace el movimiento sindical que lentamente va consiguiendo mejorar la condición del trabajador industrial. Sin embargo, en algunos países las enormes bolsas de pobreza desembocaron en revoluciones y, como en el caso de Rusia y de otros países, triunfaron las ideas comunistas: la actividad empresarial se colectivizó y las empresas pasaron a ser **públicas**.

La empresa artesanal empieza a desaparecer ante la enorme productividad de las empresas que se habían mecanizado y que son capaces de producir un número muy elevado de unidades estandarizadas entre las que reparten los costes de estructura. Muchas de estas empresas traspasan las barreras nacionales y se convierten en **multinacionales**.

4. **Empresa corporativa.** Ya en el siglo XX predomina la empresa con **personalidad jurídica propia**, independiente de sus propietarios, dirigida por un **órgano colegiado**, el Consejo de Administración, cuyos miembros no son necesariamente accionistas de la empresa. Por lo tanto, este tipo de empresa se caracteriza porque la toma de decisiones la hacen **profesionales** cualificados y deja de ser la función de los capitalistas, que ahora actúan como **inversores**, según sea la rentabilidad esperada y el riesgo percibido. Los poderes públicos se ven obligados a **homogeneizar las legislaciones** nacionales dado que los flujos de inversión tanto real como financiera se mueven internacionalmente.
5. **Empresa actual.** La actividad productiva y comercial se ha visto completamente alterada con el uso masivo de la **tecnología de la información** desde los años 80. Esta revolución tecnológica ha hecho posible que las pequeñas y medianas empresas actúen en el mercado mundial y que los costes de la información se reduzcan drásticamente: todas las empresas están obligadas a mantener una **reputación online** lo que las fuerza a considerar la imagen como una cuestión prioritaria. Las grandes empresas compiten globalmente con pequeñas empresas lo que las obliga a adaptar sus estrategias a cada tipo de mercado y tratan de adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda por lo que recurren frecuentemente a la subcontratación y a otras formas de colaboración empresarial.

Los últimos dos temas de este manual se dedican al análisis de las formas organizativas y las estrategias de crecimiento en la actualidad.

ACTIVIDADES:

1. En la actualidad también existen empresas que aparecieron en épocas anteriores. ¿Puedes poner ejemplos actuales de empresas artesanas, comerciales, industriales y de corporaciones?
2. Teniendo en cuenta cómo compiten las empresas en la actualidad ¿qué tipo de cualificación será imprescindible en el futuro? Razona tu respuesta.

1.1. Elementos o componentes de la empresa:

La empresa agrupa una serie de elementos necesarios para producir. Se pueden clasificar en:

- **Elemento humano**, constituido por las personas con relación directa con la empresa, incluye:
 - **Propietarios**: son los agentes que han aportado el **capital** de la empresa y los que asumen un mayor riesgo. En las empresas **pequeñas y medianas**, los propietarios también se encargan de la **gestión** y organización. Sin embargo, en empresas **grandes**, es habitual que muchos de los propietarios actúen como **meros inversores** sin funciones de dirección.
 - **Trabajadores o empleados**: constituyen el grueso de la **plantilla** de la empresa y reciben un **salario** por su trabajo. Suelen dividirse en categorías según su cualificación profesional.
 - **Directivos o administradores**: persona o personas que asumen la **responsabilidad de la dirección**. En las grandes empresas suele ser un órgano colegiado formado por directivos profesionales.
- **Elemento material**. Incluye todos los **bienes de capital** de la empresa y a los que debe destinar recursos financieros para poder llevar a cabo la actividad. Es decir, el capital se puede valorar por los **recursos** (propios o ajenos – deudas-) que han sido necesarios para su adquisición y que la empresa retribuye mediante beneficios o con el pago de intereses.

Es normal distinguir entre tres tipos de capital:

- **Capital no corriente o inmovilizado**: es la **inversión a largo plazo** o conjunto de elementos que produce bienes y servicios durante más de un ejercicio económico como los vehículos, los equipos informáticos, las instalaciones técnicas o los edificios. Estos elementos se **deprecian** por su **uso**, por el paso del **tiempo** o por la **obsolescencia**, lo que constituye un coste para la empresa denominado “amortización”.
- **Capital corriente**: conjunto de **elementos** que se incorporan al proceso continuamente por lo que permanecen en la empresa en el corto plazo. Por ejemplo, las materias primas o el resto de los materiales almacenados, se consumen a medida que se va produciendo. El **consumo** del capital corriente también es un coste para la empresa.
- **Capital financiero**: son los **activos financieros** como la tesorería de la empresa (que se utilizan para hacer los pagos y forma parte de los activos corrientes) o las **inversiones financieras** tanto a corto (inversión corriente) como a largo plazo (-inversión no corriente- de las que se obtiene una determinada rentabilidad).

Presta atención:

Algunos autores consideran que el **entorno** es el cuarto tipo de elementos de la empresa. En nuestro caso, dado que el entorno es todo aquello que rodea a la empresa, pero que no está incluido en su organización, **no consideramos que sea un elemento de la empresa**, aunque, evidentemente, sus recíprocas influencias deben ser tenidas en cuenta para entender la complejidad empresarial. El penúltimo epígrafe de este tema se dedica al estudio del entorno de la empresa.

PRESTA ATENCIÓN: En esta representación gráfica se puede observar que todo el **capital en funcionamiento** (separado en las inversiones a largo plazo de la empresa y las inversiones a corto plazo) es igual al **capital de financiamiento** (los recursos necesarios para financiar las inversiones, clasificados en recursos propios y recursos ajenos).

de la empresa y las inversiones a corto plazo) es igual al capital de financiamiento necesario para financiar las inversiones, clasificados en recursos propios y recursos ajenos:



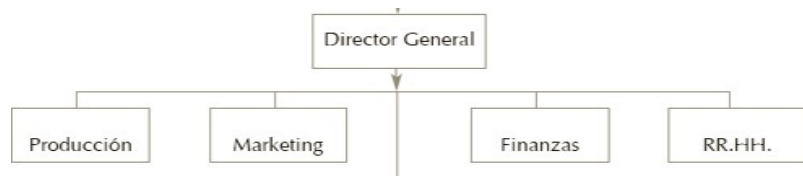
Presta atención:

Este libro se estructura también según las **áreas funcionales de la empresa**: desde el tema 3 hasta el 10, se analiza cómo se organizan y qué actividad caracteriza a estos departamentos.

- **Elementos inmateriales:** son los elementos intangibles que incluyen los siguientes conceptos:

- La **organización** es la forma que cada empresa tiene de coordinar el resto de sus elementos. La organización formal responde a un diseño planificado de la empresa en distintos departamentos y se suele representar gráficamente con un **organigrama**.

Por ejemplo, el siguiente organigrama responde a una organización de la empresa por funciones:



En este caso, los departamentos asumen el **área financiera** (responsable de conseguir los recursos financieros necesarios y velar por su adecuada asignación dentro de la empresa), **área de producción** (se encarga del diseño y elaboración de los bienes y en ocasiones, también incluye las actividades de investigación, desarrollo e innovación o I+ D + i), **área comercial o de marketing** (trabaja en hacer posibles las ventas de la producción) y el área de **recursos humanos** (gestiona la planificación, selección, contratación, formación y mecanismos de motivación de las personas que trabajan en la empresa).

Los diferentes departamentos y subdepartamentos deben coordinarse para trabajar de forma eficiente. Por ello, es necesario establecer no solo la organización sino también las **relaciones de autoridad y jerarquía** que incluye la asignación de **responsabilidades** y las formas en las que la **información** se comunica entre todos los miembros de la empresa. El tema 11 de este libro se dedica al estudio en profundidad de la organización empresarial.

- La **cultura de la empresa** engloba los **valores**, las **creencias** y las **formas de actuación** imperantes en la empresa y está determinada principalmente por la personalidad de sus propietarios y gerentes, historia, ámbito de actuación, posición en el mercado y capacidad de innovación.
- La **imagen** de la empresa es la forma en cómo es percibida por todo lo que la rodea, es decir, por el entorno. Condicionan la imagen de la empresa el nombre, la marca, el logotipo, la reputación de sus miembros, la comunicación de su actividad y la adecuación de los valores que transmite a los valores del entorno. Prácticamente todas las empresas trabajan para mejorar su imagen porque de esta forma aumenta el valor de la empresa (y la riqueza de sus dueños).



En 2014, Google, Apple, IBM, Microsoft y McDonald's eran las 5 marcas que alcanzaban los primeros puestos mundiales como las más valiosas del mercado, de acuerdo con la novena edición del Ranking BrandZ que presenta la empresa Millward Brown. Según este mismo ranking, las únicas españolas entre las 100 primeras del mundo eran Zara, Movistar y Santander.

