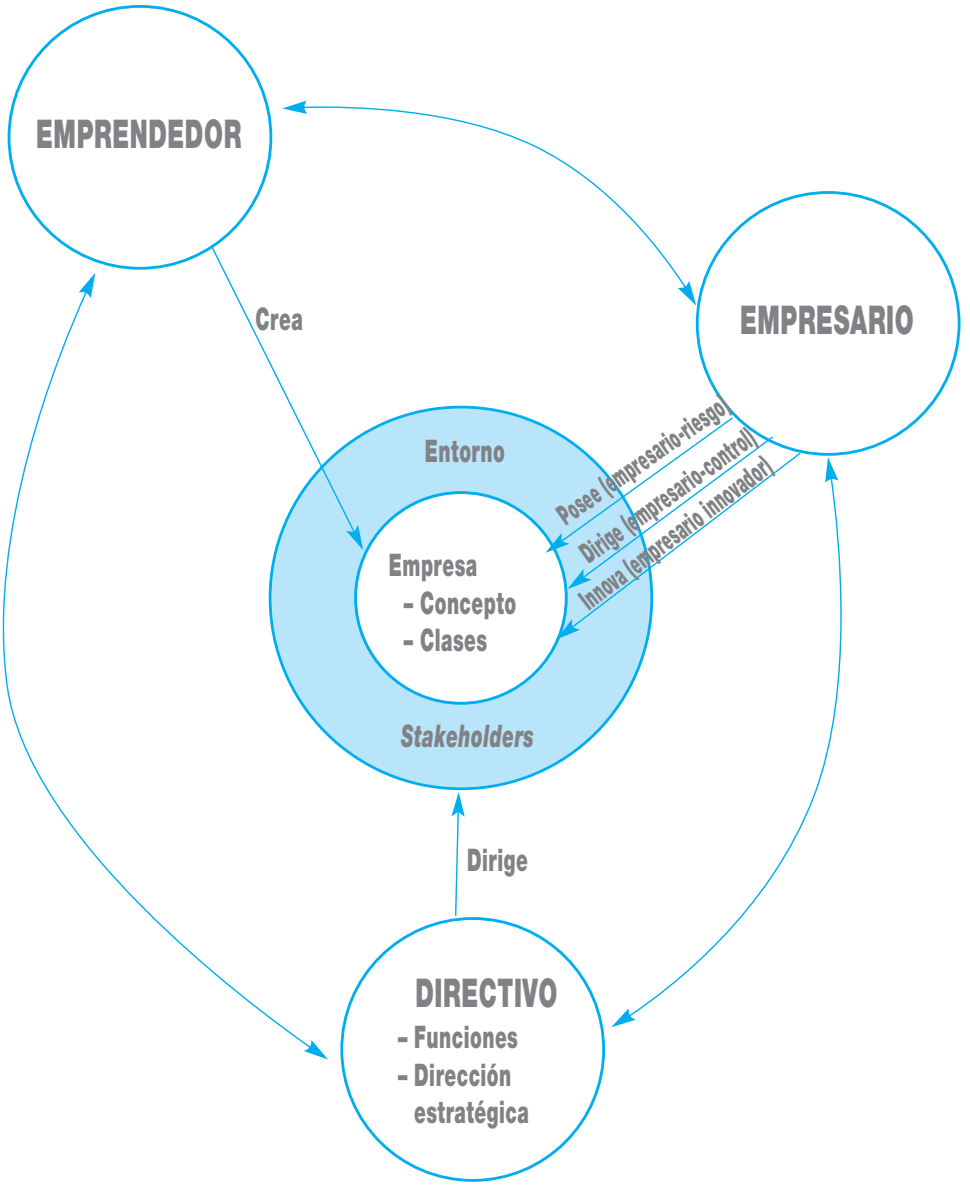
1 La empresa, su entorno y su dirección

Mapa conceptual



Cuestiones iniciales

1. ¿Qué es una organización?
2. ¿Qué tipo de organización es una empresa?
3. ¿Qué tipos de empresas existen?
4. ¿Es lo mismo un emprendedor que un empresario?
5. ¿Qué son los *stakeholders*?
6. ¿Qué papel le corresponde a la empresa en el sistema económico?
7. ¿Cuáles son los principales niveles directivos de una organización?
8. ¿Qué funciones desarrollan los directivos de una empresa?
9. ¿En qué consiste la dirección estratégica?
10. ¿En la formulación de estrategias, se debe analizar el interior de la empresa, o sólo su entorno?

Introducción

Este primer tema se dedica al estudio de la empresa como organización y como sistema, las clases de empresas, las figuras del empresario y del emprendedor, el papel de la empresa en el sistema económico, su dirección y las distintas funciones que la integran, así como la dirección estratégica que, partiendo del análisis del entorno de la empresa y de su interior, trata de determinar las mejores alternativas para alcanzar los objetivos.

El término "Economía de la Empresa" viene a ser la traducción de lo que los anglosajones denominan *business administration*, que literalmente significa "administración de negocios", lo cual pone de manifiesto su papel en el plan de estudios del Grado de Administración y Dirección de Empresas.

La Economía de la Empresa es la disciplina científica que versa sobre la administración y dirección de los negocios empresariales.

El objeto material de estudio de esta disciplina es la unidad económica de producción: la empresa. La importancia de esta unidad es tanta que, al sistema de economía de mercado, que es el dominante en los países desarrollados, también se le denomina sistema de libre empresa.

La empresa también es objeto de estudio por otras disciplinas. Lo que diferencia a la Economía de la Empresa es la peculiaridad de su enfoque: se trata de estudiar la vertiente práctica de la dirección y administración de empresas. Este enfoque constituye el objeto formal de la Economía de la Empresa. Se trata de estudiar la empresa desde el punto de vista de su administración en la práctica.

1. Concepto de empresa

La Economía de la Empresa es la disciplina científica que versa sobre la administración y dirección de los negocios empresariales.

La empresa es un sistema de organización en el que se desarrollan funciones de producción, financiación y marketing para obtener sus fines.

Una empresa es una organización y, dado que toda organización es un sistema finalista, toda empresa es un sistema finalista.

1.1. La empresa como organización

Toda empresa es una organización y una organización es un conjunto de personas y elementos materiales dirigidos, bajo el principio de la división del trabajo, con el fin de conseguir objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual aislado.

Por consiguiente, toda organización tiene los cinco elementos que se han recogido en la tabla 1.1: objetivo, elementos personales y materiales, dirección y división del trabajo.

ELEMENTOS DE TODA ORGANIZACIÓN
• **Objetivo**, que es la razón de su existencia. • **Elementos personales**, que forman la esencia de la organización. • **Elementos materiales**, que se encuentran a disposición de las personas para que desarrollen su trabajo. • **Dirección**, formada por el conjunto de personas que aúnan los esfuerzos de las demás y las dirigen hacia el objetivo. • **División del trabajo** en tareas más simples que se asignan a las personas y grupos de personas, lo que facilita su realización bajo el principio de especialización.

TABLA 1.1.

1.2. La empresa como sistema

Toda organización es un sistema finalista. Por consiguiente, toda empresa es un sistema finalista; más concretamente, un sistema finalista con ánimo de lucro:

La empresa es un sistema finalista con ánimo de lucro.

— Un sistema es un conjunto de elementos, o subsistemas, interrelacionados entre sí, y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos.
— Un sistema finalista es aquel que permite la elección de medios, o de fines, o de ambos.
— Las organizaciones tienen partes que son en sí mismas finalistas y en las que existe una división funcional del trabajo.

Esta última característica es especialmente interesante pues permite la división funcional del sistema empresarial en varios subsistemas:

1. El subsistema de flujos físicos es aquel por el cual circulan flujos de materias primas, productos semielaborados, productos terminados que se distribuyen a los clientes, etcétera, y está formado por los subsistemas de producción y de marketing.
2. El subsistema de flujos financieros es aquel en el que se transforma ahorro en inversión materializada en capital productivo y se encuentra integrado por el subsistema de financiación (en el que se obtienen los medios financieros) y por el subsistema de inversión (en el que esos medios se materializan en inversiones productivas).
3. El subsistema de flujos de información es el de dirección, que actúa sobre los otros dos y que, a su vez, se encuentra formado funcionalmente por los subsistemas de planificación, organización, dirección propiamente dicha y control.

En este libro se irán estudiando los distintos subsistemas funcionales; es decir el de dirección y de recursos humanos, el financiero, el de producción y el de marketing. La descomposición del sistema empresarial en subsistemas funcionales permite la especialización de sus trabajadores y directivos bajo la coordinación del subsistema de dirección.

En la tabla 1.2. se han recogido algunas otras características de la empresa como sistema.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMO SISTEMA
• **Abierto**, pues interactúa con los sistemas económico, social, etc. • **Sinérgico**, pues manifiesta características y comportamientos que no son atribuibles a ninguna de sus partes. • **Global**, pues cualquier intervención sobre alguno de sus elementos o subsistemas repercute sobre los demás y sobre el conjunto del sistema. • **Autorregulado**, pues se autocontrola y en él se produce homeostasis.

