



Economía de la Empresa

SERIE **ANALIZA**

El libro Economía de la Empresa, para segundo curso de Bachillerato, es una obra colectiva concebida, diseñada y creada en el Departamento de Ediciones Educativas de Santillana Educación, S. L., dirigido por **Teresa Grence Ruiz**.

En su realización ha participado el siguiente equipo:

TEXTO

M.^a Carmen García de León Sánchez

EDICIÓN

Marta Díaz Panceira

Mar García González

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Lourdes Etxebarria Orella

Las actividades de este libro no deben ser realizadas en ningún caso en el propio libro. Las tablas, esquemas y otros recursos que se incluyen son modelos para que el alumno los traslade a su cuaderno.

Índice

1 La empresa		
1. La empresa en el sistema económico	7	
Saber más. La empresa en la historia	9	
Saber más. La empresa como sistema	11	
2. Los objetivos de la empresa	12	
3. Las funciones de la empresa	13	
4. El empresario y sus funciones	15	
Saber más. Teorías sobre el empresario	15	
5. La planificación y el control	16	
6. El entorno	18	
Saber más. Fuerzas competitivas	19	
Saber más. La toma de decisiones	20	
Estudio de caso. La estrategia de Mediaset en la crisis	26	
Economía en tu vida. Ser empresario	27	
2 Tipos de empresas		
1. Tipos de empresas	29	
2. Clasificación jurídica de las empresas	31	
3. El empresario individual	32	
Saber más. El emprendedor de responsabilidad limitada (ERL)	32	
4. Las sociedades de responsabilidad ilimitada	33	
5. Las sociedades de capital	34	
Saber más. Sociedades especiales	36	
6. Las sociedades cooperativas	38	
7. La elección de la forma jurídica	39	
Estudio de caso. Juntas Generales conflictivas	44	
Economía en tu vida. ¿Sociedad ilimitada o empresario individual?	45	
3 La inversión de la empresa		
1. Concepto y tipos de inversión	47	
2. Elementos del proyecto de inversión	52	
3. Criterios estáticos de valoración de inversiones	53	
4. Criterios dinámicos de valoración de inversiones	56	
Saber más. Casos especiales del VAN	60	
Estudio de caso. Invertir en reputación	72	
Economía en tu vida. La carrera profesional en un departamento financiero	73	
4 La financiación de la empresa		
1. Los recursos financieros	75	
2. La financiación con recursos propios: el patrimonio neto	77	
Saber más. La relación del valor de cotización y el valor teórico	78	
Saber más. Las ayudas públicas	85	
3. La financiación con recursos ajenos	86	
Saber más. La amortización de un préstamo con cuotas constantes	87	
Saber más. El precio de obligaciones y bonos	90	
Saber más. El 'factoring'	94	
Saber más. El coste medio ponderado de las fuentes financieras	97	
Estudio de caso. La financiación de Apple	104	
Economía en tu vida. La rentabilidad de las inversiones financieras	105	
5 La información de la empresa		
1. La contabilidad de la empresa	107	
Saber más. La información contable	107	
Saber más. La legislación vigente	109	
Saber más. La valoración de la empresa	111	
Saber más. Contabilización por el sistema de doble partida	112	
Saber más. El estado de flujos de efectivo y el de cambios en el patrimonio neto	113	
2. El balance	114	
3. La cuenta de pérdidas y ganancias	120	
4. Las obligaciones fiscales de la empresa	123	
Estudio de caso. El control interno de las empresas	136	
Economía en tu vida. La profesión de auditor	137	
6 El análisis económico y financiero		
1. El análisis de la información contable	139	
2. El análisis financiero	140	
Saber más. El orden de prelación de los créditos	143	
3. El análisis económico	146	
4. El período medio de maduración	148	
Saber más. El fondo de maniobra óptimo	151	
Estudio de caso. El concurso de acreedores y las quiebras durante la «Gran Recesión»	162	
Economía en tu vida. ¿Qué acciones comprar? Los ratios bursátiles	163	

7	La producción en la empresa (I)	
	1. La producción	165
	Saber más. Tipos de sistemas productivos	166
	2. La función de producción: eficiencia en la producción	167
	3. Las estrategias para incrementar la eficiencia	169
	Saber más. Sistema de gestión en los inventarios	171
	Saber más. El modelo de Wilson	174
	Saber más. Elementos del método PERT	179
	Estudio de caso. Adelantarse a su tiempo: el Tucker 48.....	186
	Economía en tu vida. Aprender a estudiar e incrementar la productividad	187
8	La producción en la empresa (II)	
	1. El coste de la producción	189
	Saber más. Estructura del coste de la empresa	191
	2. El punto muerto	192
	Saber más. La estructura de costes y el punto muerto	195
	3. Las externalidades de la producción	196
	4. La dirección de la producción en la empresa	197
	Estudio de caso. Las consultoras especializadas en la reducción de costes	206
	Economía en tu vida. ¿Qué costes tiene un título universitario?	207
9	La comercialización. La política de marketing	
	1. La función comercial	209
	2. La investigación del mercado	212
	Saber más. La información en la investigación comercial	214
	3. La segmentación del mercado	215
	4. La política comercial	216
	Saber más. Las líneas de productos	216
	5. El impacto de las tecnologías de la información	224
	Saber más. Las orientaciones del marketing	225
	6. La dirección comercial	226
	Estudio de caso. iOS (Apple) <i>versus</i> Android (Samsung). La trampa de la cuota de mercado	234
	Economía en tu vida. Trabajar en el departamento comercial	235
10	Los recursos humanos	
	1. Planificación de las plantillas	237
	2. Selección de personal	238
	3. Administración de personal	241
	Saber más. Características del contrato de trabajo	241
	Saber más. La estructura de la nómina	245
	4. Orientación y formación	247
	5. Evaluación del rendimiento y motivación	248
	Saber más. Otras teorías sobre la motivación	249
	6. Las relaciones laborales	251
	Estudio de caso. La motivación en el deporte	258
	Economía en tu vida. Trabajar en el departamento de personal	259
11	La organización, la gestión y el control	
	1. La organización de la empresa	261
	Saber más. Otras escuelas de organización industrial	263
	2. Organización formal	264
	Saber más. Otros tipos de organigramas	265
	Saber más. Nuevas formas organizativas	271
	3. Organización informal	272
	4. La gestión empresarial	274
	5. El control de la empresa	277
	Estudio de caso. Los problemas de organización de las empresas familiares	282
	Economía en tu vida. ¿Para qué sirve un máster en dirección de empresas?	283
12	Las decisiones estratégicas	
	1. La estrategia: concepto y tipos	285
	2. El crecimiento empresarial	286
	Saber más. Crecimiento interno <i>versus</i> crecimiento externo	289
	3. La localización	292
	4. La responsabilidad social en la estrategia empresarial	286
	Estudio de caso. Las pequeñas empresas en España	298
	Economía en tu vida. Trabajar en una multinacional: aspectos a tener en cuenta	299
	Cuadros del Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).....	300

Esquema del libro

Al comenzar cada unidad encontrarás una página con los siguientes elementos:

Un índice con los **contenidos** de la unidad.

Una serie de **objetivos** que tienes que haber alcanzado al acabar de estudiar la unidad.

Una **lectura** relacionada con lo que vas a estudiar.

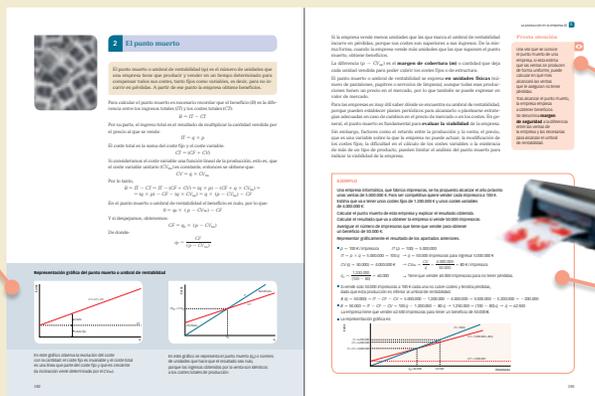


Las actividades **«Para comenzar»**, que te proponen trabajar la lectura.