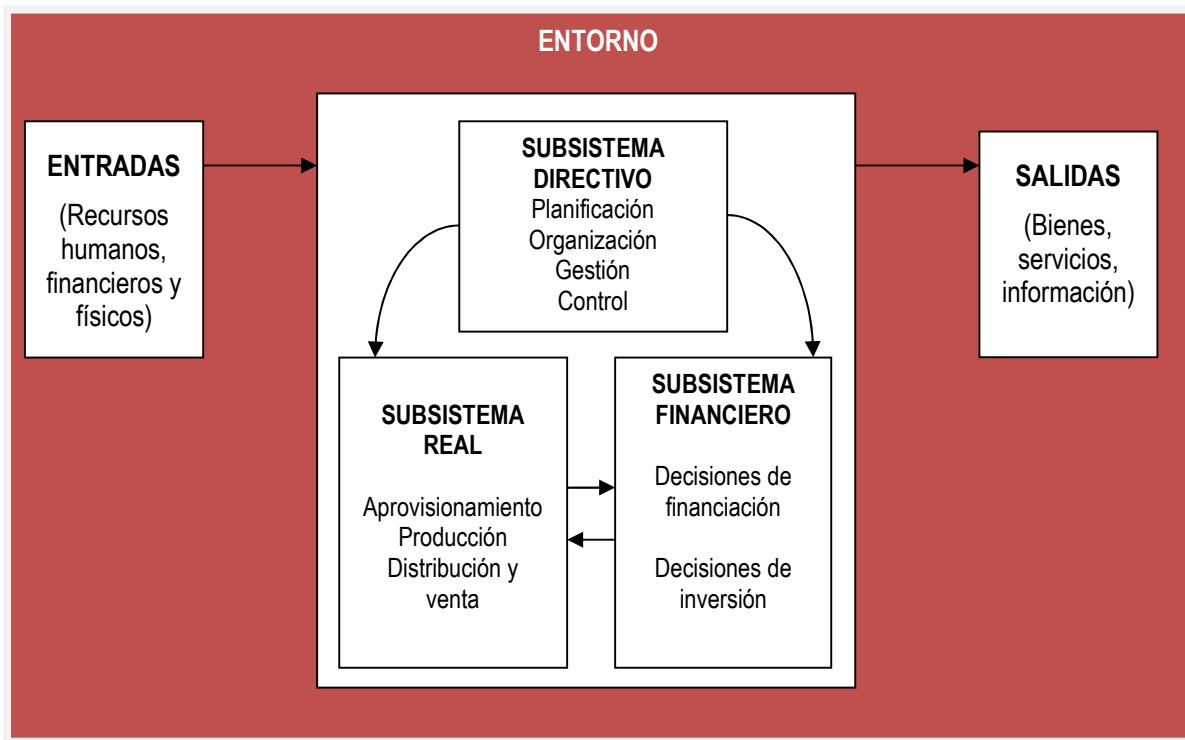
PARA SABER MÁS: LA EMPRESA COMO SISTEMA.

Según la **Real Academia de la Lengua Española**, empresa es la unidad de **organización** dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios **con fines lucrativos**.

Un **sistema** es un conjunto de elementos interrelacionados con un fin común. Por lo tanto, la empresa puede ser entendida como un sistema con estas **características**:

- **Conjunto de elementos:** (vistas en el apartado 1.1). Estos elementos también pueden ser reclasificados según su papel dentro de la empresa en **subsistemas**:
 - **Subsistema directivo:** en el que se encuentran los implicados en la toma de decisiones respecto a la planificación, organización, gestión y control de la empresa.
 - **Subsistema financiero:** engloba los elementos relacionados con la captación de los fondos necesarios precisos y la selección de las inversiones de la empresa.
 - **Subsistema real:** incluye las actividades y recursos involucrados en el aprovisionamiento, la producción y la distribución física del producto o servicio.
- **Interrelaciones empresariales:** los subsistemas se organizan para alcanzar un fin común a todos ellos, de forma que la combinación de los elementos es mucho más eficiente que si estos elementos trabajan aisladamente. Este fenómeno es la **sinergia**: el resultado del esfuerzo conjunto es superior a la suma de los resultados de los esfuerzos individuales. Esta sinergia obedece a la **especialización** y al **sistema de información** que se utilizan en las organizaciones empresariales.
- **Entorno empresarial:** la empresa es un sistema abierto puesto que influye y le influye todo aquello que le rodea: tanto los **factores genéricos** (afectan a toda la economía) como los **factores específicos** (afectan únicamente a las empresas del sector).
- **Fin común:** en función de la cultura, los valores, las fortalezas, las debilidades y los condicionantes del entorno, las empresas establecen sus objetivos estratégicos, tácitos y operacionales.

REPRESENTACIÓN DEL SISTEMA EMPRESA



| | |
|---|---|
| <p>Presta atención</p> <p>A lo largo del libro vamos a estudiar la responsabilidad social de las empresas desde varios puntos de vista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el tema 5 estudiarás el Balance Social de la empresa que es el documento donde se registra la actividad responsable. • En el tema 8 analizarás las externalidades derivadas de la producción y el tratamiento que se puede hacer de las mismas en el ámbito empresarial. • En el tema 9 podrás estudiar el impacto de la responsabilidad social en la función comercializadora, que da lugar al marketing social. • Finalmente, el tema 12 te ayudará a entender cómo afecta la responsabilidad social al diseño de la estrategia empresarial. | <p>2. OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.</p> <p>Los OBJETIVOS GENERALES de la empresa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el valor de la empresa: el objetivo de las empresas es aumentar el valor para sus propietarios maximizando el beneficio: las empresas intentan ampliar la diferencia entre sus ingresos (valor de sus ventas) y sus costes (valor de los consumos necesarios para producir). <p>Sin embargo es necesario matizar que no es lo mismo maximizar el beneficio a corto plazo de la empresa que el beneficio a largo plazo: en algunos casos, se debe renunciar al primero para poder maximizar el segundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecer: para reducir riesgos al aumentar sus fuentes de ingresos (presencia en diferentes mercados), diversificar su actividad (producción de diferentes bienes) y estabilizar su demanda (asegurándose la fidelidad de su clientela mediante campañas publicitarias u otros medios). En ocasiones las empresas no pueden crecer y se conforman con adaptarse al entorno para sobrevivir cuando la situación del mercado es muy difícil. ▪ Asumir responsabilidad social. La sociedad exige que las empresas asuman los costes sociales que producen (como la contaminación) y realicen inversiones para mejorar las condiciones sociales y económicas del entorno. Con ello, las empresas mejoran su imagen (también entre sus empleados), su posición competitiva y el valor añadido que producen. <p>La responsabilidad social es la de aquellas empresas que tienen entre sus objetivos maximizar el bienestar social tanto de sus empleados como de su entorno (clientes, proveedores y sociedad en general). Para ello, van más allá del mero cumplimiento de la legislación nacional en el área medioambiental y en el laboral, porque desarrollan todo tipo de acciones voluntarias para aumentar el bienestar de toda la sociedad.</p> |
| <p>SABER MÁS: LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, RS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La RS incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.). • La RS es de carácter global, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien. • La RS comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae. • La RS se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico. • La RS se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés. <p>http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=63</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pon cinco ejemplos de políticas reales de responsabilidad social de aplicación en las empresas. 2. Investiga cómo se puede valorar la implantación de la responsabilidad social en las empresas españolas. | |

3. LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

- **Coordinan los factores de producción** y dirigen el proceso productivo: la evolución de la actividad económica ha sido posible gracias a la división del trabajo y a la especialización de los factores productivos en determinadas tareas, por lo que la necesidad de coordinar los recursos para que sean eficientes es cada vez mayor.

Gracias a la coordinación de los factores, las empresas **reducen costes de transacción** que de otra forma serían muy elevados. Estos costes son los de **obtención de la información** (precios y condiciones), **contratación** (negociación), **garantía** (para dar seguridad a los acuerdos) y los derivados de la **incertidumbre** por el plazo de tiempo. Todos estos costes se reducen si existe una empresa porque puede contratar suministradores como trabajadores y exigir cumplimientos en base a la autoridad jerárquica. Si no existiesen las empresas, el número de individuos con los que habría que contratar sería muy elevado y los costes, en muchos casos, inasumibles.

- **Crean o incrementan la utilidad de los bienes:** las empresas transforman los recursos en bienes y servicios por lo que crean o aumentan la utilidad estos, es decir, incrementan su capacidad para satisfacer las necesidades humanas.

Como sabes, los bienes no existen en la naturaleza en la forma adecuada para satisfacer las necesidades por lo que hay que realizar sucesivas transformaciones hasta convertirlos en bienes capaces de satisfacerlas.

Las empresas, al crear utilidad, añaden valor a los bienes. Y a medida que los bienes son más útiles para las personas se incrementa su valor y, en consecuencia, aumenta el precio que se está dispuesto a pagar por ellos.

Con el modelo de la **cadena de valor** se puede describir el desarrollo de las actividades de las empresas que generan valor para el cliente final. Las empresas tratan de maximizar este valor, minimizando los costes necesarios para su producción.

Mediante la creación de valor **aumenta el bienestar** de la sociedad al obtener más y mejores bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

Presta atención

Cualquiera de las funciones de la empresa justifica que la misma exista.

PRESTA ATENCIÓN: LA CADENA DE VALOR DE PORTER.

Michael Porter desarrolló el **modelo teórico** de la cadena de valor para explicar cómo las empresas producen valor para el cliente final. Y distingue dos tipos de actividades empresariales: las actividades primarias y las de apoyo.

- Las **actividades primarias** son todas las que suponen la transformación física del producto: recepción de pedidos, transformación, almacenamiento y distribución, comercialización y servicios postventa.
- Las **actividades de apoyo** son las actividades auxiliares como el aprovisionamiento, las aplicaciones tecnológicas, la dirección de los recursos humanos y la organización de la empresa (finanzas y planificación entre otras.)



Con este modelo la empresa pueden analizar qué actividades pueden aportar mayor **ventaja competitiva** o ventaja de posicionamiento en el mercado respecto a la competencia: bien porque los **costes son menores**, bien porque el mercado percibe una **diferencia** que permite cobrar un precio mayor o bien porque se **especializan** en un determinado tipo de clientes.

- Crean riqueza y empleo. Al incrementar la utilidad de los bienes y servicios, las empresas producen **valor añadido**.

El **valor añadido** es la **diferencia entre el precio** que recibe la empresa por su producción y el **coste de las materias primas y otros elementos** necesarios para la producción y se destina a la creación de rentas.

Cuanto mayor es el valor añadido que producen las empresas, mayores rentas generan.



Mediante la creación y mejores bienes y:

- Crean riqueza y empleo. Al incrementar la utilidad **añadido**.