TABLA 1.2.

La empresa es un sistema abierto, que recibe de su entorno una serie de *inputs* o entradas (materiales, fondos financieros, informaciones) y que envía a su exterior otra serie de *outputs* o salidas de diverso tipo. Si las salidas generadas por la empresa se apartan de ciertos límites, comienza un proceso de retroalimentación o *feed-back*, por el cual se modifican las entradas hasta conseguir que las salidas se ajusten a los límites deseados. El propio sistema se adapta y autocontrola para conseguir sus objetivos. Dicho de otro modo, el sistema de control se encuentra en la propia empresa (figura 1.1).

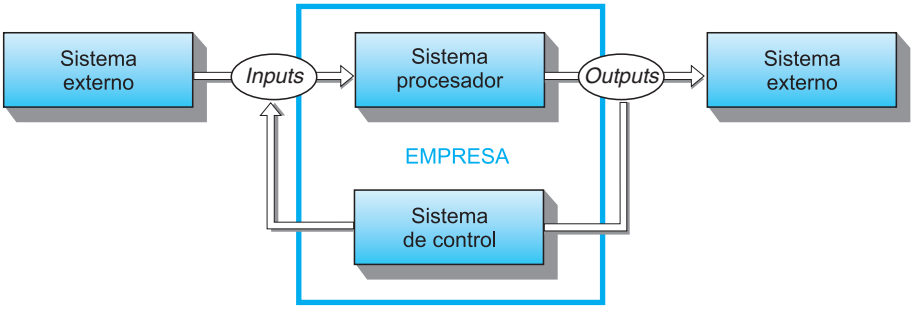


Figura 1.1

2. Clases de empresas

La variedad de empresas es ingente, como también lo son las clasificaciones que se podrían apuntar. Pero las principales son las siguientes (tabla 1.3):

CLASIFICACIONES DE EMPRESAS
• Según su tamaño. • Según su actividad. • Según el ámbito de su actividad. • Según la titularidad de su propiedad. • Según su forma jurídica.

TABLA 1.3

1. Según su tamaño, se distingue entre pequeñas, medianas y grandes empresas, sin que exista acuerdo sobre el criterio para la medición del tamaño (volumen de activos, volumen de ventas, tamaño del capital propio, número de trabajadores, etcétera) ni sobre las dimensiones que han de tener las empresas para pertenecer a una u otra clase.

Por ejemplo, en la Unión Europea, según la recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003, se establecen tres criterios: el número de trabajadores, el volumen de negocios (ingresos anuales) y el balance general, conforme a la tabla 1.4. Para que una empresa sea clasificada en una u otra categoría ha de cumplir el requisito del número de trabajadores y además el de una de las otras dos variables. Sin embargo, para la aplicación de la planificación contable adecuada a

CLASES DE EMPRESAS POR SU TAMAÑO SEGÚN LA COMISIÓN EUROPEA

	N.º TRABAJADORES	VOLUMEN NEGOCIOS*	BALANCE GENERAL*
Microempresa	Menos de 10	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña empresa	Entre 10 y 49	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
Empresa mediana	Entre 50 y 249	Más de 10 y menos de 50	Más de 10 y menos de 43
Empresa grande	Más de 249	Más de 50	Más de 43

TABLA 1.4

* En millones de euros

Anexo a la Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas, de 6-5-2003 (DOCE L 124 de 20-5-2003), en vigor desde 1-1-2005, adoptada por la Comisión

uno u otro tipo de empresa, el criterio varía, y así, en la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas, la clasificación se ajusta a la realizada en la tabla 1.5 (para pertenecer a uno de los grupos no se debe sobrepasar al menos dos de los tres límites).

CLASES DE EMPRESAS POR SU TAMAÑO SEGÚN LA COMISIÓN EUROPEA			
	N.º TRABAJADORES	VOLUMEN NEGOCIOS*	BALANCE GENERAL*
Microempresa	10	0,7	0,35
Pequeña empresa	50	8	4
Empresa mediana	250	40	20
Empresa grande	Más de 250	Más de 40	Más de 20

TABLA 1.5 * En millones de euros

2. Según su actividad, las empresas pueden clasificarse por sectores económicos: primario, secundario o industrial, y terciario o de servicios. Dentro de cada uno de ellos, pueden establecerse distintas clasificaciones.

3. Según el ámbito de su actividad, se distingue entre empresas locales, provinciales, regionales, nacionales, e internacionales. Las empresas internacionales pueden serlo por razones comerciales o de otro tipo; son empresas exportadoras las que son internacionales por vender productos en el exterior, mientras que se denomina multinacionales a las empresas que son internacionales por mantener activos y empleados en más de un país.

4. Según quién tenga su propiedad, se distingue entre empresas privadas (en las que la mayoría del capital es propiedad de particulares), empresas públicas (cuyo capital es mayoritariamente propiedad del Estado o de cualquier Organismo Público), y empresas mixtas (cuyo capital pertenece por a Entidades Públicas y a particulares). A aquellas cuyos trabajadores son, además, sus propietarios, se les denomina empresas cooperativas o sociales. La empresa cooperativa es un tipo de empresa privada.

5. Según su forma jurídica, se diferencia entre la empresa regida por un empresario individual, que es una persona física, y la empresa social, que es una persona jurídica o sociedad (tabla 1.6).

Empresas	**Individual.** Es una persona física		
	Social. Es una persona jurídica	**Sociedades personalistas** Sus socios, o parte de ellos responden personal, solidaria e ilimitadamente de las deudas sociales en caso de insolvencia de la sociedad	S. Colectiva S. Comanditaria simple S. Comanditaria por acciones
		Sociedades capitalistas Sus socios, no responden de las deudas sociales con su patrimonio particular	S. Anónima S. Limitada
		S. Mutualista	S. Laboral S. Cooperativa

TABLA 1.6

3. EL empresario, el directivo y el emprendedor

A lo largo de la historia, diversos tratadistas han elaborado diferentes teorías sobre la figura del empresario, especialmente para identificar su función y, con ello, justificar su beneficio. Todavía hoy pueden distinguirse las siguientes opiniones sobre la figura del empresario:

Existen tres teorías sobre la figura del empresario.

— Algunos autores consideran que es quien controla la empresa, es decir, quien la dirige (teoría del empresario-control).
— Otros estiman que es el propietario del proyecto empresarial y de su posterior concreción, es decir, de la empresa (teoría del empresario-riesgo).
— En un tercer grupo se encuentran quienes estiman que debe incorporar ambas condiciones: debe participar tanto en el control de la empresa como en su propiedad. Entre estos se encuentran buena parte de los juristas que

han tratado el tema, quienes, además, añaden que debe haber continuidad en ambas condiciones, no teniendo la condición de empresario quienes lo hacen ocasionalmente.

— No pocos autores añaden, además, la condición de tener cierta iniciativa innovadora y emprendedora (teoría del empresario innovador). Se entiende que su éxito como empresario se basa, precisamente, en su capacidad de innovación; capacidad que puede basarse en el desarrollo y comercialización de nuevos productos, en el desarrollo y uso de nuevos procesos de producción, o en la creación y aplicación de nuevas formas de llevar el negocio.

La frecuente utilización de términos como "beneficio del empresario" pone de manifiesto que continúa identificándose al capitalista con el empresario. Pero el beneficio pertenece al propietario de la empresa, en tanto que son los directivos quienes llevan a cabo su administración.

A medida que las empresas crecen, su dirección se divide y profesionaliza.

Hoy se entiende que quien planifica, organiza, dirige y controla la actividad empresarial es su dirección. Son los directivos quienes coordinan los factores para conducir a la organización empresarial hacia sus objetivos. Sin embargo, el beneficio de la empresa corresponde a sus propietarios. Cuando un directivo es, además, capitalista de la empresa, puede percibir todo el beneficio o parte de él (que serían dividendos, en el caso de que se tratara de una sociedad anónima), pero no por su condición de directivo, sino por la de propietario, o socio, de la empresa. Además, dado que, actualmente, en las medianas y grandes empresas, tanto la propiedad como el control de la empresa son participados por un grupo de personas, y no sólo por una, puede decirse que hoy se tiende a una despersonalización y atomización de la figura del empresario.

Tampoco es lo mismo un empresario que un emprendedor, que viene a ser la figura inicial, es decir, quien pone en funcionamiento el negocio. En el desarrollo de la empresa, pueden distinguirse tres fases (tabla 1.7):

— La fase inicial es la del caos creativo. el proyecto requiere un emprendedor, es decir, un fundador con una alta dosis de visión, imaginación y acción, para romper moldes y empujar el proyecto inicial hacia el éxito. Le suele acompañar un grupo pequeño de colaboradores muy motivado.