Cada unidad se estructura en **epígrafes** y **subepígrafes**. En ellos se presentan de forma clara los contenidos fundamentales del tema.

El texto informativo se acompaña de:

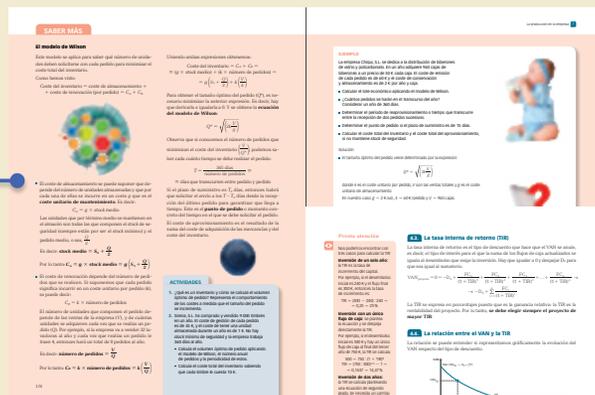
Documentos variados (esquemas, tablas, gráficos, textos, mapas, fotos...); cuando es necesario, se incluyen cuestiones para su análisis.



Breves avisos al margen de página para aclarar contenidos (**«Presta atención»**) o para retomar lo estudiado con anterioridad (**«Recuerda»**).

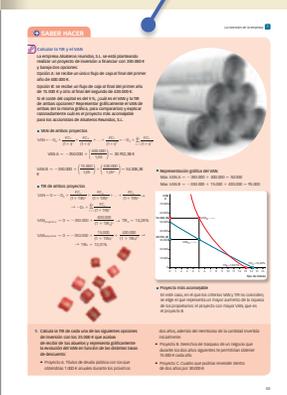
Numerosos **ejemplos** que aclaran y desarrollan los contenidos del texto expositivo.

Apartados de **«Saber más»** que amplían el temario más allá de los contenidos básicos.



Apartados de **«Saber hacer»** para explicar y practicar procedimientos matemáticos desarrollados en el tema.

En la tabla **«Banco de actividades»** se enumeran las actividades que tienen relación con los contenidos del epígrafe.



Cada unidad contiene varias páginas de **repaso y actividades** con los siguientes apartados:

Un **esquema resumen** de los contenidos de la unidad.

Un **glosario de conceptos** que repasan los términos fundamentales estudiados.

Olimpiadas de Economía para practicar con ejercicios extraídos de las pruebas de acceso a la Universidad de años anteriores.

Un **test de evaluación** de diez preguntas.

Cuestiones y problemas para trabajar los contenidos de la unidad.

Cada unidad concluye con dos apartados en los que se aplica de forma práctica lo estudiado en los contenidos.

El «**Estudio de caso**» propone el desarrollo de competencias a través del trabajo con un asunto real.

La sección «**Economía en tu vida**» plantea el desarrollo de las competencias por medio de aspectos económicos de la vida cotidiana.

Las competencias

Llamamos competencia a la capacidad que tenemos las personas para aplicar los conocimientos que hemos aprendido y así poder resolver problemas de nuestra vida diaria.

Este libro desarrolla especialmente las competencias matemática y sentido de iniciativa y emprendimiento. Además, las actividades y proyectos incluidos en él te ayudarán a desarrollar estas competencias:

-  **Comunicación lingüística**
-  **Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología**
-  **Competencias sociales y cívicas**
-  **Conciencia y expresiones culturales**
-  **Sentido de iniciativa y emprendimiento**
-  **Competencia digital**
-  **Aprender a aprender**

1

La empresa

CONTENIDOS

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

SABER MÁS

La empresa en la historia
La empresa como sistema
Teorías sobre el empresario
Fuerzas competitivas
La toma de decisiones

OBJETIVOS QUE TIENES QUE CONSEGUIR

- Entender el papel que juega la empresa.
- Describir sus objetivos y sus funciones.
- Saber qué tipo de decisión se toma.
- Conocer la planificación de la actividad empresarial.
- Analizar qué tipo de factores externos afectan a la empresa.



En la década de 1950, Enric Bernat tuvo la idea de hacer un caramelo que se pudiera agarrar con un palo. La inspiración le vino de dos hechos: el mayor consumidor de caramelos es el público infantil y este acostumbra a sacarse el dulce de la boca con la mano.

En 1958 introdujo Chupa Chups en el mercado español. Para asegurar la rentabilidad del producto, en 1959 adquirió todas las patentes que pudieran competir con su invento. Además, fijó un precio sensiblemente alto para aquellos tiempos, a fin de asociar el nuevo producto con una imagen de calidad.

Con la vista puesta en el mercado exterior, le encargó el logotipo a Salvador Dalí. El sueño de Bernat sobrepasó las fronteras españolas, y en la actualidad, Chupa Chups es una multinacional presente en más de 150 países.

Entre las anécdotas, figura el hecho de que fue el primer lollipop (caramelo con palo) consumido en el espacio, en el interior de la estación MIR.

«Enric Bernat, fundador de Chupa Chups», *El Mundo*, 2002 (adaptado)

PARA COMENZAR

- ¿Por qué es importante la experiencia para poder gestionar una empresa?
- ¿Qué tipos de fondos financian la idea de un emprendedor?
- ¿Por qué es importante para la estructura económica de un país que haya emprendedores?

1 La empresa en el sistema económico

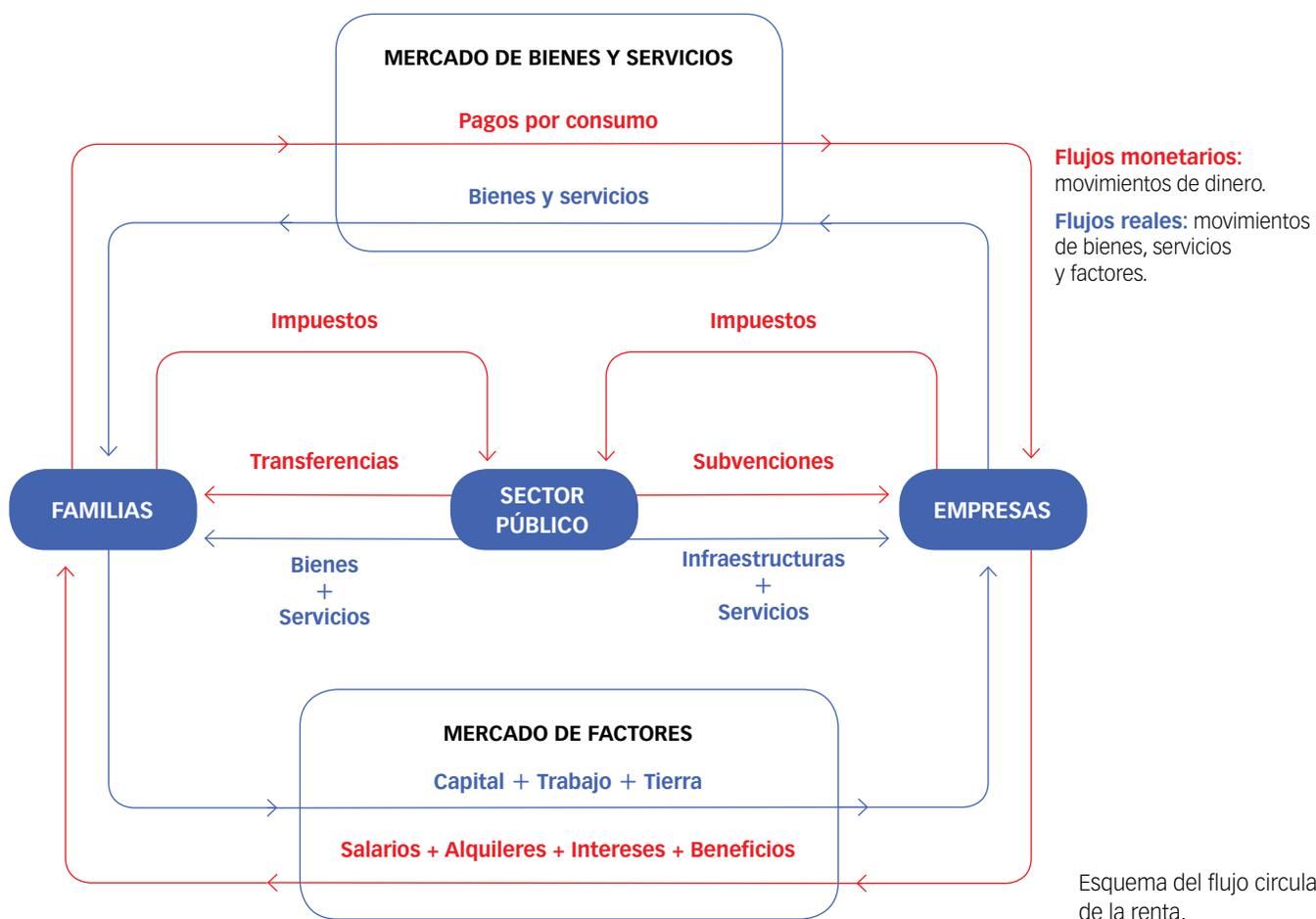
Una economía cerrada está formada por la relación entre tres agentes económicos: las familias, las empresas y el sector público.