- **Asumen riesgos.** En general, el riesgo es la desviación que puede aparecer entre el objetivo esperado y el resultado obtenido. En el caso de la empresa, el riesgo es la **variabilidad que puede sufrir su resultado** como consecuencia de factores económicos y factores financieros. La **incertidumbre** está siempre presente y obliga a la empresa a realizar continuas previsiones sobre la demanda, los precios y los costes (en el “Saber Más” final se estudian los criterios para adoptar decisiones en ambiente de incertidumbre)..

Las empresas se enfrentan a dos **tipos** de riesgos:

- **Riesgo económico:** es el que **se deriva del mercado** porque las empresas realizan pagos y asumen costes antes de tener los cobros. De hecho, anticipan a las familias que son las propietarias de los factores. Así, cualquier retraso o impago puede producirles pérdidas. Por lo tanto, los cambios de la demanda del producto, las nuevas estrategias de los competidores, clientes o proveedores y su estructura de costes condicionan el riesgo económico de las empresas.
- **Riesgo financiero:** se debe al **nivel de endeudamiento** de la empresa (cantidad de deuda respecto a las inversiones) porque cuanto mayor es el nivel de endeudamiento mayor es el coste financiero y si las condiciones del mercado cambian (se reducen las ventas) la empresa sufrirá pérdidas en mayor medida que si no hubiese estado tan endeudada.

Las empresas tratan de reducir el riesgo al que se enfrentan mejorando constantemente las técnicas de gestión e información, diversificando su actividad o intentando mejorar su posición competitiva en los sectores en los que ya están presentes. También deben vigilar la cantidad de deuda que asumen y negociar con los acreedores para que los costes y el resto de las condiciones sean lo menos gravosos posible.

4. EL EMPRESARIO Y SUS FUNCIONES.

El empresario es la persona o grupo de personas que dirigen la empresa, es decir que **toman decisiones** respecto a la planificación, organización, gestión y control de la actividad empresarial.

Por lo tanto, los empresarios asumen cuatro **FUNCIONES** en la empresa:

- **Planificación:** es el proceso de selección de **objetivos** (a corto, medio y largo plazo) y de los **medios** para alcanzarlos. Entre los medios están las **estrategias** (políticas con efectos a largo plazo) y **tácticas y operativas** (políticas a medio y corto plazo).
- **Organización:** es el **diseño de la estructura** y la definición de las relaciones jerárquicas y de las responsabilidades de los miembros de la empresa y del sistema de información. En el tema 11 se analizan los principales tipos de organización empresarial.
- **Gestión:** es la **coordinación** de todas las personas de la organización para que cumplan las actividades previstas en la planificación, en tiempo y forma. Implica, por lo tanto, dar **instrucciones**, elegir los **procedimientos** y crear las **condiciones** necesarias para que los miembros de la organización trabajen de forma eficiente. A lo largo del libro se analiza cómo se gestionan los distintos departamentos en los que se organiza la empresa.
- **Control:** es el proceso de **verificación del grado de cumplimiento** de los objetivos (tanto a corto como a largo plazo) previstos. Por lo tanto, exige un seguimiento de los **resultados**, la comparación con los **esperados** (estándar) y la toma de decisiones respecto a las **desviaciones** registradas. .

. Presta atención

No hay una única **definición** de empresario puesto que esta depende del punto de vista que se adopte. Las más significativas son:

- **Definición de la RAE:** "Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa".
- **Estatuto de los Trabajadores:** "Es toda persona física o jurídica o comunidades de bienes que reciban la prestación de servicios de los trabajadores".

Presta atención

De estas cuatro funciones, el empresario no puede delegar ni la primera ni la última: solo aquel que planifica y controla una empresa puede considerarse empresario. Estas dos funciones se analizan en el siguiente epígrafe.

La organización y la gestión pueden encargarse a terceros (a profesionales directivos), a los que se les puede exigir resultados

SABER MÁS: TEORÍAS SOBRE EL EMPRESARIO

La figura del empresario ha sido valorada de distintas formas a lo largo de la historia. Desde el mercader hasta el hombre de negocios. Alfred Marshall llegó a considerar el factor empresarial como el cuarto factor de producción. Las principales teorías del empresario son:

- **Teoría del empresario – innovador de Schumpeter.** Defiende que el empresario es aquel que desarrolla nuevas oportunidades de negocio al explotar ideas nuevas (en productos, en procesos y en mercados), es decir, **innovaciones**. Durante el tiempo en el que es el único en explotar la innovación se encuentra en **monopolio**, por lo que obtiene un **beneficio extraordinario**. Estos beneficios extraordinarios atraen a los **imitadores**, que rompen el monopolio y con los que debe competir. Como consecuencia de esta competición desaparecen los beneficios. Por lo tanto, la condición de empresario no se mantiene en el tiempo puesto que solo dura mientras se es innovador.
- **Teoría del empresario – riesgo de Knight:** el empresario aporta capital para financiar parte o el total de las inversiones de la empresa y adelanta los pagos a los propietarios de los factores de producción, antes de haber cobrado las ventas de su producto o servicio. Por lo tanto, corre un riesgo: si sus previsiones (en cantidades o en precios) no se cumplen, soportará pérdidas. Así, si sus previsiones se cumplen, debe obtener un beneficio como **recompensa** por el riesgo asumido. Según esta teoría, solo los que actúan en condiciones de **riesgo e incertidumbre** y corren el riesgo de tener pérdidas son auténticos empresarios.
- **Teoría de la tecnoestructura de Galbraith:** el empresario se ha convertido en un **órgano colegiado** diferente a los propietarios del capital, los accionistas. Este órgano constituye una **tecnoestructura**, cuyos miembros están especialmente **calificados** –por formación, habilidades y experiencia- para dirigir las empresas (tanto públicas como privadas) al margen de los intereses de los titulares del capital, que son muchos. Los objetivos de la tecnoestructura no coinciden con los objetivos de los accionistas, porque persiguen el **crecimiento empresarial** para tener más poder.

ACTIVIDADES:

1. Elabora una definición de empresario que recoja las aportaciones de las teorías que se recogen en el texto.
2. Investiga otras teorías sobre el empresario, como el empresario – control o el empresario – líder.

Presta atención

La palabra “**estrategia**” se deriva del griego ‘**estratos**’, que significa ejército, y ‘**ag**’, que significa dirigir o conducir. Es decir, su origen es militar.

Presta atención

No es lo mismo **MISIÓN** que **OBJETIVO ESPECÍFICO**: la misión es el **fin último** de la empresa, es decir, su propósito o vocación. Por ejemplo: la misión de una empresa que fabrica coches es fabricar coches competitivos. El objetivo específico es un **fin más concreto**. Siguiendo con el ejemplo de la automovilística, un objetivo estratégico sería vender el 10% de los coches que se van a comprar en China en 5 años, por ejemplo.

5. LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL

La planificación es una de las **funciones de la dirección** y consiste en el establecimiento de **planes** para alcanzar los **objetivos** previstos.

Por el **plazo de tiempo** se distinguen tres **TIPOS** de planificación:

- **Planificación estratégica**: establece los objetivos estratégicos o a **largo plazo** (normalmente entre los 2 y los 5 años). Los medios para alcanzar estos objetivos no se concretan al detalle. Las decisiones estratégicas no son fáciles de modificar y condicionan la actividad empresarial a largo plazo.
- **Planificación táctica**: los objetivos tácticos (derivados de los objetivos estratégicos) se planifican a **medio plazo** (entre 6 y 18 meses) y las medidas son más concretas.
- **Planificación operativa**: los objetivos se deben alcanzar en el **corto plazo** y las medidas necesarias se detallan profundamente.

Cualquier proceso de planificación incluye las siguientes **FASES**:

1. Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades): este análisis previo incluye:

- **Análisis del entorno** o del conjunto de factores que afectan a la empresa y pueden verse afectados por ella, pero que no pertenecen a la organización. El entorno puede presentar **amenazas** u **oportunidades** que modifiquen la posición de la empresa en el mercado. Lo analizamos en el siguiente epígrafe.
- **Análisis interno**: definición de las **fortalezas** (puntos que le otorgan una ventaja competitiva frente a la competencia) y las **debilidades** (suponen una desventaja). Estas fortalezas y debilidades pueden localizarse en cualquier área funcional de la empresa: producción, personal, etc.

2. Definición de los objetivos específicos. El objetivo específico de la empresa es el fin concreto que se define (beneficios, ingresos por ventas, rentabilidad, posicionamiento, etc.) tanto a largo como a medio y corto plazo. Los objetivos deben ser:

- **Comprensibles** y **aceptados** por todos los miembros implicados.
- **Alcanzables** para evitar que los trabajadores se desanimen ante la imposibilidad de conseguir las metas.
- **Medibles** para que puedan ser objeto de seguimiento y evaluación.
- **Coherentes** para que la consecución de los objetivos a corto y medio plazo, facilite alcanzar los objetivos a largo plazo. Si existe contradicción (por ejemplo, reducir costes de fabricación e incrementar la calidad en la producción a la vez) se deben establecer prioridades según sea la estrategia final que se persiga.

PRESTA ATENCIÓN: LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS, DPO.

Es una técnica de dirección que vamos a analizar en profundidad en el tema 11 y que consiste en asignar objetivos concretos (individuales o de grupo) a cada unidad organizativa para poder evaluarla.

Este sistema está ampliamente implantado en muchos sectores como el bancario, pero tiene importantes limitaciones.