— La segunda fase es la de crecimiento, en la que se van incorporando más personas y aumentan las dificultades de comunicación y de gestión. La competencia crece y se necesita una dirección estratégica. Si no se profesionaliza la administración, el proyecto se ve abocado al fracaso.

— Finalmente, la dirección de la empresa requiere un empresario, es decir, alguien que conjugue la innovación, que siempre es necesaria, con talento para el desarrollo del proyecto, lo cual, a su vez, precisa no solamente valores y actitudes adecuadas, sino también unos sólidos conocimientos, es decir, especialistas, dada la complejidad actual de las empresas y de su entorno competitivo.

TABLA 1.7

FASES EN LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA
• **Caos** creativo inicial. Predominio del emprendedor. • **Crecimiento**. Convivencia de emprendedor y empresario. • **Madurez**. Predomio del empresario.

En el seguimiento de esas fases, se recorren las cuatro etapas que se distinguen en los procesos de aprendizaje[1]:

— El estado de ignorancia inconsciente: cuando el individuo no sabe que no sabe. El emprendedor no sabe en qué consiste ser empresario, e incluso piensa que dirigir una empresa es lo él está haciendo.
— El estado de ignorancia consciente: cuando el individuo percibe que no sabe. El emprendedor se da cuenta de que tiene que hacer las cosas de otra manera si quiere que la empresa crezca y dejar de estar constantemente resolviendo problemas de forma personal. Al ser consciente de su ignorancia, comienza a prepararse y, al hacerlo, pasa al siguiente estado.
— El estado de conocimiento consciente: cuando el individuo percibe que sabe. El nuevo empresario piensa antes de actuar; se concentra en lo que hace para dejar de lado viejos hábitos, viejas formas de actuar y de pensar. Trabajando de este modo, pasa al siguiente estado.
— El estado de conocimiento inconsciente: cuando el individuo no sabe que sabe. Ya no hay que pensar o concentrarse para actuar de determinada manera, sino que es casi un instinto, y ya no se acepta hacer las cosas de otra forma. Es como conducir un automóvil; no hay que pensar para hacerlo. Es el estado del conocimiento y dominio de la habilidad.

TABLA 1.8

	...no sabe	...sabe
El individuo no sabe que...	Ignorancia Inconsciente (II)	Conocimiento Inconsciente (CI)
El individuo sabe que...	Ignorancia Consciente (IC)	Conocimiento Consciente (CC)

En la tabla 1.9 se han sintetizado las principales diferencias existentes entre las figuras del empresario y del emprendedor[2].

[1] Antognolli, S.E.: *Empresa familiar: de emprendedor a empresario*, http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_de_emprendedor_a_empresario.
[2] Ibid

Emprendedor	Empresario
Trabaja mucho	Piensa y elabora mucho
Hace las cosas él mismo o las controla personalmente	Delega y controla resultados
Es muy bueno solucionando problemas	Es muy bueno definiendo estrategias y objetivos, se anticipa a los problemas
Controla que su gente esté todo el día trabajando	Mide los resultados del trabajo de su gente
Hace muchas cosas	Genera mucho valor
Se rodea de gente trabajadora y sumisa, no tiene tiempo para discutir	Se rodea de gente capaz, se debate a fondo cada decisión
Controla el funcionamiento de la rueda operativa de la empresa	Está mirando la empresa, los cambios del mercado y la evolución del entorno
Premia el esfuerzo	Premia los resultados
Conoce las máquinas de su empresa	Conoce los números de su empresa
Es imprescindible en el momento de crear una empresa y echarla a rodar	Es imprescindible para hacer crecer la empresa una vez que comenzó a rodar

TABLA 1.9

4. El entorno de la empresa

4.1. La empresa en el sistema económico

El sistema económico es el conjunto de relaciones, reglas e instituciones que caracterizan el funcionamiento económico de un país y que instrumentan las medidas que es necesario tomar para alcanzar los objetivos prefijados.

Existen diversos tipos de sistemas económicos, pero en Occidente la mayor parte de las empresas se encuentran sometidas a un sistema de libre mercado, lo cual significa que han de hacer frente a la competencia.

En este sistema la regulación económica se realiza por lo que Adam Smith denominó la "mano invisible" del mercado, que asegura la asignación más eficiente de los recursos escasos. En ese sistema interviene la empresa, como unidad económica de producción, con una "mano visible", estableciendo relaciones económicas entre los agentes económicos en sustitución del mercado, actuando como intermediario y reduciendo los costes de transacción. En el sistema de economía de mercado, donde el mercado funciona mejor que la empresa, ésta no existe.

4.2. Los grupos de interés o *stakeholders*

Se denomina grupo de interés a un conjunto de personas que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Son personas que tienen intereses en ella porque su actuación les afecta de una forma u otra.

En inglés se les denomina *stakeholders* que es el término utilizado habitualmente y que, según una opinión mayoritaria, fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en 1984[3].

Son grupos de interés los recogidos en la tabla 1.10.

Grupos de interés
• Accionistas. • Directivos. • Empleados. • Proveedores. • Distribuidores. • Consumidores. • Comunidad. • Sociedad. • Estado y administración públicas, en general.

TABLA 1.10

Veamos cada uno de ellos:

— Los accionistas son propietarios de la empresa. Vigilan a la empresa y a sus directivos para asegurarse de que tratan de aumentar sus beneficios.
— Los directivos forman un grupo de interés fundamental ya que son responsables de la utilización de los medios materiales y humanos de la empresa. Al tomar decisiones los directivos se encuentran con frecuencia en la necesidad de conjugar los intereses de los diferentes grupos, incluyéndose a sí mismos. Hace tiempo que existe toda una polémica sobre la remuneración que deben percibir los directivos, que, incluso en situación de grave riesgo para sus empresas, se han fijado emolumentos e indemnizaciones desorbitadas para el caso de cese en sus puestos.
— Los empleados también constituyen un grupo de interés que aporta su esfuerzo y que espera recibir una recompensa justa, lo cual requiere una estructura que compense equitativamente a los trabajadores por su contribución. Por ejemplo, las empresas tienen que desarrollar sistemas de reclutamiento, selección, formación, evaluación, y compensación, que no discrimine entre los empleados y que éstos consideren justo.
— Los proveedores esperan que se les pague de modo equitativo y en el plazo previsto. Del mismo modo, los distribuidores esperan recibir productos de calidad y a los precios acordados.
— Los consumidores y clientes con frecuencia son considerados como un grupo de interés más crítico, dado que, si la empresa no puede convencerles para que compren sus productos, puede desaparecer. Por ello, los directivos y los empleados tienen que trabajar para conseguir clientes leales, lo cual

[3] Freeman, R.E.: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984)

requiere elaborar productos de calidad a un precio ajustado y ofreciendo un buen servicio post venta.

— Las decisiones de las empresas afectan a la comunidad, a la sociedad, y a las administraciones públicas de los lugares en los que operan. Por comunidad se entiende no sólo la localización física en la que se ubica la empresa, sino también el entorno social. La comunidad provee a la empresa con la infraestructura física y social que la permite operar, le facilita los servicios necesarios (policía, transporte, bomberos…) y la fuerza de trabajo, así como los hogares en los que viven sus directivos y sus empleados, las escuelas y hospitales que precisan, y así sucesivamente.
La empresa contribuye a la economía local con los salarios, rentas e impuestos que paga, y a menudo la prosperidad de la zona depende de ella. Las administraciones públicas tienen interés en el devenir de la empresa no sólo por razones fiscales, sino por su papel en el bienestar de la sociedad.

5. La dirección de la empresa

5.1. Concepto

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la organización mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control.

El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización. El factor directivo es crítico en cualquier organización.

Los grandes principios directivos son de aplicación general.

Los principios directivos no sólo son útiles para las empresas que tratan de conseguir beneficios, sino también para las entidades no lucrativas como museos, colegios y Universidades, municipios o instituciones de caridad. Para todas las organizaciones es útil una dirección eficaz.

5.2. Los niveles directivos

Los diversos niveles directivos forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes: la alta dirección, la dirección intermedia, y la dirección operativa (véase figura):

— La alta dirección ocupa el nivel más elevado de la pirámide. Está integrada por el presidente y otros directivos clave que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo de la organización. Toman decisiones de nivel tan elevado como las relativas a la elaboración de nuevos productos, la compra de otras entidades o la realización de operaciones internacionales. Además, supervisan el funcionamiento general.

— En la dirección intermedia se incluyen ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de divisiones. Los directivos intermedios se ocupan más que la alta dirección de cuestiones específicas. Son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección. Se ocupan, por ejemplo, de determinar el número de vendedores que ha de operar en un cierto territorio, seleccionar un equipo de producción o determinar cómo se ha de evaluar el trabajo y la productividad de los empleados. Además, supervisa a la dirección operativa.
— La dirección operativa, también llamada dirección de supervisión o dirección de primera línea, incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados diariamente, e incluso hora a hora. Se encarga de poner en acción los planes desarrollados por los mandos intermedios y se encuentra en contacto directo con los trabajadores.