Las empresas son los agentes económicos encargados de producir los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas.

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

- En el **mercado de bienes y servicios**, las empresas actúan como oferentes y reciben el pago de un precio en el intercambio.
- En el **mercado de factores** (capital, trabajo y tierra), las empresas son los demandantes y remuneran a las familias que les permiten disponer de esos factores.
- 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.



Esquema del flujo circular de la renta.



1.1. Elementos o componentes de la empresa

La empresa agrupa una serie de elementos necesarios para producir, que se pueden clasificar de la manera siguiente:

- **Elemento humano.** Constituido por las personas que tienen relación directa con la empresa, incluye:

- a) **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** suelen encargarse de la **gestión** y de la organización. Sin embargo, en empresas **grandes** es habitual que muchos de los propietarios actúen como meros **inversores** sin funciones de dirección.

- b) **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.

- c) **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 a los que se deben destinar recursos financieros para llevar a cabo la actividad. Es decir, el capital se puede valorar por los **recursos** (propios o ajenos) que han sido necesarios para su adquisición.

Se distingue, normalmente, entre tres **tipos de capital**:

- a) **Capital fijo 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*.

- b) **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.

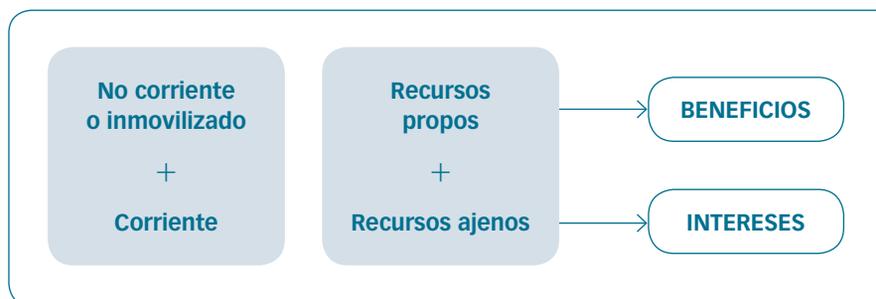
- c) **Capital financiero:** son los **activos financieros**, como la tesorería de la empresa (que se utiliza para hacer los pagos y forma parte de los activos corrientes) o las **inversiones financieras** tanto a corto (inversión corriente) como a largo plazo (inversión no corriente, de la que se obtiene una determinada rentabilidad y que forma parte del inmovilizado).

En la siguiente representación gráfica se puede observar que todo el capital que la empresa utiliza (incluye inversiones a largo y a corto plazo) es igual a los recursos financieros de los que dispone (recursos propios y recursos ajenos o deudas).

Presta atención



Un órgano colegiado es aquel que está integrado por una pluralidad de personas. Por ejemplo, los Consejos de Administración son órganos colegiados.





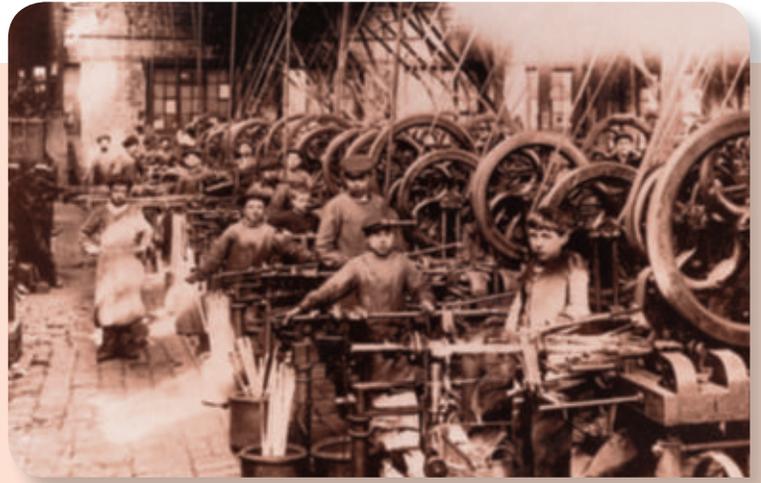
La empresa en la historia

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

- **Empresa artesanal.** Este tipo de empresa caracteriza a la **economía tradicional**: pequeñas empresas, familiares en la mayoría de los casos, que se localizan en ciudades y se agrupan en gremios. Su actividad es, fundamentalmente, **manual**. Los intercambios en muchos casos se realizan en ferias, aunque con el tiempo los mercados se establecen de forma permanente. En la Alta Edad Media, el comercio era ya muy importante en muchas ciudades.
- **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 requerían empresas grandes, con lo que aparece la **sociedad anónima**. En esta época también empezó a desarrollarse el sistema financiero. Aun así, el tipo de actividad imperante siguió siendo la actividad artesanal.
- **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 con reducidos salarios y largas jornadas laborales. En consecuencia, también se desarrolló el **movimiento sindical**, que lentamente fue 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 comenzó a desaparecer ante la enorme productividad de las empresas que se habían mecanizado y que eran capaces de producir un número muy elevado de unidades estandarizadas entre las que se repartían los costes de estructura. Muchas de estas empresas traspasaron las barreras nacionales y se convirtieron en **multinacionales**.

- **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 organización se caracteriza porque las decisiones las toman **profesionales** cualificados y deja de ser 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 en el ámbito internacional.

- **Empresa actual.** Desde la década de 1980 la actividad productiva y comercial se ha visto completamente alterada con el uso masivo de la **tecnología de la información**. Esta revolución tecnológica ha facilitado 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 otras más pequeñas, lo que las obliga a ajustar sus estrategias a cada tipo de mercado y a adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda, por lo que recurren frecuentemente a la subcontratación y a otras formas de colaboración empresarial.

ACTIVIDADES

1. Haz un esquema con las diferentes tipos de empresa a lo largo del tiempo y sus características.
2. Aunque cada época tiene una forma empresarial característica, en la actualidad coexisten diferentes tipos en mayor o menor medida. Pon ejemplos actuales de empresas artesanales, comerciales, industriales y corporativas.
3. Si tenemos en cuenta las características de las empresas en la actualidad, ¿qué tipo de cualificación profesional será necesaria para encontrar un buen trabajo en el futuro?