3. **Elección de la alternativa.** Es la fase en la que se seleccionan los instrumentos que permitirán alcanzar las metas. (ver el siguiente Saber más)

La **ESTRATEGIA COMPETITIVA** de la empresa puede ser de tres **tipos**:

- a. **Liderazgo en costes:** el objetivo de esta estrategia es producir con un **coste medio inferior** a los competidores, lo que permite que los precios sean reducidos **y aumentar las ventas (aumentar la cuota de mercado)**.
- b. **Diferenciación:** consiste en crear una **imagen de marca** (real o percibida) basándose en la calidad o en otras características, que permita fidelizar a los consumidores. En este caso, el objetivo no es vender mucho, sino vender **con mayor margen**.
- c. **Especialización:** es la estrategia de las empresas que se centran en un determinado grupo de consumidores que presentan rasgos similares respecto a la compra. Este grupo se denomina **segmento**. Por lo tanto, las empresas que desarrollan esta estrategia se especializan en un determinado segmento o grupo de segmentos.

Una vez que está clara la estrategia a seguir y los objetivos concretos a alcanzar, se deben especificar todas las **alternativas** posibles a nivel **táctico y operacional** (medio y corto plazo).

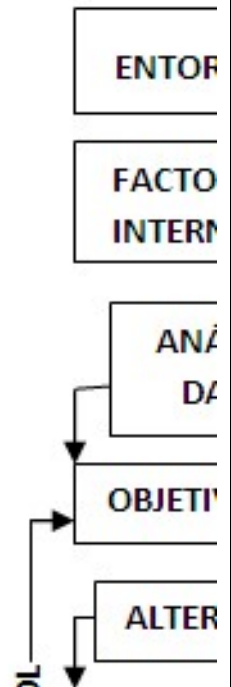
Estas alternativas deben especificarse en términos de costes y resultados previstos a nivel productivo, comercial, financiero y de recursos humanos.

Finalmente se debe decidir qué alternativa se elige y cuándo y cómo se ejecuta.

4. **Ejecución.** Esta fase se inicia cuando se pone **en marcha** toda la estrategia, el **calendario** y las **tácticas** definidas en la fase anterior. A medida que se van ejecutando los presupuestos en cada departamento y área de negocio, se van obteniendo los resultados.

5. **Control:** es el seguimiento constante de los resultados y su **comparación** con las metas previstas en cada período de tiempo. Si los resultados no coinciden con los previstos se producen **desviaciones**. Cuando estas desviaciones son significativas es necesario poner en marcha las **acciones correctivas** o bien el **replanteamiento** global de la estrategia.

Analizaremos cómo se realiza el control en el tema 11.



PRESTA ATENCIÓN:

Una forma de control, más esporádico, es la **auditoría** que se puede realizar de forma **interna** o de forma **externa**.

Esta última suele centrarse en la **información financiera** que reporta la empresa a terceros y comprueba si es o no veraz. **ELIMINAR**

Saber más: LOS INSTRUMENTOS EN LA PLANIFICACION. Pueden ser:

- **Estrategia:** son las grandes líneas de acción.
- **Políticas:** son las guías para la acción, como la política salarial, la comunicación, etc., que dependen de la cultura de la empresa y de la estrategia global de la empresa.
- **Procedimientos:** son las líneas de acción en las que se concretan las políticas. Muchas empresas tienen un “manual de procedimientos” donde se especifica qué hacer en cada situación como las reclamaciones de los clientes, el establecimiento de los turnos de vacaciones, etc. Muchos de estos procedimientos son **reglas** (protocolos o normas) que se deben cumplir obligatoriamente.
- **Presupuestos:** es la asignación de los recursos monetarios o no monetarios (como personal o instalaciones) a cada actividad planificada.

ACTIVIDADES:

1. Pon un ejemplo de una estrategia, una política, un procedimiento, una regla y un presupuesto en una empresa.
2. ¿Cómo se puede verificar que las alternativas previstas se están ejecutando eficazmente?

PRESTA ATENCIÓN

Sector es el **conjunto de empresas que compiten en el mismo mercado**.

Este conjunto de empresas depende del nivel de **desagregación** del mercado.

Por ejemplo: se puede hablar del sector automovilístico en general y del sector de las berlinas de lujo en particular. En el primero están todas las marcas de coches, mientras que en el segundo solo compiten las marcas que venden la gama alta.

SABER MÁS:

Siguiendo a **Porter**, los factores del entorno específico se pueden agrupar en cinco "**fuerzas competitivas**":

- Rivalidad con los **competidores actuales**
- Amenazas de **nuevos competidores**.
- Amenazas de **productos sustitutivos**.
- Poder de negociación de **clientes**
- Poder de negociación de **proveedores**.

ACTIVIDADES:

1. ¿Puedes poner un ejemplo de sectores en el que cada una de las fuerzas competitivas han supuesto una seria amenaza para la supervivencia de la empresa?
2. Por un ejemplo de las cinco fuerzas competitivas en el caso de un fabricante de leche

6. EL ENTORNO.

El entorno es el **conjunto de factores** que no pertenecen a la organización pero que afectan a la empresa y pueden verse afectados por ella.

Según el tipo de factores que se consideren, se distinguen dos **tipos** de entorno:

A) **ENTORNO GENÉRICO**: engloba al conjunto de factores que afectan **a todas las empresas** del sistema económico.

A su vez, estos factores constituyen el **análisis PEST** (por las iniciales que forman el acrónimo) se pueden agrupar en:

- **Político- legales**: incluiría los niveles de corrupción percibida, la estabilidad del gobierno, los acuerdos internacionales, cambios en la normativa laboral, en la regulación de la publicidad y los derechos de los consumidores, etc. En el siguiente "PRESTA ATENCIÓN" se estudia el marco legislativo de la actividad empresarial en España.
- **Económicos**: engloba el crecimiento del PIB, la cotización de la moneda, la apertura de nuevos mercados, el equilibrio presupuestario, etc.
- **Socio-culturales**: como los valores de la sociedad, conflictividad, la cualificación de la población activa, el nivel de integración de los grupos sociales, papel de la mujer, entre otros.
- **Tecnológicos**: como las innovaciones y desarrollo en las telecomunicaciones, en sanidad, en educación y en el resto de los sectores.

B) **ENTORNO ESPECÍFICO**: es el conjunto de factores que afecta **solo** a las empresas del **sector**.

Los factores que determinan las amenazas o las oportunidades del entorno específico se derivan de:

- **Competidores** actuales o potenciales: según sea su localización, cuotas de mercado (capacidad de liderazgo), evolución, estrategias comerciales, imagen en el mercado, etc. Los competidores determinan la **estructura del mercado**: más o menos **imperfecto** en función del **número** (por las barreras de entrada que haya) y de la capacidad de **diferenciar** el producto.
- **Clientes**. Los clientes pueden ser los consumidores finales o los distribuidores, lo que les otorga mayor o menor **poder de negociación**. El conjunto de clientes determina la **demanda del producto** y esta demanda depende del **precio** (en mayor o menor medida según sea la elasticidad), la **renta**, los **gustos y preferencias**, el precio o características de **otros bienes** (sustitutivos y complementarios) y otro tipo de variables, como las **expectativas**. La empresa puede actuar sobre la demanda a la que se enfrenta con una **combinación de instrumentos comerciales**, que se analizan profundamente en el tema 9, dedicado al marketing.
- **Proveedores**: o suministradores de la empresa cuyo poder de negociación determina las condiciones de prestación de servicios o de suministro, etc.
- **Nivel tecnológico del sector**: en ocasiones, las innovaciones afectan especialmente a un grupo de empresas que tienen que modificar su forma de competir: una innovación en el producto o en el proceso puede ser una fuente de amenazas o de oportunidades.
- **Regulación propia del sector** y adecuación de la empresa y los competidores a la misma: normativa sobre seguridad, elaboración, ingredientes, sistemas de evaluación, capital mínimo, etc. Evidentemente, cuanto más estricta sea la regulación, menor es el número de competidores, pero los costes se elevan.

Hay muchas formas de **clasificar** el entorno empresarial porque cada analista hace su propia distinción. Pero habitualmente se habla de:

- **Entorno estable:** significa que no hay cambios apreciables. Si los cambios son drásticos se habla de **entorno inestable o dinámico**. Por ejemplo, el mercado de cremas de cacao se mueve en un entorno estable (los cambios no son grandes ni irrumpen nuevos competidores o productos sustitutivos). Pero el mercado de teléfonos móviles es muy inestable: líderes actuales pueden casi desaparecer en pocos años.
- **Entorno simple:** los cambios son fáciles de entender. Lo contrario es un **entorno complejo**. Generalmente la complejidad depende del nivel tecnológico. Por ejemplo: si una nueva farmacia se instala en un barrio, es previsible que la demanda de las ya establecidas se reduzca. Pero si se abre la venta on-line con ofertas puntuales, el comportamiento de los consumidores puede empezar a ser muy errático y difícil de entender. Los entornos que son a la vez complejos e inestables se les denominan **entornos turbulentos**.
- **Entorno integrado:** es el que caracteriza a los mercados poco diversificados, en los que la marca no es determinante para competir. El opuesto es el **entorno diverso** en el que los clientes son muy diferentes, por lo que la marca es importante y las estrategias de los competidores están muy diferenciadas. Por ejemplo, un entorno diverso es el sector automovilístico, mientras que uno integrado es el sector del cereal.
- **Entorno favorable:** si es fácil reaccionar ante los cambios. En caso contrario, se trata de un **entorno hostil**. Por ejemplo: la introducción de la tecnología digital fue favorable para los fabricantes de cámaras, pero no lo fue para los fabricantes de películas fotográficas, que desaparecieron.

PRESTA ATENCIÓN:

Otra clasificación de las estrategias empresariales diferencia según sea su posición en el mercado: débil o fuerte.

Una empresa **con fortalezas** podrá adoptar:

- **Estrategias ofensivas:** si hay una oportunidad en el mercado
- **Estrategias defensivas:** si se presenta una amenaza

Una empresa **con debilidades** competitivas tendrá una:

- **Estrategia de cambio:** si hay oportunidades en el mercado.
- **Estrategia de supervivencia:** en caso de amenaza.

PRESTA ATENCIÓN: La normativa legal básica de la actividad empresarial.