A medida que se asciende en la pirámide, el tiempo de los directivos se encuentra más dedicado a problemas de dirección y menos al trabajo directo.

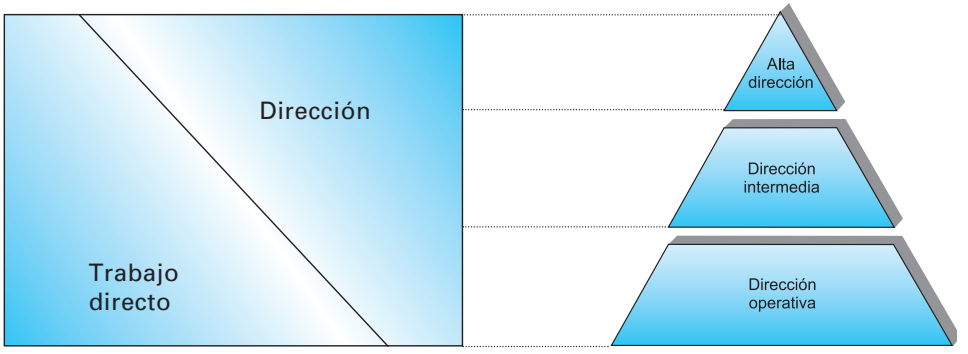


Figura 1.2

Las principales cualidades que deben tener los directivos se pueden agrupar en los siguientes tipos:

— Cualidades técnicas. Aunque no es necesario que los directivos conozcan todos los aspectos técnicos del trabajo que dirigen, han de tener los conocimientos suficientes para comunicarse con sus subordinados y superiores, y para conseguir cierta credibilidad de sus subalternos.
— Cualidades humanas. Todo directivo debe saber mantener unas buenas y sinceras relaciones humanas con su equipo.
— Cualidades reflexivas. Los directivos han de tener la capacidad de enfocar los problemas y sus soluciones de forma lógica y sistemática, insertándolos en el contexto más amplio del que forman parte. En lugar de centrarse sólo en las soluciones a corto plazo, han de introducir los pequeños problemas diarios en una perspectiva a largo plazo.

TABLA 1.11

Cualidades directivas
• Técnicas. • Humans. • Reflexivas.

5.3. Las funciones de la dirección

La agrupación más aceptada de las funciones directivas es la que distingue entre las de planificación, organización, gestión y control.

No existe unanimidad acerca del número y denominación de las funciones que desempeñan los directivos, si bien la propuesta más aceptada se basa en la realizada por Henry Fayol en 1916. Se identifican, así, las funciones de planificación, organización, gestión y control:

— Con la planificación se establece un futuro deseado y los medios necesarios para conseguirlo.
— Seguidamente se organizan esos medios, en especial los medios humanos.
— Mediante la función de gestión, o dirección propiamente dicha, se trata de que las decisiones se lleven a efecto, lo cual requiere del uso de la motivación, el liderazgo y la comunicación.
— Controlando se trata de ajustar los resultados obtenidos a los objetivos deseados.

En los siguientes apartados se trata sobre cada una de estas funciones, si bien, por su importancia, la función de organización, así como el liderazgo, la motivación y la comunicación, serán estudiadas con cierto detalle posteriormente.

5.4. la función de planificación

En la empresa pueden coexistir diferentes planes coherentes entre sí.

La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados.

Ha de distinguirse entre planes a corto plazo y planes a largo plazo.

Los planes a corto plazo forman la que algunos autores denominan planificación táctica y suelen tener un horizonte temporal no superior a un año. Tienen que estar integrados con los planes a largo.

Los planes a largo plazo tienen una duración variable. Algunas empresas planifican a sólo dos años, mientras que otras tienen planes a veinte o treinta años, pero el horizonte temporal más habitual está comprendido entre tres y cinco años.

La forma más extendida de planificación a largo plazo es la denominada planificación estratégica que se integra en la dirección estratégica, que se estudiará en este capítulo.

La mayoría de los planes incluyen los siguientes **elementos**: objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.

TABLA 1.12

Elementos de los planes
• Objetivos. • Políticas. • Reglas. • Presupuestos.

Los objetivos, a los que en ocasiones se les denomina metas, son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Aunque el que más frecuentemente se menciona es el beneficio, las empresas también tienen objetivos de crecimiento, eficiencia, valor de sus acciones, responsabilidad social, desarrollo de su personal, servicio al cliente, etc. Unos objetivos bien definidos permiten a los directivos establecer prioridades, disponer de unos estándares con los que luego poder comparar los resultados efectivamente obtenidos (control), y unificar los esfuerzos en torno a esos objetivos.

La experiencia demuestra que muchas organizaciones no consiguen el máximo provecho de sus objetivos porque éstos no están adecuadamente concebidos y establecidos. Para que sean eficaces los objetivos han de cumplir las siguientes características:

1. Han de constituir un reto, pero ser realistas.
2. Han de venir establecidos en términos específicos y cuantificables.
3. Han de ser muy apoyados por los superiores.
4. Han de ser capaces de generar entusiasmo en los subordinados.
5. Han de ser comunicados a todos los subordinados involucrados en su consecución.
6. Han de ser puestos por escrito.
7. Han de ser comentados regularmente en las reuniones.

Las políticas son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa. Una política a largo plazo que limita las decisiones de marketing y producción puede ser, por ejemplo, la de "productos de gran calidad y elevado precio". Una política como esta mantenida durante un periodo de tiempo suficiente llega a crear una cierta imagen de la empresa y de sus marcas bien diferente de la que puede llegar a tener otra empresa que sigue la política de "productos de calidad suficiente y precio tan bajo como sea posible". Las políticas abarcan todos los campos. Una política de personal sería "la promoción de los empleados se realiza sobre una base de capacidad, resultados y tesón".

Los procedimientos son más limitativos que las políticas: constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que han de darse en actividades tales como la contratación de personal, la adquisición de maquinaria, la devolución de

mercancías, la realización de inventarios y arqueos de caja, etc. Por ejemplo, un procedimiento para la adquisición de herramientas podría ser el siguiente:

> "Se han de preparar tres copias del formulario 677-FZ en el que se señalarán los motivos de la adquisición. El original y una copia se enviarán al departamento de compras y el peticionario se quedará con otra copia para su archivo. Las adquisiciones que superen los 1.500 euros han de ser aprobadas por el director financiero".

En las empresas las críticas a los procedimientos son muy frecuentes. Les acusan de ser burocráticos y de comportar una pérdida de tiempo, creando un "papeleo" innecesario. Sin embargo, el objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia.

Las reglas son más estrictas, incluso, que los procedimientos. Señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos. Un ejemplo podría ser:

"En el taller ha de utilizarse casco".

Otro podría ser:

"Todos los empleados disponen de tres días al semestre de ausencia para asuntos propios".

Los presupuestos expresan las expectativas en cifras. Los presupuestos de caja prevén las necesidades de tesorería; los presupuestos de ingresos y gastos prevén los futuros beneficios; y las previsiones de ventas prevén las ventas futuras. Pero no todos los presupuestos son financieros. Por ejemplo, los presupuestos de mano de obra vienen expresados en horas, aunque luego éstas se valoren para obtener la previsión del coste del factor trabajo.

TABLA 1.13

Fases del proceso de planificación
1. Reconocimiento de oportunidades.
2. Selección de objetivos.
3. Identificación y creación de alternativas.
4. Evaluación de las alternativas.
5. Selección de una alternativa
6. Seguimiento del plan

En la planificación ha de seguirse un enfoque lógico y bien desarrollado con las siguientes fases:

1. Reconocimiento de las oportunidades existentes. Los grandes éxitos se consiguen aprovechando las grandes oportunidades, pero, para ello, como es obvio, previamente es preciso advertir su existencia.

2. Selección de los objetivos del plan. El plan ha de tener algún propósito. Sin un objetivo claro y cuantificable, el plan fracasará. Por el contrario, un objetivo preciso ofrece una dirección y un sentido a las demás fases de la planificación
3. Identificación y creación de alternativas. Se han de identificar las diversas alternativas existentes para alcanzar los objetivos. En esta fase es importante tener ideas creativas pues las mejores alternativas no son siempre las que resultan evidentes.
4. Evaluación de las alternativas. Cada alternativa ha de ser evaluada con precisión a la vista de los objetivos. El éxito precisa un estudio cuidadoso de las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas existentes. Ha de estudiarse el coste de cada una, sus posibles resultados, la disponibilidad de recursos suficientes para llevarla a cabo, el tiempo que requerirá, etc.
5. Selección de una alternativa. Si se han seguido las fases anteriores cuidadosamente, se puede tener confianza en que la selección es la adecuada. No obstante, es posible que no estén del todo claras las ventajas e inconvenientes de todas las alternativas. Nunca se tiene toda la información que sería deseable para tomar una decisión. Sin embargo, hay que tomarla.
6. Seguimiento del plan. Como vivimos en un mundo que es cada vez más incierto y como los directivos son personas y, por lo tanto, seres imperfectos, ha de efectuarse un seguimiento continuo del plan que puede poner de manifiesto la conveniencia de alterar alguna o varias de las fases.