Presta atención



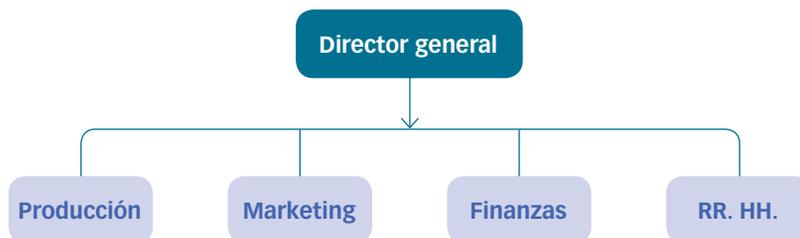
El **entorno** se puede considerar el cuarto elemento de la empresa, porque es todo aquello que la rodea, aunque no forma parte de su organización. El entorno influye en la actividad empresarial y se ve influido por ella.

■ **Elemento inmaterial.** Comprende aquellos intangibles que incluyen los siguientes conceptos:

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

EJEMPLO

El siguiente organigrama responde a una organización funcional de la empresa en cuatro áreas:



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), el **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), el **área comercial o de marketing** (trabaja en posibilitar las ventas de la producción) y el **área de recursos humanos** (gestiona la planificación, selección, contratación, formación y los 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, resulta necesario establecer no solo la organización, sino también las **relaciones de autoridad y jerarquía**, que incluyen la asignación de **responsabilidades** y las formas en las que la **información** se comunica entre todos los miembros de la empresa.

- b) La **cultura** de la empresa engloba los valores, las creencias y las formas de actuación imperantes en ella y está determinada principalmente por la personalidad de sus propietarios y gerentes, su historia, el ámbito de actuación, la posición en el mercado y la capacidad de innovación.
- c) La **imagen** de la empresa (que es cómo se percibe desde el exterior, es decir, por el entorno) está condicionada por diversos elementos como el nombre, la marca, el logotipo, la reputación de sus miembros, la comunicación de su actividad y la adecuación de sus propios valores a los valores de su entorno. Prácticamente, todas las empresas trabajan para mejorar su imagen, porque de esta forma se incrementa el valor de la compañía y, en consecuencia, sus beneficios.

BANCO DE ACTIVIDADES

Test de evaluación: 1 y 2.

Cuestiones y problemas: 11, 12 y 13.

Olimpiadas de economía: 29-30.



Ranking BrandZ, 2014

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

SABER MÁS

La empresa como sistema

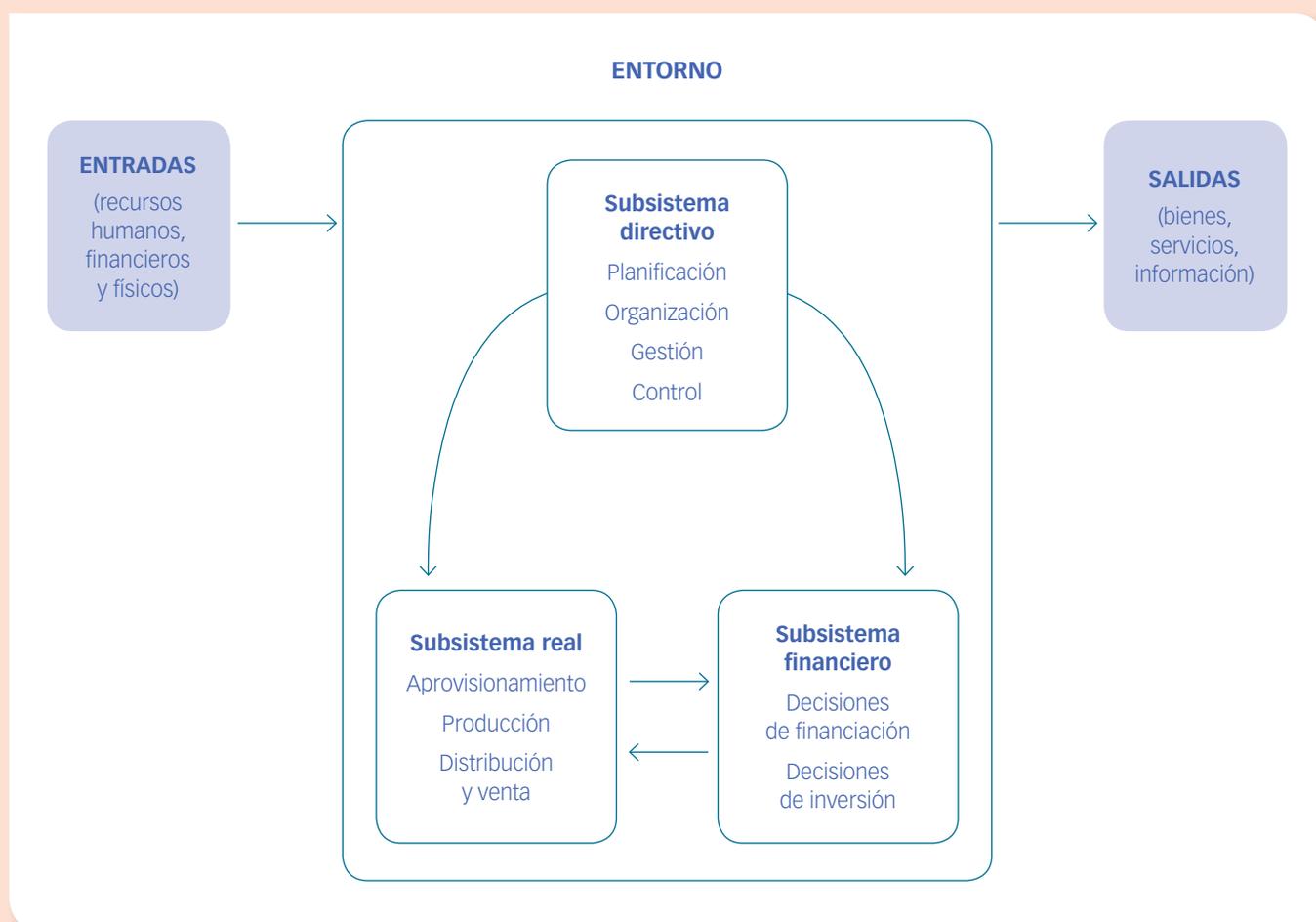
Según la Real Academia Española, *empresa* es la **unidad de organización** dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con **finés lucrativos**.

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

- **Conjunto de elementos.** Estos elementos pueden a su vez clasificarse en **subsistemas** según su papel dentro de la empresa:
 - a) **Subsistema directivo:** constituido por los implicados en la toma de decisiones respecto a la planificación, la organización, la gestión y el control de la empresa.
 - b) **Subsistema financiero:** engloba todo lo relacionado con la captación de los fondos que se necesitan y la selección de las inversiones de la empresa.
 - c) **Subsistema real:** incluye todas las actividades y los recursos involucrados en los procesos de apro-

visionamiento, producción y distribución 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 trabajaran de manera aislada. Este fenómeno se denomina **sinergia**, es decir, 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 en todo lo que la rodea y le afectan tanto los **factores genéricos** (de toda la economía) como los **factores específicos** (de las empresas del sector).
- **Fin común:** las empresas establecen sus objetivos estratégicos, tácitos y operacionales, en función de la cultura, los valores, las fortalezas, las debilidades y los condicionantes del entorno.



BANCO DE ACTIVIDADES

Test de evaluación: 4.

Cuestiones y problemas:
14, 15, 16 y 17.

2 Los objetivos de la empresa

Los objetivos generales de la empresa son incrementar su valor, crecer y asumir responsabilidad social.

- **Incrementar el valor de la empresa.** El objetivo 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).

Sin embargo, es necesario matizar que no es lo mismo maximizar el beneficio de la empresa **a corto plazo** que **a largo plazo**: en algunos casos, se debe renunciar al primero para poder maximizar el segundo.

- **Crecer.** Esto **reduce el riesgo** porque aumentan sus fuentes de ingresos (presencia en diferentes mercados), se diversifica su actividad (producción de diferentes bienes) y se estabiliza la 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 la responsabilidad social.** La sociedad exige que las empresas asuman los costes sociales que su actividad genera (como la contaminación) y que realicen inversiones para mejorar las condiciones sociales y económicas del entorno.