Vamos a ir estudiando la normativa a lo largo del curso, en cada tema correspondiente a la materia regulada. Este es un resumen de la legislación aplicable.

El derecho que ordena la actividad empresarial es el **Derecho Mercantil**. En nuestro caso, la normativa es nacional, pero con excepciones, las Comunidades Autónomas tienen potestad legislativa (caso de las cooperativas, por ejemplo). El Derecho Mercantil distingue entre **personas físicas** (realizan la actividad empresarial en nombre propio) como **personas jurídicas o sociedades**.

Las principales normas que tiene que observar las empresas son:

- El **Código de Comercio** (1885): regula las obligaciones del empresario respecto a la información que debe suministrar. Los principales preceptos los estudiarás en el tema 5, de Información de la Empresa.
- **Leyes Mercantiles:** son un conjunto numeroso de leyes que regulan aspectos concretos de la actividad. Entre estas se encuentran:
 - Ley de Sociedades de Capital. Forman parte del Código de Comercio y se estudian en el siguiente tema.
 - La ley de Marcas, de Publicidad, de Defensa de los Consumidores o de Defensa de la Competencia condiciona toda la política comercial de la empresa, por lo que su impacto se estudia en el tema 9, de comercialización y en el tema 12, donde se analizan las alianzas empresariales.
- **Ley General Tributaria** (de 2003): En el tema 5 analizarás el impacto que la normativa fiscal tiene en las empresas. En concreto, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (que tienen que pagar todos los empresarios individuales), el Impuesto de Sociedades (en el que se tributa por el beneficio obtenido), el Impuesto sobre el Valor Añadido (que liquidan las empresas aunque recae en los consumidores) y el resto de los tributos.
- El **Derecho Laboral** regula todas las obligaciones y los derechos de la empresa y de sus trabajadores. Esta normativa se deriva del **Estatuto de los Trabajadores** y también de los distintos **convenios colectivos** que regulan los sectores. Se estudia en profundidad en el tema 10, dedicado a los Recursos Humanos en la empresa.

SABER MÁS: LA TOMA DE DECISIONES EN AMBIENTE DE RIESGO Y DE INCERTIDUMBRE

El empresario tiene que **elegir una alternativa** entre varias. Según sea la información disponible, la elección se realiza en tres tipos de condiciones o ambientes:

- **Ambiente de certeza:** el decisor sabe qué va a ocurrir con una probabilidad del 100%. En este caso, la elección es sencilla porque siempre se elige la opción que más beneficio o menos costes reporta.
- **Ambiente de riesgo:** el decisor conoce las posibles situaciones o “estados de la Naturaleza” en las que se puede encontrar y puede asignar una probabilidad. Por ejemplo, si vamos a salir el fin de semana al campo, podemos saber la probabilidad de que llueva.
- **Ambiente de incertidumbre:** el decisor no puede asignar probabilidad a cada estado de la Naturaleza que puede encontrar. A su vez, hay dos tipos de incertidumbre: **Incetidumbre estructurada** (si se conocen las situaciones o estados que se pueden dar, pero no su probabilidad) e **Incetidumbre desestructurada** (ni siquiera se conocen los estados que pueden darse).

En este apartado se estudia qué métodos se pueden aplicar en el caso del ambiente del riesgo y en el caso de la incertidumbre estructurada. Comenzamos con la primera situación.

A) DECISIÓN EN AMBIENTE DE RIESGO

El criterio que se aplica es el **valor esperado**, que se obtiene tras ponderar cada resultado por su probabilidad lo que permite obtener el valor medio esperado de cada opción. Y se elige la opción de mayor valor esperado (si es un resultado positivo)

Es decir: si una alternativa puede tener n resultados: $R_1, R_2 \dots R_n$ con probabilidades respectivas $P_1, P_2 \dots P_n$, entonces el valor esperado, VE; de esta alternativa es:

$$VE = R_1 \times P_1 + R_2 \times P_2 + \dots + R_n \times P_n$$

Por ejemplo: si un decisor puede elegir entre la compra de acciones de la empresa A y acciones de la empresa B. Estima que puede haber tres situaciones: optimista, normal y pesimista respecto a la cotización media y asigna una rentabilidad del 50%, 20% y 30% respectivamente a cada situación. Los resultados de la inversión en acciones de la empresa A son de 200, 100 y 50 euros respectivamente. Y los de la inversión en acciones de B son 150, 100 y 70 euros respectivamente. ¿Qué acciones debe comprar?

$$VE (\text{acciones A}) = R_1 \times P_1 + R_2 \times P_2 + \dots + R_n \times P_n = 200 \times 0,5 + 100 \times 0,2 + 50 \times 0,3 = 135 \text{ €}$$

$$VE (\text{acciones B}) = R_1 \times P_1 + R_2 \times P_2 + \dots + R_n \times P_n = 150 \times 0,5 + 100 \times 0,2 + 70 \times 0,3 = 116 \text{ €}$$

Es preferible comprar las acciones de A, porque su valor esperado medio es superior.

B) DECISIÓN EN AMBIENTE DE INCERTIDUMBRE ESTRUCTURADA.

Es necesario construir una **matriz de decisión** o una tabla de doble entrada con los resultados esperados según sea la alternativa elegida y el estado de la Naturaleza. En columnas aparecen los **estados de la Naturaleza** o situaciones que no dependen del decisor y de las que desconoce la probabilidad. En filas aparecen las **alternativas** del decisor.

Se pueden aplicar 5 **criterios de decisión**:

1. **Criterio de Laplace:** considera que todos los estados son igualmente probables y elige el de mayor valor esperado (si los resultados son positivos porque si fuesen negativos elegiría el de menor valor esperado).
2. **Criterio optimista:** considera que siempre ocurrirá el estado más favorable sea cual sea la alternativa: elegirá aquella cuyo resultado sea superior (igual que en el caso anterior, si los resultados son positivos).
3. **Criterio pesimista o de Wald:** considera que siempre ocurrirá el estado menos favorable: elige el mayor resultado (si estos son positivos) de los peores que se obtienen (es pesimista... no irracional).
4. **Criterio de optimismo parcial o de Hurwicz:** asigna una probabilidad al resultado optimista de cada alternativa, y la probabilidad complementaria al resultado pesimista. Con ello, calcula el valor esperado de cada alternativa y elige la de mayor valor esperado (el de menor en el caso que los resultados sean negativos)
5. **Criterio de mínimo pesar o de Savage:** construye una matriz de pesares (o arrepentimiento) y elige el mínimo de cada máximo.

Por ejemplo, analicemos el caso de un agricultor que no sabe si plantar olivo, viñedo o cereal en su finca. Los resultados esperados dependen de cuatro situaciones: S1: se mantienen las ayudas de la Política Agraria Común y el precio internacional del producto es alto, S2: se mantienen las ayudas y el precio internacional del producto es bajo, S3: las ayudas se reducen y el precio internacional es alto, y S4: las ayudas se reducen y el precio internacional es bajo. En la siguiente matriz de decisión se recogen los resultados esperados:

| ALTERNATIVAS | ESTADOS DE LA NATURALEZA | | | |
|--------------|--------------------------|-----|-----|-----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Olivo | 250 | 200 | 50 | 20 |
| Viñedo | 220 | 180 | 100 | 60 |
| Cereal | 140 | 130 | 120 | 100 |

Se pide elegir la mejor opción. **SOLUCIÓN:**

- A. **Criterio de Laplace:** Es necesario calcular el valor esperado de cada opción, considerándolas igualmente probables. Por lo tanto, es el valor medio de cada alternativa:

$$VE(\text{olivo}) = \frac{1}{4} \times (250 + 200 + 50 + 20) = 520 / 4 = 130$$

$$VE(\text{viñedo}) = \frac{1}{4} \times (220 + 180 + 100 + 60) = 560 / 4 = 140$$

$$VE(\text{cereal}) = \frac{1}{4} \times (140 + 130 + 120 + 100) = 480 / 4 = 120$$

La opción de mayor valor esperado es el viñedo.

- B. **Criterio optimista:** considera que siempre ocurrirá el estado más favorable sea cual sea la alternativa: elegirá aquella cuyo resultado sea superior (igual que en el caso anterior, si los resultados son positivos).

$$\text{Mejor resultado olivo} = 250 \quad \text{Mejor resultado viñedo} = 220 \quad \text{Mejor resultado cereal} = 140$$

Según el criterio optimista, la mejor opción es plantar olivo porque es el mejor de los mejores resultados.

- C. **Criterio pesimista o de Wald:** considera que siempre ocurrirá el estado menos favorable: elige el mayor resultado (si estos son positivos) de los peores que se obtienen (es pesimista... no irracional).

$$\text{Peor resultado olivo} = 20 \quad \text{Peor resultado viñedo} = 60 \quad \text{Peor resultado cereal} = 100$$

Según el criterio pesimista la mejor opción es el cereal porque maximiza los peores resultados.

- D. **Criterio de optimismo parcial o de Hurwicz:** Supongamos que el coeficiente de optimismo es un 60%. Es necesario calcular el valor esperado de cada opción ponderando el mejor resultado por el coeficiente de optimismo y el peor por el de pesimismo:

$$VE(\text{olivo}) = (250 \times 0,6 + 20 \times 0,4) = 158$$

$$VE(\text{viñedo}) = (220 \times 0,6 + 60 \times 0,4) = 156$$

$$VE(\text{cereal}) = (140 \times 0,6 + 100 \times 0,4) = 124$$

La opción de mayor valor esperado es el olivo.