La planificación es conveniente en sí misma.

Incluso si se fracasa en la consecución de los objetivos del plan, en el proceso de planificación se consigue un mejor conocimiento de la empresa, de sus posibilidades, de su entorno, de sus medios, etc. Planificar obliga a una disciplina de estudio e investigación que genera un conocimiento que, como todo saber, es conveniente en sí mismo.

5.5. La función de organización

La división en tres niveles de la tarea de dirección, en la pirámide organizativa a que se hizo referencia anteriormente, forma parte de la función de organización.

Llevar a efecto los planes requiere la función de organización, que constituye la segunda fase del proceso de dirección. Así como la función de planificación genera un objetivo al que ha de dirigirse la empresa, la función de organización hace posible que estos planes se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema.

Organizar es dividir el trabajo entre las personas y los grupos y coordinar sus actividades.

La tendencia en las empresas bien dirigidas es tener estructuras sencillas. Es preciso evitar las estructuras organizativas rígidas y complejas. En general, es preferible delegar en los subordinados, dándoles autonomía para que utilicen sus propias capacidades. La autonomía no significa caos si va acompañada de un control adecuado.

El estudio de la estructura organizativa es de tal importancia que se tratará con mayor detalle más adelante. Aquí sólo queda señalar brevemente los cuatro objetivos principales de la organización de empresas, que son los siguientes:

1. Suministrar una estructura organizativa que permita definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y determinar las relaciones entre ellos.
2. Establecer líneas de autoridad y de responsabilidad. La organización pone de manifiesto quién está encargado y quién es responsable de cada tarea.
3. Crear canales de comunicación. La estructura organizativa establece canales de comunicación ascendentes, descendentes e interdepartamentales.
4. Establecer procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización.

TABLA 1.14

Objetivos de la función de organización
• Suministrar una estructura organizativa. • Establecer líneas de autoridad y responsabilidad. • Crear canales de comunicación. • Establecer procedimientos para alcanza los objetivos.

5.6. La función de gestión o dirección propiamente dicha[4]

Tras planificar un futuro deseado y la forma de alcanzarlo, y organizar los medios disponibles para ello, hay que hacer que todo cuanto se ha decidido se realice. La gestión, o dirección en sentido restringido, consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

Para realizar esta función es necesario el liderazgo, es decir, el ejercicio de la influencia y del poder. Los líderes eficaces dan forma y objetivos al grupo. Con el liderazgo se consigue que las personas se identifiquen con unos objetivos del grupo y actúen para conseguirlos.

[4] Existe un cierto confusionismo entre los términos "dirección", "administración" y "gestión". En realidad, el problema carece de transcendencia, pues una vez que se ha definido lo que se quiere expresar con cada palabra, tal problema desaparece. No obstante, debe saberse que a lo que aquí se ha denominado "dirección" algunos autores lo llaman "administración" y otros "gestión", y que a lo que aquí se ha denominado "gestión", o "dirección en sentido restringido", algunos autores lo llaman simplemente "dirección". Quien señala el lugar al que ha de ir un automóvil y le conduce a ese lugar, le "dirige". Por ello, se prefirió denominar "dirección" a todo el proceso y reservar el de "gestión" para una de sus fases: la de hacer que las decisiones se ejecuten. Pero el autor tiene colegas que prefieren otras soluciones en esta antigua polémica derivada de la traducción de la palabra management. Y, ciertamente, también tienen buenos argumentos.

Tan importante como el liderazgo es la motivación. Para que las personas desarrollen un comportamiento determinado es preciso que se encuentren motivadas, es decir, que tengan un motivo para ello. Investigar la motivación es estudiar las razones que explican el comportamiento de las personas.

Otro elemento importante de la función de gestión es la comunicación. Para que las personas desempeñen su trabajo como se desea y desarrollen un determinado comportamiento es necesario que previamente se les haya comunicado lo que se espera de ellas. Pero, por otra parte, el diseño de sistemas de comunicación es propio de la función de organización. Por consiguiente, el de la comunicación es un tema propio de la función de organización en cuanto a su diseño e implantación, y de la función de gestión en cuanto a su utilización.

El liderazgo, la motivación y la comunicación serán estudiados posteriormente.

5.7. La función de control

Con el control se trata de que los resultados aproximen a la organización hacia sus objetivos.

Aunque la palabra "control" evoca algunos aspectos negativos, básicamente, controlar significa ajustar, es decir, comparar los resultados reales con lo que se había planificado y hacer desaparecer las diferencias negativas existentes.

Más concretamente, para controlar han de seguirse las fases recogidas en la tabla 1.15. Vemos cada una de ellas:

Fases del proceso de control
1. Fijar unos estándares de resultados relativos a algún período futuro de tiempo. 2. Medir los resultados reales del período. 3. Comparar los resultados reales con los estándares esperados. 4. Determinar las razones de las diferencias, si existen y, cuando es preciso, tomar las medidas oportunas.

TABLA 1.15

La comunicación es esencial en el control. Es preciso que las personas sepan lo que se espera de ellas y de sus grupos.

1. El control comienza con la planificación**:** cuando se comunica a los empleados los objetivos que se pretenden conseguir y las políticas, procedimientos, reglas y presupuestos que señalan las líneas por las que se ha de llegar a ellos. Se ha de controlar que los planes se comuniquen a todas las personas involucradas en el esfuerzo.
2. Tras ello, comienza un proceso de recogida de información sobre los hechos reales. Para ello, la variedad de procedimientos existentes es ingente y depende del tipo de información de que se trate: desde el simple "vistazo de vez en cuando" a los más sofisticados procedimientos informatizados. En cualquier caso, para que esa información sea útil, ha de ser posible la comparación con los estándares esperados.

3. Tras la obtención de la información, se efectúa una evaluación de los resultados. Cuando las diferencias son positivas respecto a lo previsto, es posible suponer que todo va bien. Si son negativas y superan los límites admisibles, hay que preguntarse por las razones de estas diferencias.
4. Finalmente, si es preciso, se tomarán medidas correctoras. Tales medidas no siempre son precisas. En algunos casos las diferencias se deben a casos fortuitos y hechos poco frecuentes. Las ventas de un agente pueden ser escasas en una semana porque estuvo enfermo y trabajó tres días menos de lo previsto, en cuyo caso no es preciso tomar ninguna medida. Pero, si las diferencias se mantienen, es necesario corregirlas. Las razones de las diferencias pueden ser de muy diversa índole. Pueden encontrarse en dificultades de organización, o en que las decisiones no se han ejecutado como se había previsto, o pueden estar en el propio plan. Si no se alcanza un objetivo, puede ser porque el objetivo es inalcanzable, lo cual obligaría a revisar el proceso de planificación, pues una de las características que han de tener los objetivos es que sean viables. Pero lo más frecuente es que las medidas comporten una mejora de los procedimientos, una resignación de personal, la utilización de una maquinaria distinta, etc.

El control tiene inconvenientes. No solamente porque entraña un coste, sino que, además, comporta peligros como que resulte represivo, haga que sus instrumentos se conviertan en objetivos a cumplir, o se llegue a un falseamiento de la información para aparentar el cumplimiento de los objetivos. Por ello, lo ideal es que las personas asuman como propios los objetivos de la organización y se identifiquen con ellos. De ese modo, se autocontrolan y se reduce la necesidad de ese control que puede llegar a ser contrario a la motivación. Además, así el control no interviene con posterioridad a la realización del trabajo, sino que forma parte del trabajo mismo. Es mejor que no se produzcan errores, que tener que corregirlos. Es la denominada política de cero defectos, que se integra en la perspectiva de calidad total en la organización. En ella, las dos ideas básicas son: (1) que hay que conseguir que las personas no cometan errores conscientemente y (2) que las personas se comportan según el trato que reciben.

Aplicando la distinción de las funciones directivas sobre los subsistemas que surgen de la división funcional, se obtienen una serie de subsistemas que permiten una comprensión interesante conceptualmente, aunque difícil de llevar a la práctica.

5.8. La dirección y la empresa como sistema

Como ya se sabe, en el sistema empresarial es posible distinguir diferentes tipos de subsistemas:

En efecto, en el apartado 1.2 se identificaban los subsistemas en función de los tipos de flujos que circulaban por ellos, y así se hablaba de un subsistema de flujos físicos, un subsistema financiero y un subsistema de información. En el primero, a su vez, se identificaban el subsistema de producción y el subsistema mercadotécnico o comercial.