La responsabilidad social es un objetivo importante para algunas empresas, porque saben que así mejoran su imagen, su posición competitiva y, además, añade un valor intangible a lo que producen.

Las empresas verdaderamente comprometidas con este objetivo van más allá del mero cumplimiento de la legislación medioambiental y laboral, y desarrollan acciones voluntarias para aumentar el bienestar de toda la sociedad.



Responde a las siguientes cuestiones:

1. Investiga en webs corporativas cinco ejemplos de políticas reales de responsabilidad social de aplicación en las empresas.
2. Investiga si existen normas que regulen la responsabilidad social de las empresas españolas y si hay grandes empresas sin declaración de responsabilidad social.

Los principios de la Responsabilidad Social (RS)

- La RS incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor: Organización Internacional del Trabajo (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 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (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.

www.observatoriorsc.org

3 Las funciones de la empresa

Las empresas son elementos sustanciales para la articulación del sistema económico porque:

■ **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, por lo que la necesidad de coordinar 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 en tiempo y dinero. Estos costes incluyen:

- a) Los costes de **obtención de la información** por la búsqueda de precios y condiciones.
- b) Los costes de **contratación** o negociación con todas las partes que pueden intervenir.
- c) Los costes de **garantía** para dar seguridad a los acuerdos, y los de **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 existieran 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 su utilidad, es decir, incrementan su capacidad para satisfacer las necesidades humanas.

Los bienes no siempre existen en la naturaleza en la forma adecuada para satisfacer las necesidades: hay que transformarlos o hacerlos accesibles. Las empresas los convierten en bienes útiles y les añaden valor; en consecuencia, aumenta el precio que se está dispuesto a pagar por ellos.

El modelo de la **cadena de valor** describe 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 esta exista.

La cadena de valor de Porter

Distingue dos tipos de actividades empresariales: las 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, se puede analizar qué actividades aportan mayor **ventaja competitiva** o de posicionamiento en el mercado: porque los **costes son menores**, porque el mercado percibe una **diferencia** que permite un precio mayor, o porque se **especializan** en un tipo concreto de clientes.



FUENTE: M. PORTER, *Ventaja competitiva*, 1987



La empresa acerca al cliente productos provenientes de lugares lejanos que de otra manera serían inalcanzables.

- **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 valor de la producción (la cantidad producida a valor de mercado) y el coste de los valores intermedios (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.



- **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.

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

- Riesgo económico:** es el que **se deriva del mercado**, porque las empresas realizan pagos y asumen costes antes de vender sus productos. De esta manera, anticipan los pagos de rentas de las familias, por ello, cualquier retraso o impago puede producirles pérdidas.

En consecuencia, los cambios en la demanda del producto, las nuevas estrategias de los competidores, clientes o proveedores y la 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 a causa de los intereses. Por ello, si las condiciones del mercado cambian y 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.

BANCO DE ACTIVIDADES

Test de evaluación: 5, 6 y 7.

Cuestiones y problemas: 18, 19, 20 y 21.

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, la organización, la gestión y el control de la actividad empresarial.

Los empresarios asumen cuatro **funciones** en la empresa:

- **Planificación:** es el proceso de selección de los **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), las **tácticas** y las **operaciones** (políticas a medio y a 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**.
- **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.
- **Control:** es el proceso de **verificación del grado de cumplimiento** de los objetivos previstos tanto a corto como a largo plazo. En consecuencia, exige un seguimiento de los **resultados**, la comparación con los **esperados** (estándar) y la toma de decisiones respecto a las **desviaciones** registradas.

Presta atención

De las cuatro funciones, el empresario no puede delegar ni la primera ni la última: solo aquel que planifica y controla una empresa puede considerarse empresario.

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



BANCO DE ACTIVIDADES

Test de evaluación: 8.

Cuestiones y problemas: 22.

SABER MÁS

Teorías sobre el empresario

Existen diferentes formas sobre el perfil del empresario, por ejemplo:

- **Teoría del empresario-innovador de Schumpeter.** Defiende que el empresario es aquel que lleva a cabo nuevas oportunidades de negocio al desarrollar nuevas ideas (en productos, en procesos y en mercados), es decir, innovaciones. Durante el tiempo en el que es el único en realizar la innovación se encuentra en una situación de monopolio, por lo que obtiene un beneficio extraordinario. Estos beneficios extraordinarios atraen a los imitadores, que rompen el monopolio y le obligan a competir. Como consecuencia de esta competición desaparecen los beneficios. Por lo tanto, la condición de este tipo 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. Sin embargo, si sus previsiones se cumplen, obtendrá un beneficio como recompensa por el riesgo asumido. Según esta teoría, solo aquellos 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 cualificados –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, que persiguen el crecimiento empresarial para tener más poder, no coinciden con los objetivos de los accionistas.

5 La planificación y el control

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

Presta atención



La palabra *estrategia* se deriva de la griega *estratos*, que significa «ejército», y de *ag*, que significa «dirigir o conducir». Es decir, su origen es militar.

En función del plazo de tiempo se distinguen tres **tipos de planificación**:

- **Planificación estratégica.** Establece los objetivos estratégicos 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 en profundidad.

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

- **Análisis DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Este análisis previo incluye:
 - a) **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.
 - b) **Análisis interno:** definición de las **fortalezas** (puntos que le otorgan ventaja 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.
- **Definición de los objetivos específicos.** El objetivo específico de la empresa es el fin concreto que se detalla (beneficios, ingresos por ventas, rentabilidad, posicionamiento, etc.) tanto a largo como a medio y corto plazo. Los objetivos deben ser:
 - a) **Comprensibles** y **aceptados** por todos los miembros implicados.
 - b) **Alcanzables**, para evitar que los trabajadores se desanimen ante la imposibilidad de conseguir las metas.
 - c) **Medibles**, para que puedan ser objeto de seguimiento y evaluación.
 - d) **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 acordes con la estrategia final.

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, un objetivo específico sería vender el 10% de los coches que se van a comprar en China en los próximos 5 años.





Presta atención

Los instrumentos de la planificación

- **Estrategia:** se refiere a las grandes líneas de acción.
- **Políticas:** son las guías para la acción (política salarial, de comunicación) que dependen de la cultura de la empresa y de su estrategia global.
- **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 (reclamaciones de los clientes, los turnos de vacaciones, etc.). Muchos de estos procedimientos son reglas de obligado cumplimiento.
- **Presupuesto:** se encarga de la asignación de los recursos monetarios o no monetarios (personal, instalaciones...) a cada actividad.

- **Elección de la alternativa.** Es la fase en la que se seleccionan los instrumentos que permitirán alcanzar las metas.

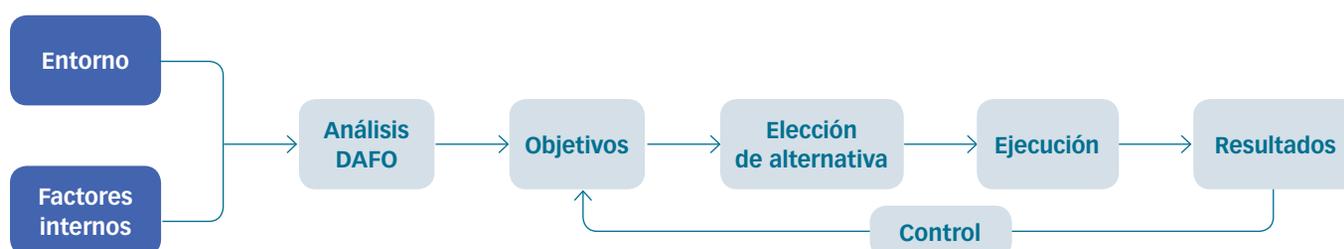
La **estrategia competitiva** es la forma con la que la empresa pretende lograr sus objetivos. Estas estrategias suelen clasificarse en:

- Liderazgo en costes:** el objetivo de esta estrategia es producir con un **coste medio inferior** a los competidores, lo que facilita reducir los precios y aumentar el volumen de ventas y la cuota de mercado.
- Diferenciación:** consiste en crear una **imagen de marca** (real o percibida), basada en la calidad o en cualquier otra característica, que permita fidelizar a los consumidores. En este caso, el objetivo principal es vender con mayor margen.
- 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, resulta necesario precisar todas las **opciones** posibles tanto **tácticas** como **operacionales**.