- E. **Criterio de mínimo pesar o de Savage:** la matriz de pesares (o arrepentimiento) se calcula con las diferencias entre el resultado obtenido y el que se podría haber obtenido si se hubiese elegido en cada caso la mejor opción. Se elige el mínimo de cada máximo.

| ALTERNATIVAS | ESTADOS DE LA NATURALEZA | | | |
|--------------|--------------------------|----|----|----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Olivo | 0 | 0 | 70 | 80 |
| Viñedo | 30 | 20 | 20 | 40 |
| Cereal | 110 | 70 | 0 | 0 |

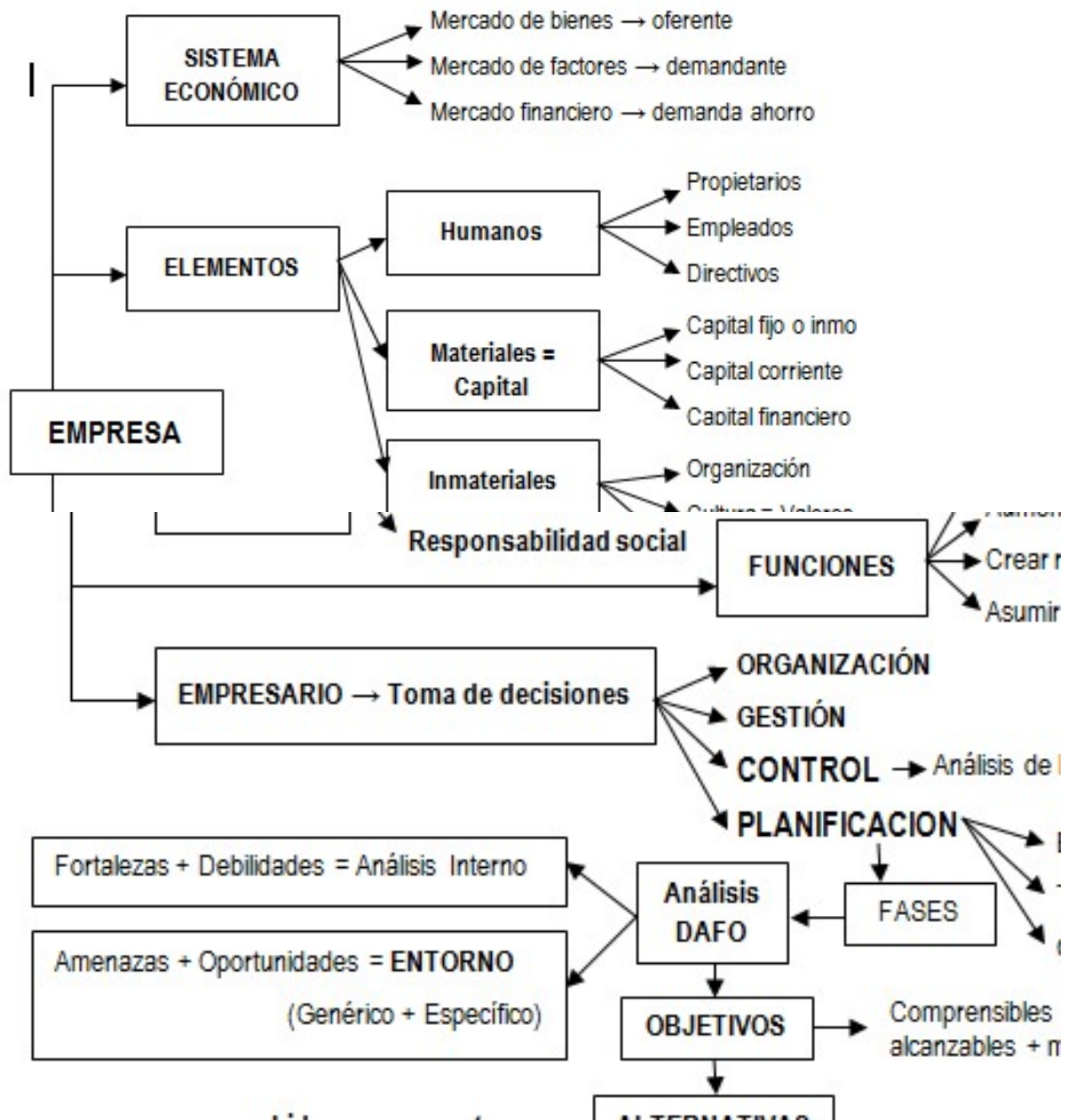
Evidentemente si se ha elegido la mejor opción en cada estado de la Naturaleza, el arrepentimiento es nulo. El máximo arrepentimiento plantando olivo es 80 (lo que se deja de ganar), si se planta viñedo es 40 y si se planta cereal es 110. La opción que menor arrepentimiento puede suponer es plantar viñedo (aunque con esta opción siempre nos vamos a arrepentir)

La decisión final dependerá del nivel de optimismo del decisor y su aversión al riesgo.

ACTIVIDADES:

- Elige la mejor opción de una empresa que puede elegir entre un precio alto, un precio medio y un precio bajo para sus productos, pero las ventas totales dependerán de la estrategia de la competencia. Si la competencia aplica la estrategia 1, los resultados son 180, 90 y 20 respectivamente en función de su nivel de precios. Si la competencia hace la estrategia 2, los resultados de la empresa serán 150, 100 y 40 respectivamente. Si la competencia hace la estrategia 3, los resultados de nuestra empresa serán 120, 110 y 60. Construye la matriz de decisión y elige la mejor opción.
- En el caso anterior, ¿Qué opción elegirías si puedes asignar la probabilidad del 20%, 30% y 50% respectivamente a las estrategias de la competencia?

ESQUEMA.



COMPLETA.

| ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA | FACTORES DEL ENTORNO GENÉRICO | FACTORES DEL ENTORNO ESPECÍFICO | TIPOS DE ENTORNO |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

CONCEPTOS CLAVE.

Análisis DAFO: análisis interno y del entorno para descubrir las fortalezas y debilidades de las empresa y las amenazas y oportunidades del entorno.

Cadena de valor: modelo desarrollado por M. Porter en el que se describen las actividades de las empresas que generan valor para el cliente final.

Capital corriente: conjunto de elementos que se incorporan al proceso productivo continuamente por lo que permanecen en la empresa en el corto plazo. Su consumo constituye un coste.

Capital de financiamiento: recursos necesarios para financiar el capital en funcionamiento. Se divide en recursos propios y ajenos.

Capital en funcionamiento: Suma del capital inmovilizado y el capital corriente.

Capital fijo o inmovilizado: inversión a largo plazo o conjunto de elementos que produce bienes y servicios durante más de un ejercicio económico.

Capital financiero: activos financieros propiedad de la empresa materializado en tesorería o en inversiones financieras (tanto a corto como a largo plazo).

Control: proceso de verificación del grado de cumplimiento de los objetivos (tanto a corto como a largo plazo) previstos. Exige un seguimiento de los resultados, la comparación con los esperados (estándar) y la toma de decisiones respecto a las desviaciones registradas.

Costes de transacción: los de la obtención de la información (precios y condiciones), contratación (negociación), garantía (para dar seguridad a los acuerdos) y de la incertidumbre por el plazo de tiempo en las compraventas de bienes, servicios y activos.

Cultura de la empres: valores, creencias y formas de actuación imperantes en la empresa que depende de la personalidad de sus propietarios y gerentes, evolución, ámbito de actuación, posición en el mercado y capacidad de innovación.

Depreciación: pérdida de valor de los elementos del inmovilizado por el uso, por el paso del tiempo o por la obsolescencia, lo que constituye un coste para la empresa denominado "amortización".

Directivos o administradores: persona o personas que asumen la responsabilidad de la dirección.

Empresa: agente económico encargado de producir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades.

Empresario: titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa, que toma decisiones respecto a la planificación, organización, gestión y control de la empresa.

Entorno específico: conjunto de factores que afecta solo a las empresas del sector, como número e importancia de los competidores actuales o potenciales, clientes, proveedores, nivel tecnológico y regulación propia del sector.

Entorno genérico: conjunto de factores que afectan a todas las empresas del sistema económico. Constituyen el análisis PEST: político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

Entorno: conjunto de factores que no pertenecen a la organización pero afectan a la empresa y pueden verse afectado por esta.

Gestión: coordinación de todas las personas de la organización para que cumplan las actividades previstas en la planificación, en tiempo y forma. Implica, por lo tanto, dar instrucciones, elegir los procedimientos y crear las condiciones necesarias para que los miembros de la organización trabajen de forma eficiente.

Imagen: (de la empres) forma en cómo es percibida por todo lo que la rodea, es decir, por el entorno. Depende del nombre, la marca, el logotipo, la reputación de sus miembros, la comunicación de su actividad y la adecuación de los valores que transmite a los valores del entorno.

Organigrama: representación gráfica de la organización formal.

Organización formal: diseño planificado de la organización de la empresa.

Organización: diseño de la estructura y la definición de las relaciones jerárquicas y de las responsabilidades de los miembros de la empresa y del sistema de información.

Organización: forma que cada empresa tiene de coordinar el resto de sus elementos.

Planificación estratégica: establece los objetivos estratégicos o a largo plazo (normalmente entre los 2 y los 5 años) sin concretar exactamente las medidas necesarias.

Planificación operativa: los objetivos se deben alcanzar en el corto plazo y las medidas necesarias se detallan profundamente.

Planificación táctica: establecimiento de los objetivos tácticos (derivados de los objetivos estratégicos) se planifican a medio plazo (entre 6 y 18 meses) con medidas más concretas.

Planificación: proceso de selección de objetivos (a corto, medio y largo plazo) y de los medios para alcanzarlos.

Propietarios: agentes que han aportado el capital de la empresa y los que asumen un mayor riesgo.

Responsabilidad social: la que caracteriza a las empresas que tienen entre sus objetivos maximizar el bienestar social tanto de sus empleados como de su entorno (clientes, proveedores y sociedad en general) por lo que no solamente cumplen con la legislación en el área medioambiental y en el laboral, sino que también desarrollan acciones voluntarias para mejorar el bienestar de la sociedad.