El subsistema de información es el subsistema directivo, que coordina los esfuerzos de los demás conduciéndoles hacia los objetivos globales. Por consi-

guiente, se planifica, se organiza, se gestiona y se controla tanto en el subsistema de producción, como en el financiero y en el comercial. Las cuatro actividades de dirección constituyen también subsistemas en mutua interrelación y, al aplicarse en las distintas áreas funcionales, surgen subsistemas que también se encuentran interrelacionados entre sí: son los subsistemas de planificación financiera, organización comercial, control de la producción, etc.

En la siguiente figura se ha representado la empresa bajo esta interpretación.

Figura 1.3

6. La dirección estratégica

6.1. Conceptos

Las estrategias de la empresa son el conjunto de objetivos, propósitos o metas que persigue la organización y de las principales políticas y planes con los que alcanzarlos, planteados de tal forma que vienen a determinar el negocio en el que se encuentra o en el que estará en el futuro y el tipo de empresa que es o que va a ser.

La dirección estratégica consiste en el desarrollo de las estrategias de la organización. Su importancia es tanto mayor cuanto mayores son la complejidad y el carácter cambiante del entorno y de la propia organización.

6.2. Fases del proceso

El proceso de dirección estratégica consta de seis fases. Las cuatro primeras describen el proceso de planificación que se ha de efectuar, en tanto que las dos úl-

timas se refieren a la implementación y a la evaluación. Son las siguientes (figura 1.4.):

1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización. La misión es el propósito fundamental; la razón de ser. Por ejemplo, la misión de Facebook es[5]:
   "Dar a la gente la capacidad de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado".

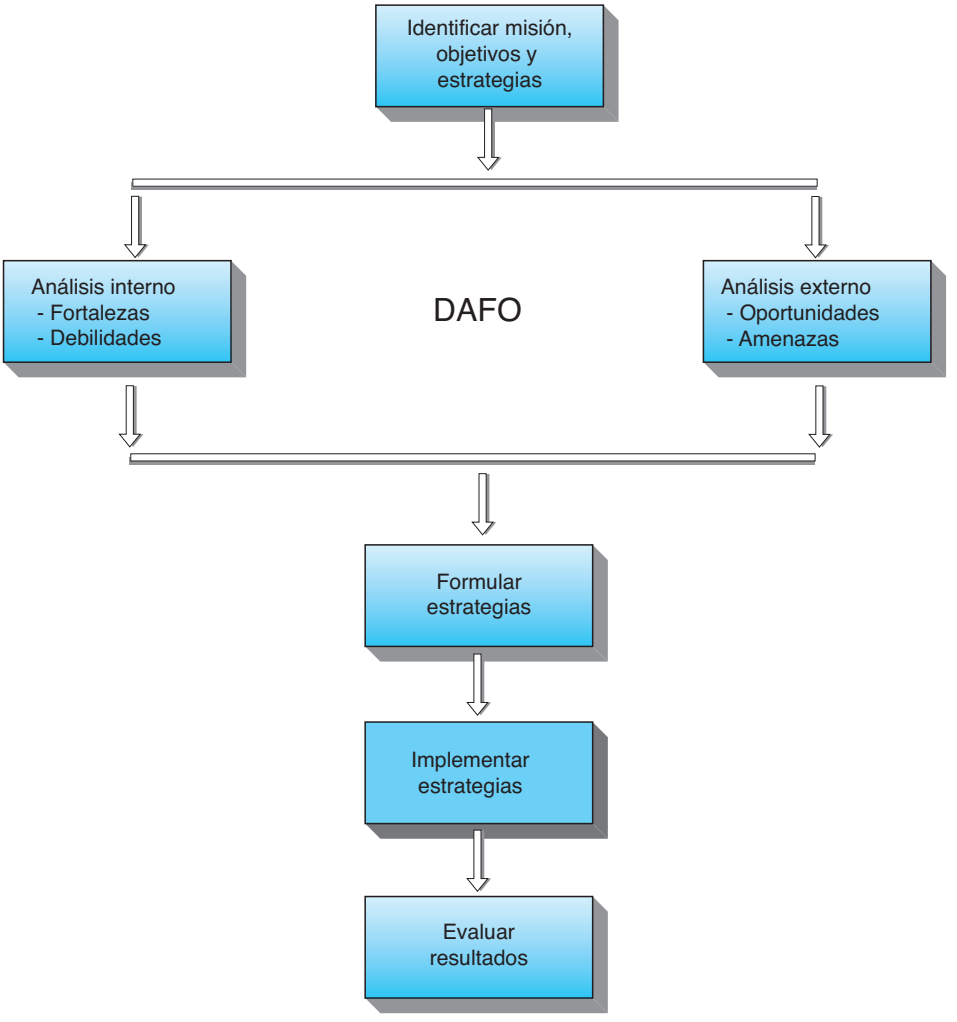


Figura 1.4

[5] https://www.facebook.com/facebook/info

En Internet pueden encontrarse otros muchos ejemplos, aunque, por supuesto, no siempre coinciden las misiones expresadas (declaraciones oficiales de lo que una organización dice y desea que los grupos de interés crean que son sus metas) con las misiones reales.

La identificación de las estrategias actuales permitirá saber posteriormente si es necesario cambiarlas.

2. Realizar un análisis interno. Este análisis ofrece información importante acerca de las capacidades y los recursos específicos de la organización. Los recursos son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, fabricar y entregar productos a sus clientes. Son lo que "tiene" la organización. Las capacidades son las habilidades y competencias que tiene para llevar a cabo las actividades necesarias en su negocio, es decir, "cómo" hace su trabajo. El análisis interno permite determinar las fortalezas y debilidades organizativas.
3. Realizar un análisis externo. Estudiando el entorno, se determinan cuestiones referentes a la actuación de la competencia y a otros componentes del mismo (económico, demográfico, político-legal, sociocultural, tecnológico, global) para identificar tendencias y cambios previsibles. Seguidamente, se identifican las oportunidades que puede aprovechar la organización y las amenazas que debe contrarrestar o contra las que debe protegerse.

   La combinación de análisis internos y externos recibe el nombre de análisis DAFO. En él se combinan las ***F***ortalezas y ***D***ebilidades organizativas con las ***A***menazas y ***O***portunidades del entorno. El siguiente subapartado se refiere a este análisis
4. Formular estrategias. Al formular estrategias, los directivos deben considerar las realidades del entorno y los recursos, capacidades y estrategias de diseño que tengan a su alcance para lograr sus objetivos. Existen tres tipos de estrategias:

   Las estrategias corporativas especifican en qué tipo de negocio está una empresa por cual desea estar y qué desea hacer en ese negocio. Son de tres tipos: de crecimiento (por las cuales la organización expande el número de mercados que atiende o los productos que ofrece), de estabilidad (por las cuales la organización mantiene las cosas como están) y de renovación (para resolver problemas de mal desempeño, mediante estrategias de recorte, con las que se corrigen problemas menores a corto plazo, o de cambio radical, con las que se resuelven problemas graves con medidas drásticas).

   Las estrategias competitivas son aquellas que utiliza la empresa para competir en su área o áreas de negocio. Cuando una organización está en varios negocios diferentes independientes y que formulan sus propias estrategias competitivas, se habla de "unidades estratégicas de negocio".

   Las estrategias funcionales son aquellas que se utilizan por los diferentes departamentos de la organización para apoyar su estrategia competitiva. Se incluyen estrategias mercadotécnicas, de investigación y desarrollo de productos, de servicio al cliente, financieras, etc.

5. Implementar las estrategias.
6. Evaluar los resultados.

En la matriz DAFO se sintetizan tanto las oportunidades como las amenazas del entorno, y tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa.

6.3. La matriz DAFO

En la siguiente tabla se ha representado la denominada matriz DAFO, en la que se sintetizan los resultados obtenidos del análisis interno de la organización y del estudio de su entorno.

TABLA 1.16

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Elementos internos positivos	Elementos internos negativos
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Elementos externos positivos	Elementos externos negativos

Así, según sean los resultados del análisis de entorno y de la organización, se pueden obtener tres tipos de resultados (véase tabla):

— Situaciones de potencialidades estratégicas favorables (potencialidades de desarrollo), que se presentan cuando en el entorno aparecen oportunidades y la empresa cuenta con puntos fuertes. Señalan las líneas de acción más prometedoras.
— Situaciones de potencialidades estratégicas desfavorables (potencialidades de recesión), que corresponde a los casos en los que en el entorno aparecen amenazas y la organización cuenta con debilidades. Marcan los elementos que deben tenerse presentes para evitar una evolución negativa.
— Situaciones de incertidumbre, que se presentan tanto cuando en el entorno aparecen amenazas, aunque la empresa cuente con fortalezas, como cuando en el entorno aparecen oportunidades, pero la empresa cuenta con puntos débiles.

TABLA 1.17

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Situaciones de incertidumbre	Potencialidades estratégicas desfavorables
Oportunidades	Potencialidades estratégicas favorables	Situaciones de incertiumbre

La dificultad de la toma de decisiones depende de la complejidad del entorno y de su estabilidad. Para estudiarlo, se utiliza el análisis PEST.