Estas opciones deben especificarse en términos de costes y resultados previstos en los ámbitos productivo, comercial, financiero y de recursos humanos. Finalmente, hay que decidir qué opción se elige y cuándo y cómo se ejecuta.

- **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 ejecutan los presupuestos en cada departamento y área de negocio, se obtienen resultados.
- **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 hay que poner en marcha **acciones correctivas** o incluso el **replanteamiento** global de la estrategia.



BANCO DE ACTIVIDADES

Test de evaluación: 9.

Cuestiones y problemas: 23, 24, 25 y 26.

Presta atención



La normativa legal básica

El **derecho mercantil** ordena la actividad empresarial. Es una normativa nacional, aunque con algunas excepciones autonómicas. El derecho mercantil distingue entre personas físicas (realizan la actividad empresarial en nombre propio) y personas jurídicas o sociedades.

Las principales normas son:

- El **Código de Comercio**: regula las obligaciones del empresario.
- Las **leyes mercantiles**: son un conjunto de leyes que regulan aspectos concretos de la actividad (Ley de Sociedades de Capital, leyes de defensa de los consumidores, de defensa de la competencia, de publicidad...).
- La **Ley General Tributaria**: establece la normativa fiscal de las empresas.
- El **derecho laboral** regula las obligaciones y los derechos tanto de la empresa como de sus trabajadores. Deriva del **Estatuto de los Trabajadores** y de los distintos **convenios colectivos**.

BANCO DE ACTIVIDADES

Resumen: 1, 2 y 3

Test de evaluación: 10.

Cuestiones y problemas: 27 y 28.

Olimpiadas de economía: 32, 33 y 34.

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:

- **Entorno genérico.** Engloba el conjunto de factores que afectan a **todas las empresas** del sistema económico.

A su vez, estos factores constituyen el **análisis PEST** (acrónimo de **Político, Económico, Social y Tecnológico**):

- Político-legales:** incluyen los niveles de corrupción percibida, la estabilidad del gobierno, los acuerdos internacionales, los cambios en la normativa laboral y en la regulación de la publicidad, los derechos de los consumidores, etc.
- Económicos:** engloban el crecimiento del PIB, la cotización de la moneda, la apertura de nuevos mercados, el equilibrio presupuestario, la evolución de los precios, etc.
- Socio-culturales:** como los valores de la sociedad, la conflictividad, la cualificación de la población activa, el nivel de integración de los grupos sociales o el papel de la mujer, entre otros.
- Tecnológicos:** como las innovaciones y el desarrollo en las telecomunicaciones, en sanidad, en educación y en el resto de los sectores.

- **Entorno específico.** Es el conjunto de factores que afecta solo a las **empresas del sector** (conjunto de empresas que compiten en el mismo mercado). Los **factores** que determinan las amenazas o las oportunidades del entorno específico se derivan de:

- Los competidores** actuales o potenciales: según sea su localización, cuota 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.
- 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, la renta, los gustos y preferencias, el precio o características de otros bienes (sustitutivos y complementarios) y de otro tipo de variables, como las expectativas.
- Los proveedores:** como suministradores de la empresa, su poder de negociación determina las condiciones de prestación de servicios, de suministro, etc.
- El nivel tecnológico del sector:** las innovaciones afectan especialmente a un grupo de empresas que deben modificar su forma de competir; una innovación en el producto o en el proceso puede ser una fuente de amenazas o de oportunidades.
- La regulación propia del sector** y la 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.

Cada analista hace su propia distinción de entornos, pero lo más frecuente es usar las siguientes **categorías de entornos comerciales**:

- **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: los líderes actuales pueden 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 la venta se realiza *online* 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 denominan entornos **turbulentos**.
- **Entorno integrado.** Es el que caracteriza 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 reacciona fácilmente 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.



SABER MÁS

Fuerzas competitivas

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.

Presta atención



Las estrategias empresariales también se pueden clasificar en función de su posición de debilidad o fortaleza en su mercado.

Si la empresa presenta **fortalezas** podrá adoptar:

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

Si la empresa presenta **debilidades** competitivas podrá adoptar:

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

ACTIVIDADES

1. Pon un ejemplo de sectores en los que cada una de las fuerzas competitivas ha supuesto una seria amenaza para la supervivencia de la empresa.
2. Señala un ejemplo de las cinco fuerzas competitivas en el caso de un fabricante de leche.

La toma de decisiones

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

- **Ambiente de certeza:** el *decisor* sabe lo que va a ocurrir con una probabilidad del 100 %. En este caso, la elección es sencilla, porque siempre escoge la opción que más beneficio o menos costes reporta.
- **Ambiente de incertidumbre:** el *decisor* no puede asignar probabilidad a cada estado de la naturaleza que puede encontrar. Hay dos tipos de incertidumbre: **incertidumbre estructurada**, cuando se cono-

cen las situaciones o estados que se pueden dar, pero no su probabilidad; e **incertidumbre desestructurada**, cuando ni siquiera se conocen los estados que pueden darse.

- **Ambiente de riesgo:** el *decisor* conoce las posibles situaciones o «estados de la naturaleza» en las que se puede encontrar y les puede asignar una probabilidad. Por ejemplo, si vamos al campo el fin de semana, podemos saber cuál es la probabilidad de que llueva.

En los casos de ambiente de riesgo y de incertidumbre estructurada se pueden aplicar diferentes métodos.

Decisión en ambientes 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.

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:

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

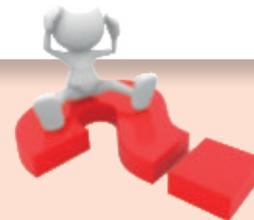
EJEMPLO

Un decisor puede elegir entre la compra de acciones de la empresa A de acciones de la empresa B. Estima que puede haber tres situaciones: optimista, normal y pesimista respecto a la cotización media y asigna una probabilidad 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 €, respectivamente. Y los de la inversión en acciones de B son 150, 100 y 70 €, 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.



Decisión en ambientes 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 las columnas aparecen los **estados de la naturaleza** o situaciones que no dependen del *decisor* y de las que desconoce la probabilidad. En las filas aparecen las **alternativas** del *decisor*.

EJEMPLO

Analicemos el caso de un agricultor que no sabe si plantar olivos, viñedo o cereales. 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 es bajo; S3, las ayudas se reducen y el precio es alto, y S4, las ayudas se reducen y el precio es bajo. En la 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 pueden aplicar 5 **critérios de decisión**, que veremos a continuación.

- **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.

EJEMPLO

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

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

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

$$VE(\text{cereal}) = \frac{1}{4} \times (140 + 130 + 120 + 100) = \frac{490}{4} = 122,5$$

La opción de mayor valor esperado es el viñedo.

- **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).

EJEMPLO

Mejor resultado olivo = 250 Mejor resultado viñedo = 220 Mejor resultado cereal = 140
 Según el criterio optimista, la mejor opción es plantar olivo porque es el mejor de los mejores resultados.

- **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).

EJEMPLO

Peor resultado olivo = 20 Peor resultado viñedo = 60 Peor resultado cereal = 100
 Según el criterio pesimista, la mejor opción es el cereal porque maximiza los peores resultados.

- **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 si los resultados son negativos).

EJEMPLO

Spongamos 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.

- **Criterio de mínimo pesar o de Savage:** construye una matriz de pesares y elige el mínimo de cada máximo.