Riesgo económico: el que se deriva del mercado porque las empresas realizan pagos y asumen costes antes de tener los cobros.

Riesgo financiero: se debe al nivel de endeudamiento de la empresa (cantidad de deuda respecto a las inversiones) porque cuanto mayor es el nivel de endeudamiento mayor es el coste financiero y mayor es el riesgo que se asume.

Riesgo: variabilidad que puede sufrir su resultado como consecuencia de factores económicos y factores financieros

Trabajadores o empleados: constituyen la plantilla de la empresa y reciben un salario por su trabajo. Suelen dividirse en categorías según su cualificación profesional.

Valor añadido: diferencia entre el precio que recibe la empresa por su producción y el coste de las materias primas y otros elementos necesarios para la producción y se destina a la creación de rentas.

ACTIVIDADES

Autoevaluación. Test.

| | |
|---|---|
| <p>1. La empresa actúa:</p> <ol style="list-style-type: none">Como oferente en el mercado de factores.Como demandante en el mercado de bienes y servicios.Como demandante de fondos en el mercado de activos.Ninguna de las anteriores es correcta. <p>2. Entre los elementos inmateriales de la empresa se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none">La organización, la cultura y la imagen.La organización, los elementos humanos y la imagen.Los elementos humanos y los financieros.Todas las anteriores son correctas. <p>3. Las áreas funcionales de la empresa son:</p> <ol style="list-style-type: none">Los departamentos en los que se organiza una empresa según sea la actividad principal del mismo.Habitualmente el área de producción, financiero, comercialización o marketing y recursos humanos.Órganos en los que se divide la empresa y para los que define relaciones de jerarquía y mecanismos de información.Todas las anteriores son correctas. <p>4. Entre los objetivos de la empresa están:</p> <ol style="list-style-type: none">Maximizar su valor para los accionistas.Crecer o, en su caso, sobrevivir.Asumir su responsabilidad social.Todas las anteriores son correctas. <p>5. Las empresas al coordinar los factores productivos:</p> <ol style="list-style-type: none">Asumen riesgos financieros.Reducen los costes de transacción.Son socialmente responsables.Ninguna de las anteriores es correcta. | <p>6. El valor añadido de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none">Son los beneficios y los impuestos que recaen en la empresa.Es el margen sobre ventas.Es la diferencia entre el valor de su producción y el valor de los consumos intermedios (materias primas y otros elementos).Todas las anteriores son correctas. <p>7. La cadena de valor:</p> <ol style="list-style-type: none">Es un modelo teórico que desarrolló M. Porter para explicar el origen de la creación del valor para el consumidor final.Distingue entre actividades primarias (transformación física) y actividades de apoyo (auxiliares).Permite distinguir en qué actividades la empresa puede generar ventaja competitiva frente a sus competidores.Todas las anteriores son correctas. <p>8. Las funciones del empresario son:</p> <ol style="list-style-type: none">Planificar, organizar, gestionar y controlar la actividad empresarial.Planificar, organizar, gestionar y dirigir la actividad empresarial.Dirigir, organizar, gestionar y controlar la actividad empresarial.Ninguna de las anteriores es correcta. <p>9. El análisis DAFO es el análisis de:</p> <ol style="list-style-type: none">Las debilidades y fortalezas de la empresa.Las amenazas y oportunidades del entorno.Las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.La estrategia de la empresa. <p>10. El entorno de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none">Es todo lo que rodea a la empresa.Incluye factores que afectan a todas las empresas y factores que afectan específicamente al sector.Puede constituir una amenaza o una oportunidad.Todas las anteriores son correctas. |
|---|---|

Cuestiones.

LA EMPRESA EN EL SISTEMA ECONÓMICO

11. Representa un flujo circular de la renta en el que la empresa está en el centro y en el que aparezcan todas las interrelaciones con el resto de los agentes del entorno.
12. ¿Cómo afecta el Sector Público a las empresas? Pon ejemplos.
13. ¿Qué relación puede tener una persona física con una empresa? Pon ejemplos.
14. ¿Qué diferencia hay entre el capital fijo y el capital corriente de una empresa?
15. (**). ¿Qué es el capital de funcionamiento y el de financiamiento de una empresa? ¿Qué relación hay entre ellos? ¿Qué crees que ocurre con el capital de financiamiento si la empresa pierde el capital de funcionamiento? ¿Es normal que la empresa pierda capital de funcionamiento? Razona tu respuesta.
16. La organización de la empresa se representa mediante un organigrama. Explica mediante un organigrama cómo se organiza tu centro escolar.
17. ¿Qué es la cultura y la imagen de la empresa? ¿Tienen relación? Pon ejemplos.

LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

18. Define los objetivos generales de la empresa.
19. (***) Explica porqué maximizar el beneficio de la empresa es maximizar el valor de los accionistas. ¿Existe esta misma relación si la empresa no reparte los beneficios y se los queda para financiar otras inversiones? Razona tu respuesta.
20. (**). ¿Puede haber diferentes objetivos para los propietarios y para los directivos de una empresa?
21. ¿Cómo afecta la cultura y la imagen de la empresa a la responsabilidad social que esta asume?

LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

22. Explica brevemente en qué consisten cada una de las funciones de la empresa.
23. ¿Qué son los costes de transacción y qué tipos hay? ¿Cómo justifica la existencia de costes de transacción que exista la empresa?
24. ¿Qué es la cadena de valor? Pon un ejemplo de la cadena de valor del centro escolar en el que estudias.
25. Explica y representa gráficamente el valor añadido de la fabricación de tu pupitre.
26. ¿Qué tipo de riesgos asumen las empresas? Pon ejemplos.

EL EMPRESARIO Y SUS FUNCIONES. LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL.

27. Define las cuatro funciones del empresario. Pon ejemplos de decisiones características de cada función.
28. ¿Qué tipos de planificación hay? ¿Qué relación existe entre los diferentes niveles de planificación?
29. Pon un ejemplo de planificación de tus estudios: puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades del entorno, objetivos, elección de la alternativa, ejecución y control.
30. ¿Qué estrategias competitivas pueden utilizar la empresa? Pon ejemplos de empresas que en el mismo sector apliquen estrategias competitivas diferentes.
31. Explica cómo puede ser el control de una empresa.
32. Un refrán popular dice “el ojo del amo engorda el caballo”. Relaciona este refrán con las funciones del empresario. ¿Qué actividades no puede delegar sin arriesgarse a perder su patrimonio?

EL ENTORNO

33. Pon cinco ejemplos de factores del entorno genérico y del entorno específico de una universidad.
34. ¿Qué tipos de entorno puede encontrar una empresa?

OLIMPIADAS DE ECONOMIA

35. **MÁLAGA. 2010.** Elementos intangibles de la empresa.
36. **ALMERIA. 2011.** Indica y explica los elementos que integran la empresa
37. **ROVIRA I VIRGILI 2011** Mediante qué estrategias puede obtener una empresa una ventaja competitiva. Enumere su 3 y explique brevemente en qué consisten.

38. **MADRID. 2012.** Defina el concepto de entorno. Identifique tipos de entorno que se pueden diferenciar para la empresa.
39. **OVIEDO. 2011.** Entre las teorías sobre la empresa se encuentra la que percibe la misma como un sistema abierto que se relaciona con su entorno, en el que influye y del que recibe influencias. Se distingue entre entorno genérico y entorno específico. Explica la diferencia entre ambos entornos y pon un ejemplo de cada uno para un fabricante asturiano de muebles para el hogar que suponga una oportunidad o beneficio para su cuenta de resultados.
40. **VALLADOLID. 2009.** Recientemente hemos podido leer en la prensa: “Los tres operadores de telefonía móvil que operan en España (Movistar, Vodafone y Orange) están empezando a notar las consecuencias de la crisis (reducción de llamadas, conexiones más baratas y prepago en vez de contrato)”, Cinco Días – 17/02/2009; “La decisión de Mercadona de retirar una amplia gama de productos de sus lineales ha provocado la reacción en cadena de fabricantes y competidores”, Cinco Días – 17/02/2009.

Se pide:

- a) Definir qué entiende por entorno.
- b) Explicar la diferencia entre entorno general y entorno específico, utilizando como ejemplo para hacerlo la información de prensa que se le facilita.
- c) Señalar, aunque no aparezcan en el texto, tres aspectos relevantes de entorno general y tres de entorno específico.

ESTUDIO DEL CASO. LA ESTRATEGIA DE MEDIASET EN LA CRISIS.

El 17 de abril del año 2013, el Sr. Echevarría, Presidente de Mediaset España, propietaria del canal de televisión Telecinco, entre otros, se dirigió a los accionistas en la Junta General en la que presentaban los datos del año 2012. A continuación puedes leer un resumen de su discurso:

“Queridos socios, poco puedo decir que no sepamos todos del contexto económico... Según los datos publicados, el PIB cayó un 1.8% a lo largo de 2.012 ... ha provocado una intensa destrucción de empleo, que sitúa la tasa de paro en un 26.1% de la población activa. .. Podemos decir que no es éste, desde luego un contexto proclive para cualquier mercado y menos para el publicitario,... según los datos reportados empresas especializadas, el mercado publicitario de TV cerró el 2012 con una caída del 18.9%.

La estrategia de Mediaset España ha estado principalmente encaminada a:

- reforzar el liderazgo de nuestra mayor cuota de mercado en el sector (45.3% al final del ejercicio).
- asegurar una explotación equilibrada de los distintos canales en función de las condiciones de mercado.
- optimizar los ingresos correspondientes a los eventos deportivos (con mención especial a la Eurocopa, ganada por España, y al Campeonato de Moto GP).