Seguidamente se estudia con mayor detalle el entorno, para identificar las fuerzas presentes en él que constituyen amenazas potenciales para la empresa, así como las posibles líneas de actuación de la misma.

6.4. El análisis del entorno

En el estudio de los elementos externos a la empresa se debe distinguir entre el entorno genérico y el entorno específico:

— El entorno genérico está formado por el sistema económico y social en el que la empresa desarrolla su actividad, lo cual incluye tanto el medio económico nacional e internacional, como el medio social, el entorno natural, la estructura política y social, y la tecnología.
— El entorno específico se refiere al sector en el que la empresa se desenvuelve, y en el que actúan sus competidores, proveedores y clientes.

La empresa no puede controlar todos los factores externos a la misma que pueden tener una influencia sobre sus resultados, pero debe tenerlos en cuenta al desarrollar su estrategia.

Cuando este entorno es simple y estable es sencillo tomar decisiones porque la empresa sabe lo que va ocurrir en el futuro. Cuando, por el contrario, es muy dinámico y complejo, sometido a cambios constantes, no es posible saber las consecuencias de cada una de las posibles alternativas de decisión, por lo que es mucho más difícil decidir.

Para analizar el entorno genérico, se utiliza el análisis PEST, denominado así por las iniciales de las palabras que designan las cuatro variables consideradas, que son las siguientes:

— Político-legales, que incluyen tanto factores administrativos como normas de diverso rango que afectan a la empresa en el desarrollo de su actividad, como las concernientes a los impuestos, la legislación laboral, o todo lo relativo al medio ambiente.
— Económicas, como las que hacen referencia a la deuda pública, los salarios, los precios o la inversión extranjera.
— Socioculturales, que son todas las que afectan a los valores, creencias y actitudes de la colectividad, así como las condiciones demográficas y culturales de la sociedad. Incluyen todo lo concerniente al crecimiento y la distribución demográfica, el empleo y los sistemas de salubridad e higiene en el trabajo.
— Tecnológicas, que son las referidas al marco científico y tecnológico, incluyendo la rapidez de los avances tecnológicos y los cambios de los sistemas.

Variables del entorno genérico (análisis PEST)
• Político-legales. • Económicas. • Socioculturales. • Tecnológicas

TABLA 1.18

Las empresas resultan afectadas por estas variables, pero también pueden influir en ellas.

En el entorno específico se desarrolla la dirección estratégica de la empresa

El sector de actividad de la empresa es el formado por el conjunto de organizaciones que desarrollan su misma actividad económica con productos o procesos de producción semejantes, es decir, sus competidores.

Todas las empresas que se encuentran en un sector, o en un segmento del mismo, pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades y deseos de los consumidores. Compiten entre sí tratando de "conquistar" el mercado.

El experto en estrategias empresariales que cuenta con mayor reconocimiento en la actualidad es, indudablemente, Michael E. Porter. Según este autor, en cualquier sector de actividad las amenazas del mercado están englobadas en cinco fuerzas competitivas (figura):

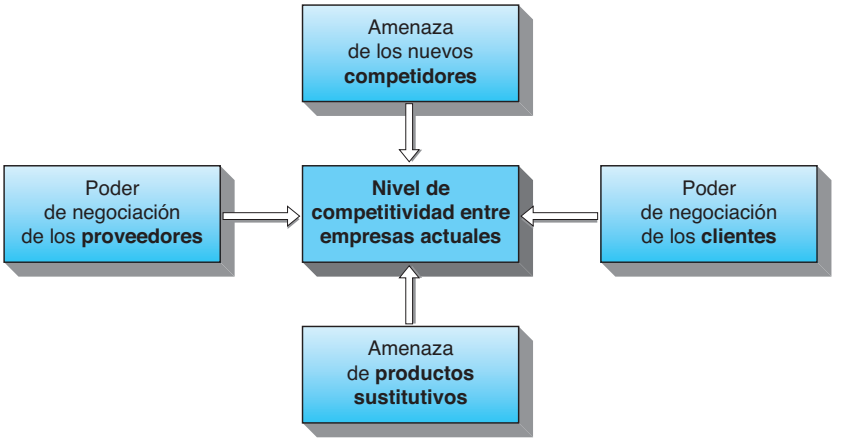


Figura 1.5

1. La rivalidad entre los actuales competidores, que depende fundamentalmente de la estructura del mercado y de la tipología del sector.
2. La amenaza de entrada de nuevos competidores, que elevarían el nivel de competencia. Esta amenaza depende de las barreras de entrada que dificultan el acceso al sector. Las barreras de entrada constituyen elementos defensivos de las empresas que ya se encuentran en el mercado y, complementariamente, representan el coste que ha de superar una empresa que pretenda entrar a competir en el mismo.

3. La amenaza de productos sustitutivos, que determina el grado en el que algunos otros productos pueden cubrir los mismos deseos y necesidades de los consumidores. Esta amenaza depende fundamentalmente de las posibles innovaciones tecnológicas, con lo que la tecnología constituye un factor clave de competitividad empresarial.
4. El poder negociador de los proveedores y clientes, que incide sobre el margen de beneficio que puede obtener la empresa con la venta de sus productos y, por consiguiente, sobre su beneficio.

Según Porter, cuando los directivos analizan las oportunidades y las amenazas deben prestar una atención especial a estas cinco fuerzas porque constituyen las amenazas más importantes a las que se enfrenta la organización. Los directivos deben formular estrategias para hacer frente a estas amenazas.

6.5. La formulación de estrategias

Para hacer frente a estas cinco amenazas provenientes del entorno, han de utilizarse los medios de los que disponga la empresa, habida cuenta de sus fortalezas y debilidades. Porter propone la siguiente tipología de estrategias competitivas genéricas, entre las que pueden optar las empresas:

La empresa, con sus fortalezas y debilidades, ha de hacer frente a las amenazas que comportan las fuerzas competitivas.

1. La estrategia de liderazgo total en costes. Conseguir el liderazgo en costes y, consiguientemente, en precios, requiere la consecución de instalaciones capaces de producir grandes cantidades de manera eficiente, utilizar la experiencia para reducir costes, controlarlos, ajustar los gastos en áreas como la investigación y desarrollo, el servicio al cliente, la fuerza de ventas, la publicidad, etc. Se trata de conseguir unos costes inferiores a los de la competencia. La existencia de economías de escala (en virtud de las cuales los costes se reducen a medida que la producción se eleva), hace que se necesite una producción determinada para poder resultar competitivos en el sector, lo cual constituye una barrera de entrada a nuevos competidores.
2. La estrategia de diferenciación, que consiste en diferenciar el bien o servicio que ofrece la empresa, es decir, en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para conseguir la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, servicio y atención al cliente, cadena de distribuidores, etc. La estrategia de diferenciación no significa que la empresa ignore los costes, pero éstos no son el objetivo estratégico primordial.
   La diferenciación crea una posición de defensa para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas, aunque de una forma distinta que el liderazgo en costes. La diferenciación puede proporcionar lealtad de los clientes hacia la marca, lo cual redunda en una menor sensibilidad de la demanda respecto al precio. Con ello se consigue una defensa frente a la competencia y se obtienen "barreras de entrada" en el mercado que protegen frente a posibles nuevos competidores. Alcanzar la diferenciación a menudo necesi-

ta una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado. Además, en muchas ocasiones las actividades requeridas para crearla son costosas (investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo al cliente). Sin embargo, en algunos negocios, la diferenciación puede no ser incompatible con los costes bajos y con el mantenimiento de precios ajustados.

3. La estrategia de creación de dichos consiste en centrarse en un determinado segmento o nicho del mercado, es decir, en un grupo de consumidores definido de algún modo. Con ello se trata de conseguir mayor eficacia que los competidores que actúan de manera más general, satisfaciendo mejor las necesidades de ese objetivo, conseguir menores costes al dirigirse sólo a él, o ambas cosas.

TABLA 1.19

LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS	
Fuerzas	**Estrategias**
• Nuevas empresas • Productos sustitutivos • Poder negociador de compradores • Poder negociador de proveedores • Rivalidad de competidores	• Liderazgo en costes • Diferenciación • Creación de nichos

En la tabla 1.20 se muestran las distintas combinaciones de las ventajas estratégicas con los objetivos estratégicos centrados en todo el sector o solamente en un nicho (segmento). Aunque no se consiga el liderazgo en costes o la diferenciación desde la perspectiva del mercado global, se puede alcanzar una de esas posiciones, o ambas, en ese mercado limitado. Aunque puede intentarse en algún caso atacar en ambos frentes (liderazgo en costes y diferenciación), no suele ser un comportamiento estratégico que pueda mantenerse mucho tiempo. La evidencia sugiere que

TABLA 1.20

la mayor parte de las empresas que tienen éxito liderando un nicho lo hacen diferenciándose. También sugiere que las bases más firmes de diferenciación son la innovación (tecnología, diseño, etc.), la calidad y el servicio al cliente.