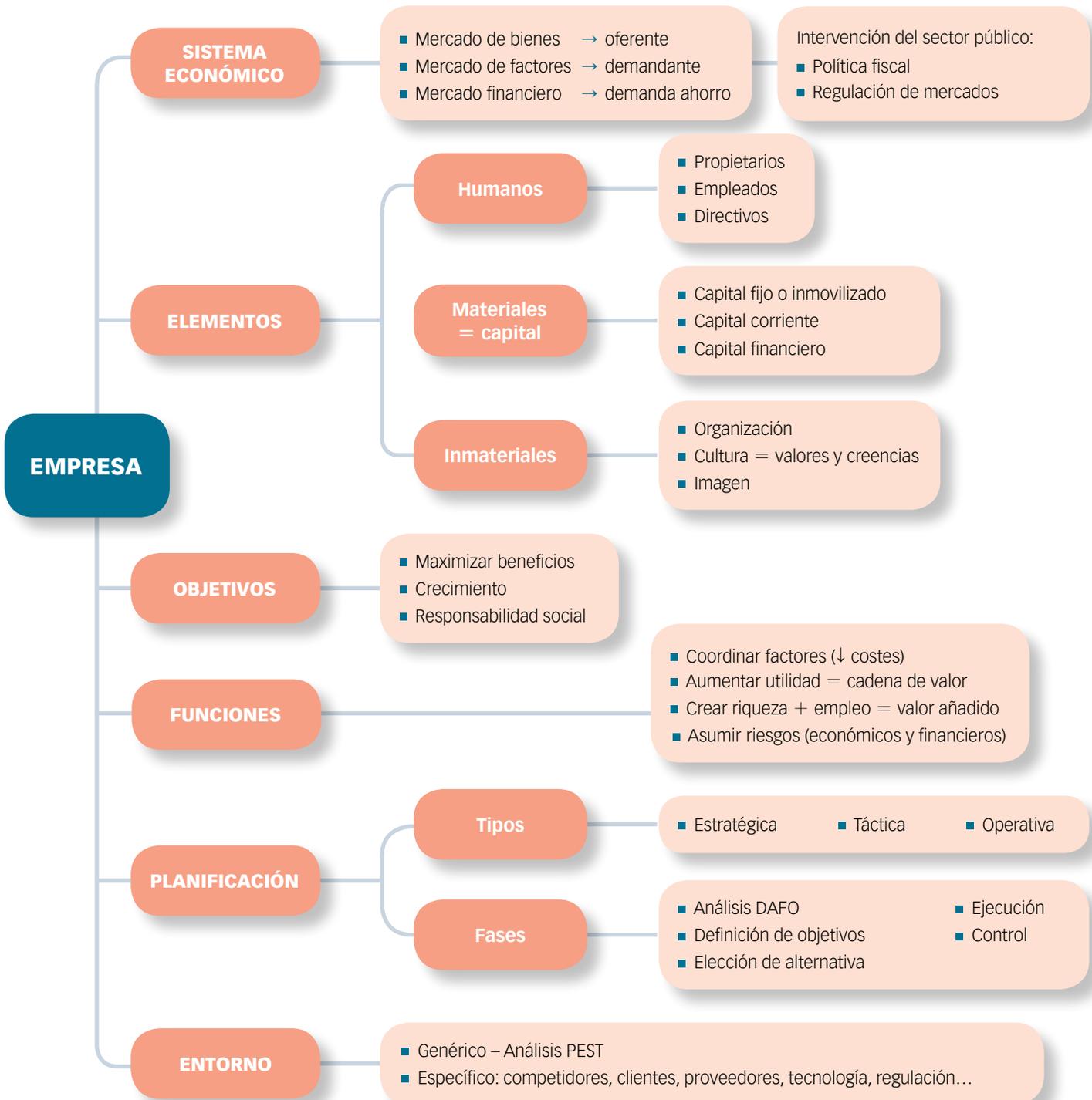
EJEMPLO

La matriz de pesares (o de arrepentimiento) se calcula con las diferencias entre el resultado 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

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.

RESUMEN



ACTIVIDADES

1. Completa las tablas y explica cada apartado.

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 la empresa, y las amenazas y oportunidades del entorno.

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 del 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 materializados en tesorería o en inversiones financieras (tanto a corto como a largo plazo).

Control: proceso de verificación del grado de cumplimiento de los objetivos previstos tanto a corto como a largo plazo. 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 derivados de la obtención de la información (precios y condiciones), de la contratación (negociación), de la garantía (para dar seguridad a los acuerdos) y de la incertidumbre de que se cumplan los plazos en las compraventas de bienes, servicios y activos.

Cultura de la empresa: valores, creencias y formas de actuación imperantes en la empresa. Depende de la personalidad de sus propietarios, 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: conjunto de factores que no pertenecen a la organización, pero afectan a la empresa y pueden verse afectados por esta.

Entorno específico: conjunto de factores que afectan a las empresas del sector (número de los competidores, 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, socioculturales y tecnológicos.

Imagen (de la empresa): forma en qué es percibida la empresa por el entorno. Depende del nombre, la marca, el logotipo, la reputación, la comunicación y los valores que transmite.

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 formal: diseño planificado de la organización de la empresa.

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

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 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.

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

Riesgo: variabilidad que puede sufrir el resultado de la empresa como consecuencia de factores económicos y factores financieros.

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

Riesgo financiero: se debe al nivel de endeudamiento de la empresa, porque cuanto mayor es ese nivel mayor es el coste financiero y es el riesgo que se asume.

Trabajadores o empleados: constituyen la plantilla de la empresa y reciben un salario por su trabajo.

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. Se destina a la creación de rentas.

ACTIVIDADES

2. Explica la diferencia entre:

- Propietarios y directivos.
- Depreciación y amortización.
- Riesgo económico y riesgo financiero.
- Planificación estratégica y planificación operativa.
- Análisis DAFO y análisis PEST.

3. Define los conceptos siguientes:

- Empresa.
- Mercado de factores.
- Organigrama.
- Cadena de valor.
- Responsabilidad social.

ACTIVIDADES FINALES



Test de evaluación

1. La empresa actúa:

- a) Como oferente en el mercado de factores.
- b) Como demandante en el mercado de bienes y servicios.
- c) Como demandante en el mercado de factores.
- d) Ninguna de las anteriores es correcta.

2. Entre los elementos inmateriales de la empresa se encuentran:

- a) La organización, la cultura y la imagen.
- b) La organización, los elementos humanos y la imagen.
- c) Los elementos humanos y los financieros.
- d) Todas las anteriores son correctas.

3. Las áreas funcionales de la empresa son:

- a) Los departamentos en los que se organiza una empresa según sea la actividad principal de la misma.
- b) Habitualmente, el área de producción, financiera, comercialización o marketing y recursos humanos.
- c) Órganos en los que se divide la empresa y para los que define relaciones de jerarquía y mecanismos de información.
- d) Todas las anteriores son correctas.

4. Entre los objetivos de la empresa están:

- a) Maximizar su valor para los accionistas.
- b) Crecer o, en su caso, sobrevivir.
- c) Asumir su responsabilidad social.
- d) Todas las anteriores son correctas.

5. Las empresas al coordinar los factores productivos:

- a) Asumen riesgos financieros.
- b) Reducen los costes de transacción.
- c) Son socialmente responsables.
- d) Ninguna de las anteriores es correcta.

6. El valor añadido de la empresa:

- a) Son los beneficios y los impuestos que recaen en la empresa.
- b) Es el margen sobre ventas.
- c) Es la diferencia entre el valor de su producción y el valor de los consumos intermedios (materias primas y otros elementos).
- d) Todas las anteriores son correctas.

7. La cadena de valor:

- a) Es un modelo teórico que desarrolló M. Porter para explicar el origen de la creación del valor para el consumidor final.
- b) Distingue entre actividades primarias (transformación física) y actividades de apoyo (auxiliares).
- c) Permite distinguir en qué actividades la empresa puede generar ventaja competitiva frente a sus competidores.
- d) Todas las anteriores son correctas.