Tras la exitosa integración de Cuatro en 2011 y el lanzamiento del canal “Divinity” en ese mismo año, el Grupo ha proseguido su estrategia de diversificación y de complementación de perfiles con el lanzamiento en 2012 del canal “Energy”, que se centra fundamentalmente en un público masculino. De esta forma, junto a canales de trayectoria más consolidada como Factoría de Ficción, La Siete y Boing, y liderados por Telecinco, hemos conseguido conformar una oferta televisiva completa, que se posiciona idealmente entre todos los perfiles de público, evitando la autocompetencia.

Todo ello en un entorno en el que el consumo de TV sigue y sigue creciendo... Los ingresos de explotación han pasado de 1.009'3 millones de Euros en 2011 a 886'7 millones de Euros en 2012, como consecuencia de la caída registrada en los ingresos publicitarios. Los costes de explotación totales, al neto de los no recurrentes, pasan de 832'12 millones de Euros en 2011 a 837'9 millones de Euros en 2012, un incremento muy pequeño considerando el lanzamiento de un nuevo canal (Energy) y, muy especialmente, la emisión de la Eurocopa de Fútbol, el Campeonato del Mundo de Motociclismo y el Torneo de Roland Garros, cuyo coste acumulado supera con mucho el aumento de costes totales, lo que se explica por el ahorro de costes de programación generado en el ejercicio para adaptarlos a un mercado de publicidad en franco retroceso y también al esfuerzo realizado durante el año para reducir los gastos generales y de personal. Todo ello sin menoscabo de los resultados de audiencia y de la cuota de mercado publicitario que, antes al contrario, se han incrementado durante el ejercicio.

Por lo que se refiere a nuestro título (acción), su evolución en 2012 ha sido positiva, consolidando un crecimiento del 15.4% al final del año, situándolo en el octavo mejor puesto del IBEX 35.

A 31 de diciembre de 2012, la cotización alcanzó los 5,09 Euros, lo que otorga a Mediaset España un valor de capitalización 2.071 millones de Euros, que nos permite mantenernos como Grupo líder en el sector.

Para Mediaset España, la conciliación de su identidad como cadena de entretenimiento e información con la gestión ética del negocio constituye un desafío permanente...

Durante el 2012 hemos mantenido y consolidado nuestra participación en las principales iniciativas de responsabilidad corporativa, tanto nacionales como internacionales,.. como es el caso del proyecto que mayores esfuerzos ha concentrado este año: “Eres perfecto para otros”, una campaña con la Organización Nacional de Trasplantes para fomentar la cultura de la donación de órganos...” ha desarrollado las campañas “Alas Verdes” para abogar por el cuidado del planeta y concienciar de la importancia de preservar el medio ambiente; ha colaborado activamente en “El Día de la Banderita” de Cruz Roja y ha dedicado su campaña navideña a promover la donación solidaria de recursos a la Fundación Mensajeros de la Paz mediante una acción 360º enmarcada bajo el eslogan “Quiero dar lo mejor de mí”... se ha mantenido prácticamente intacta su estructura, conservando y mejorando, no sólo los beneficios sociales, sino también las medidas de conciliación de la vida laboral y personal, así como reforzándose las medidas de igualdad de oportunidades de la compañía.

Pueden encontrar más información en nuestro Informe de Responsabilidad Corporativa que un año más ha sido auditado por una entidad independiente y formulado conforme a la guía internacional GRI, obteniendo la calificación de A+”.

http://www.mediaset.es/inversores/es/Discurso-Presidente-Alejandro-Echevarria_MDSFIL20130417_0002.pdf

PENSANDO EN EL CASO

1. Con los datos aportados en el discurso: ¿qué amenazas y oportunidades presentaba el entorno en 2012? ¿qué fortalezas exhibía la empresa? ¿Y debilidades?
2. Identifica en el texto los objetivos de Mediaset y a qué nivel los ha alcanzado. ¿Cuáles han sido las principales líneas de acción de la empresa?
3. En el discurso se hace especial hincapié en la Responsabilidad Social de la empresa. ¿En qué medidas concretas se ha materializado esta responsabilidad?
4. Enumera los beneficios que puede tener la planificación para la empresa.
5. Realiza, de forma esquemática, la planificación estratégica, táctica y operacional de tu centro para los próximos tres años.

ECONOMÍA EN TU VIDA. SER EMPRESARIO

¿Te has planteado montar tu propia empresa y ser tu propio jefe? Muchos empleados han decidido dar el salto y “ponerse por su cuenta”. Son los emprendedores. Aquí tienes unas interesantes reflexiones sobre lo que es importante antes de lanzarse a la aventura: qué criterios sirven para evaluar la probabilidad de éxito o fracaso de una empresa según el profesor *del departamento de Entrepreneurship en el IESE Pedro Nueno, Doctor en Administración de Empresas por la Harvard University*.

(ADAPTADO) <http://www.inqualitas.net/articulos/356-predictores-del-exito-de-la-nueva-empresa>

| | |
|--|---|
| <p>1. Utilidad del concepto base de la nueva empresa: si sirve para resolver un gran problema (hormona de crecimiento humano) o simplemente resuelve una pequeña necesidad (nuevo sacacorchos).</p> <p>2. Ventaja comparativa: si el nivel de diferenciación hace que el concepto sea distinto y mejor que el resto: hacer una misma cosa de forma completamente distinta: otro modelo de negocio (las aerolíneas de bajo coste o Amazon.com)</p> <p>3. Evaluación del mercado potencial. Obviamente, cuanto mayor sea este, mejor.</p> <p>4. Vulnerabilidad del mercado: si es muy vulnerable, puede desaparecer de repente. Pensemos en los teléfonos móviles analógicos, por ejemplo.</p> <p>5. Posibilidades de crecimiento de la empresa: porque el mercado potencial es grande, porque sea un mercado creciente, o porque la empresa domina una tecnología muy fértil en cuanto a generar nuevos productos.</p> <p>6. Copiabilidad del concepto: si es copiable es vulnerable. Domino's Pizza fue un concepto innovador: el reparto de pizzas a domicilio. Pero es un concepto fácilmente copiable. ... otras empresas copadoras ocuparon el mercado incluso antes de que llegase Domino's.</p> <p>7. Necesidades financieras: si requieren fuertes inversiones, es un aspecto negativo. Cuanto mayor y más impredecible sea la necesidad de fondos, peor, lógicamente.</p> <p>8. Disponibilidad de recursos financieros. Se refiere a la proporción entre los recursos que los emprendedores tienen disponibles para lanzar su negocio y los que, en realidad, hacen falta.</p> <p>9. Rentabilidad de la nueva empresa. Hay productos para los que el precio de venta no es especialmente importante. Pero hay otros que tienen que competir por precio. El margen de maniobra es más bajo con los segundos. Cuanto menor sea el margen, más precisos deben ser en la estrategia, más acertados los costes, más tenso todo el proceso del negocio.</p> <p>10. Dominio de la tecnología. La tecnología está dominada cuando el equipo emprendedor no corre el riesgo de no poder llevar su concepto al mercado con la calidad adecuada por falta de suficientes conocimientos técnicos sobre cómo producir y distribuir su producto.</p> <p>11. Posibilidad de protección con patentes, u otros elementos diferenciadores que creen una eficaz barrera de entrada.</p> <p>12. Posibilidad de generar productos o servicios complementarios: una gama de productos complementaria permite seguir creciendo en facturación, a pesar de una cierta crisis en el mercado original.</p> | <p>13. Grado de terminación del producto o servicio: porque el tiempo necesario para poner el producto o servicio en condiciones de generar ventas no siempre es fácilmente predecible y controlable.</p> <p>14. Test comercial del producto o servicio: si el concepto es absolutamente nuevo.</p> <p>15. Trabas administrativas al nacimiento y desarrollo. A veces, nacer demasiado pronto es una desventaja.</p> <p>16. Requisitos legales. Hay que satisfacer todas las cargas sociales, cumplir con todos los requisitos ecológicos, obtener todos los permisos que marcan las leyes, etc.</p> <p>17. Oportunidad del momento. Para no encontrar la mayoría de las posiciones tomadas.</p> <p>18. Adecuación entre exigencias del negocio y actitud del emprendedor: el equipo emprendedor debe estar dispuesto a los sacrificios y esfuerzos que la nueva empresa.</p> <p>19. Adecuación entre exigencias del negocio y aptitudes del emprendedor: capacidades técnicas, capacidades humanas, salud, idiomas, etc.</p> <p>20. Experiencia del equipo emprendedor. La experiencia es siempre un activo.</p> <p>21. Posibilidad de mantener la propiedad y la independencia: hay sectores en los que es difícil ser una nueva pequeña empresa porque la mayoría son medianas o grandes: las nuevas empresas probablemente acaban siendo adquiridas por competidores más grandes.</p> <p>22. Compromiso personal adquirido por el promotor o el equipo de promotores. Si un grupo de profesionales jóvenes dejan sus trabajos cómodos y bien retribuidos y además aportan sus ahorros para lanzarse a una nueva aventura empresarial, el grado de compromiso es mucho mayor que si buscan todos los recursos de fuentes externas y algunos de ellos quieren trabajar «part-time» en el tiempo libre que puedan arañar a sus empleos.</p> <p>23. Validez de socios y/o colaboradores: si hay un excelente gestor, un científico valioso en el campo de que se trate, al propietario de una empresa clave para la distribución, un importante cliente potencial,</p> <p>24. Posibilidades de salida en caso de fracaso: si se puede recuperar algo de la inversión realizada si el proyecto fracasa.</p> <p>25. Posibilidades de salida en caso de éxito. Las empresas cuya actividad está muy vinculada a las habilidades de una persona o un pequeño grupo de personas (diseño, consultoría, servicios jurídicos, servicios de broker, relaciones públicas, etc.) pueden ser muy difíciles de vender sin vincular a estas personas.</p> <p>Investiga y expón: Qué requisitos cumple tu idea de negocio.</p> |
|--|---|