8. Las funciones del empresario son:

- a) Planificar, organizar, gestionar y controlar la actividad empresarial.
- b) Planificar, organizar, gestionar y dirigir la actividad empresarial.
- c) Dirigir, organizar, gestionar y controlar la actividad empresarial.
- d) Ninguna de las anteriores es correcta.

9. El análisis DAFO es el análisis de:

- a) Las debilidades y fortalezas de la empresa.
- b) Las amenazas y oportunidades del entorno.
- c) Las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- d) La estrategia de la empresa.

10. El entorno de la empresa:

- a) Es todo lo que rodea a la empresa.
- b) Incluye factores que afectan a todas las empresas y factores que afectan específicamente al sector.
- c) Puede constituir una amenaza o una oportunidad.
- d) 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. ¿Qué diferencia hay entre el capital fijo y el capital corriente de una empresa?
- 13. La organización de la empresa se representa mediante un organigrama. Explica mediante un organigrama cómo se organiza tu centro escolar.

LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

14. Define los objetivos generales de la empresa.
15. Explica por qué maximizar el beneficio de la empresa es maximizar el valor para los accionistas. ¿Existe esta misma relación si la empresa no reparte los beneficios y se los queda para financiar otras inversiones? Razona tu respuesta.
16. ¿Puede haber diferentes objetivos para los propietarios y para los directivos de una empresa?
17. ¿Cómo afecta la cultura y la imagen de la empresa a la responsabilidad social que esta asume?



LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

18. Explica brevemente en qué consisten cada una de las funciones de la empresa.
19. ¿Qué son los costes de transacción y qué tipos hay? ¿Qué es la cadena de valor? Pon un ejemplo de la cadena de valor del centro escolar en el que estudias.
20. Explica y representa gráficamente el valor añadido de la fabricación de tu pupitre.
21. ¿Qué tipos de riesgos asumen las empresas? Pon ejemplos.

EL EMPRESARIO Y SUS FUNCIONES. LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL

22. Define las cuatro funciones del empresario.
23. ¿Qué tipos de planificación hay?
24. 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.
25. ¿Qué estrategias competitivas puede utilizar la empresa? Pon ejemplos de empresas que en el mismo sector apliquen estrategias competitivas diferentes.
26. Explica cómo puede ser el control de una empresa.

EL ENTORNO

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

OLIMPIADAS DE ECONOMÍA

29. **MÁLAGA 2010.** Elementos intangibles de la empresa.
30. **ALMERÍA 2011.** Indica y explica los elementos que integran la empresa.
31. **ROVIRA I VIRGILI 2011.** ¿Mediante qué estrategias puede obtener una empresa una ventaja competitiva? Enumera tres y explica brevemente en qué consisten.
32. **MADRID 2012.** Define el concepto de entorno. Identifica tipos de entorno que se pueden diferenciar para la empresa.
33. **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.
34. **VALLADOLID 2009.** Lee estas dos noticias:

«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, 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, 2009

 - Define qué entiendes por entorno.
 - Explica la diferencia entre entorno general y entorno específico, utiliza como ejemplo para hacerlo la información de prensa que se te facilita.
 - Señala, aunque no aparezcan en el texto, tres aspectos relevantes de entorno general y tres de entorno específico.



La estrategia de Mediaset en la crisis

El 17 de abril del año 2013, Alejandro Echevarría, presidente de Mediaset España, propietaria del canal de televisión Telecinco, entre otros, se dirigió a los accio-

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 2012 [...] 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 este, desde luego, un contexto proclive para cualquier mercado y menos para el publicitario [...] según los datos reportados por 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 [...] como Factoría de Ficción, La Siete y Boing, y liderados por Telecinco, hemos conseguido conformar una oferta televisiva completa [...].

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 de 2.071 millones de euros, que nos permite mantenernos como Grupo líder en el sector. [...].

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 la campaña *A la Verde* 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 360° enmarcada bajo el eslogan *Quiero dar lo mejor de mí* [...], se ha mantenido prácticamente intacta su estructura, conservando y mejorando, no solo 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 [...] obteniendo la calificación de A+.

www.mediaset.es/inversores/es/Discurso-Presidente-Alejandro-Echevarria_MDSFIL20130417_0002.pdf (adaptado)

PENSANDO EN EL CASO

- Con los datos aportados en el discurso: ¿qué amenazas y oportunidades presentaba el entorno en 2012? ¿Qué fortalezas exhibía la empresa? ¿Y que debilidades?
- 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?
- En el discurso se hace especial hincapié en la responsabilidad social de la empresa. ¿En qué medidas concretas se ha materializado esta responsabilidad?
- Enumera los beneficios que puede tener la planificación para la empresa.
- Realiza, de forma esquemática, la planificación estratégica, táctica y operacional de tu centro para los próximos tres años.



ECONOMÍA EN TU VIDA

360 Ser empresario

¿Te has planteado montar tu propia empresa y ser tu propio jefe? Muchos empleados emprendedores lo han hecho. Aquí tienes unas reflexiones interesantes

sobre los criterios que sirven para evaluar la probabilidad de éxito o fracaso de una empresa según Pedro Nuño, profesor del IESE.

- 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).
- 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).
- 3. Evaluación del mercado potencial:** obviamente, cuanto mayor sea este, mejor.
- 4. Vulnerabilidad del mercado:** si es muy vulnerable, puede desaparecer de repente. Pensemos en los teléfonos móviles analógicos, por ejemplo.
- 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.
- 6. Copiabilidad del concepto:** si es copiable es vulnerable. Domino's Pizza fue un concepto innovador: el reparto de pizzas a domicilio. Pero es fácilmente copiable.
- 7. Necesidades financieras:** si requiere fuertes inversiones, es un aspecto negativo.
- 8. Disponibilidad de recursos financieros:** se refiere a la proporción entre los recursos disponibles para lanzar un negocio y los que, en realidad, hacen falta.
- 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 preciso debe ser todo el proceso del negocio.
- 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 conocimientos técnicos.
- 11. Posibilidad de protección** con patentes u otros elementos diferenciadores que creen una barrera eficaz.
- 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.
- 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.
- 14. Test comercial del producto o servicio:** si el concepto es absolutamente nuevo.
- 15. Trabas administrativas al nacimiento y desarrollo:** a veces, nacer demasiado pronto es una desventaja.
- 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.
- 17. Oportunidad del momento:** para no encontrar la mayoría de las posiciones tomadas.
- 18. Adecuación entre exigencias del negocio y actitud del emprendedor:** el equipo emprendedor debe estar dispuesto a esforzarse por la empresa.
- 19. Adecuación entre exigencias del negocio y aptitudes del emprendedor:** capacidades técnicas, capacidades humanas, salud, idiomas, etc.
- 20. Experiencia del equipo emprendedor:** la experiencia es siempre un activo.
- 21. Posibilidad de mantener la propiedad y la independencia:** hay sectores en los que es difícil ser una nueva pequeña empresa; acaban siendo adquiridas por competidores más grandes.
- 22. Compromiso personal adquirido por el promotor o el equipo de promotores:** si un grupo de profesionales jóvenes dejan sus trabajos bien retribuidos y aportan sus ahorros 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*.
- 23. Validez de socios y/o colaboradores:** si hay un excelente gestor, un científico valioso en el campo de que se trate, un propietario de una empresa clave para la distribución, un importante cliente potencial, etc.
- 24. Posibilidades de salida en caso de fracaso:** cuando se puede recuperar algo de la inversión realizada si el proyecto fracasa.
- 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 bróker, relaciones públicas, etc.) pueden ser muy difíciles de vender sin vincular a estas personas.

www.inqualitas.net/articulos (adaptado)

INVESTIGA Y EXPÓN

- Plantea tu propio proyecto de negocio y analiza en cuál de estos 25 puntos es fuerte o presenta debilidades.