6.6. Estrategias de crecimiento

La estrategia corporativa es un plan de actuación que hace referencia a la determinación de los sectores y países en los que debería invertir la organización sus recursos para alcanzar sus objetivos. La mayoría de los directivos de empresas incorporan el objetivo de crecimiento y buscan oportunidades de crear más bienes y servicios que ofrecer.

En la estrategia de crecimiento de la empresa, las preguntas que han de responderse son, básicamente, las siguientes:

— ¿Crecer o no crecer?
— ¿Especializarse o diversificar?
— ¿Crecimiento interno o crecimiento externo?
— ¿Competir o cooperar?
— ¿Internacionalizarse o limitarse a las fronteras nacionales?

Respondamos brevemente a cada una de ellas.

El crecimiento es algo consustancial a la mayor parte de las empresas. El éxito de una empresa y de sus directivos se mide en gran parte por su crecimiento y de él dependen tanto los futuros beneficios de sus propietarios como el propio salario de quienes la dirigen.

En sentido amplio, por diversificación se entiende agregar actividades distintas a las ya existentes en una empresa. La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades.

En sentido restringido, se diferencia entre (véase la tabla):

— Diversificación, que corresponde únicamente al caso en el que la empresa introduce nuevos productos en nuevos mercados.
— Penetración en el mercado, que consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado actual con los productos actuales.
— Desarrollo del mercado, consistente en introducir los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
— Desarrollo del producto, por el que se ofrecen nuevos productos en los mercados actuales.

TABLA 1.21

MERCADO	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

En este sentido restringido, la diversificación se diferencia de la expansión, integrándose, bajo este término, los tres últimos casos, y quedando el de "diversificación" reservado para el primero.

En sentido general, la especialización se refiere al caso de penetración del mercado, y los otros tres quedan reservados al término "diversificación".

En realidad, las empresas pueden crecer hacia nuevos mercados, nuevas necesidades del mercado, nuevas tecnologías, nuevas formas de llevar el negocio, o cualquier combinación de esas vertientes.

La mayor defensa de la diversificación, frente a la especialización, se basa en la posible existencia de sinergias, especialmente cuando la empresa cuenta con recursos humanos y materiales infrautilizados, o con capacidades que no tienen limitaciones en su utilización, con lo que la introducción de nuevas actividades eleva la productividad.

La sinergia suele producirse cuando la diversificación es homogénea, es decir, cuando las nuevas actividades se relacionan con las ya existentes. Cuando no existe esa relación, se dice que la diversificación es heterogénea o conglomeral, y en tal caso sólo suelen existir algunas sinergias de tipo financiero o de las basadas en el mejor aprovechamiento de las competencias y conocimientos de la dirección.

La defensa de la especialización y de la limitación de la diversificación a actividades afines a las ya conocidas se basa en buena medida en la idea de oficio de la empresa, que constituye un elemento cultural, determinado por su historia, con vocación de permanencia, que la identifica y la diferencia de las demás, y que puede y debe aglutinar a todas las personas de la organización como uno de sus valores compartidos.

Uno de los casos en los que la diversificación puede tener éxito es la integración vertical. Se trata de una diversificación homogénea por la que la empresa incorpora actividades de los distintos niveles de la producción, desde la obtención de las materias primas hasta la distribución física del producto. Como resultará evidente, cuando la integración no se produce de ese modo, se dice que es horizontal, que es la que no se basa en la incorporación de distintas fases de la producción.

Ha de distinguirse entre crecimiento interno y externo:

— El crecimiento interno es el que se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, aumentando así su capacidad.
— El crecimiento externo es el que se lleva a cabo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes.

La primera forma también se denomina crecimiento patrimonial. La segunda también recibe el nombre de crecimiento financiero.

TABLA 1.22

Algunas disyuntivas en materia de crecimiento
• Diversificación o especialización. • Diversificación o expansión. • Diversificación homogénea o conglomeral. • Integración vertical u horizontal. • Crecimiento interno o externo.

Los conflictos humanos y culturales pueden mermar los resultados de la empresa y conducir al fracaso de la operación de crecimiento externo.

Tras algunos años en los que se consideró el crecimiento externo como un rápido procedimiento de reducir riesgos, consiguiendo el acceso a nuevos productos, nuevos mercados, nuevas capacidades humanas y directivas, y nuevas tecnologías, ganando competitividad, el elevado número de fracasos observados en las adquisiciones de empresas ha puesto de manifiesto la existencia de importantes limitaciones, la mayor parte de las cuales radican en la necesidad de integración de culturas empresariales diferentes.

La mayor parte de los efectos que se tratan de conseguir con el crecimiento externo pueden obtenerse, también muy rápidamente, con la cooperación entre las empresas, formando alianzas virtuales. Se trata de formar acuerdos entre empresas independientes, proveedores, clientes, competidores, etcétera, para compartir conocimientos y ventajas competitivas, reducir costes y acceder a nuevos mercados.

Existen evidentes relaciones entre el crecimiento y la internacionalización:

— Algunas empresas se internacionalizan para crecer y situarse en su dimensión óptima, para la cual el mercado nacional es insuficiente.
— Otras crecen para internacionalizarse y poder acceder a las ventajas que se obtienen vendiendo al exterior, diseñando en el exterior y, en algunos casos, fabricando en el exterior.

Las estrategias de internacionalización básicas son las siguientes:

1. Estrategia global, que consiste en la centralización de la mayor parte de las actividades en el país de origen.
2. Estrategia transnacional de creación de filiales en los distintos países, de modo que cada una de ellas realiza funciones de producción y marketing, si bien de modo coordinado y controlado desde la matriz, donde se centralizan operaciones como las de investigación y desarrollo.
3. Estrategia de centralización de todas las operaciones excepto las de marketing, que se descentralizan para adecuarlas a las características de cada mercado geográfico.
4. Estrategia multidoméstica, en la que todas las actividades de la empresa se descentralizan, sin apenas coordinación ni control centralizados.

TABLA 1.23

Estrategias de internacionalización
• Global. • Transnacional de creación de filiales. • Centralización de operaciones. • Multidoméstica.

En realidad, entre las estrategias extremas (la global y la multidoméstica) existen muchas posibilidades. En muchos sectores, la globalización y la homogeneidad de los mercados aconsejan estrategias globales, en tanto que en otros la existencia de importantes peculiaridades diferenciadas en los mismos hace preferibles estrategias más próximas a la multidoméstica.

En cualquier caso, la internacionalización requiere persistencia, aprendizaje de la cultura local, establecimiento de relaciones, selección cuidadosa de los colaboradores locales, dominio del sistema de distribución, y adaptación del producto a las necesidades y gustos locales. Las operaciones internacionales deben edificarse siempre sobre la base de un paciente desarrollo de mercado y de unas relaciones comerciales satisfactorias.

En la mayor parte de los casos es particularmente importante la cooperación con empresas locales, es decir, constituir una cartera de alianzas internacionales. La empresa se desarrolla siguiendo una red de aliados seguros que puedan movilizar el capital, la tecnología y la distribución allí donde se encuentren y donde ella los necesite.

7. EL modelo CANVAS

Para definir el modelo de negocio de una empresa o proyecto se puede utilizar el denominado modelo CANVAS, desarrollado por Alexander Osterwalder[6]. Con este modelo se trata de que, en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, se tengan en cuenta todos los aspectos fundamentales contemplándolos de forma global e integrada gráficamente, sin detalles, para lo cual el modelo se divide en nueve módulos o secciones básicas que reflejan la lógica que sigue la empresa para generar los ingresos y que cubren las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

FIGURA 1.5

[6] https://alexosterwalder.com/

Se debe rellenar colocando notas autoadhesivas en cada bloque, con el fin de poder incorporar y retirar ideas de forma breve y concreta, sin necesidad de tachar y de manera que cada una se encuentre siempre a la vista.

Cada uno de los bloques condiciona y es condicionado por los demás. Son los nueve siguientes:

— Segmentos de clientes. En este bloque se reflejan los diferentes grupos de personas o empresas a las que se va a dirigir la actividad de la empresa. Representa el segmento o segmentos de mercado a los que se ofrecerán los productos o servicios de la empresa.
— Propuesta de valor. Está formada por la combinación de elementos cuantitativos y cualitativos (funcionalidad, diseño, sencillez de uso, calidad, precio, etc..) de los productos de la empresa, que atienden a las necesidades de los clientes y por los cuales estos los elegirán.
— Canales de distribución. Aquí ha de reflejarse la forma en que la empresa comunicará con los segmentos de clientes definidos en el primer bloque para darles a conocer sus productos y se los hará llegar.
— Relación con los clientes. Describe los diferentes tipos de relaciones que la empresa mantendrá con los diferentes segmentos, incluyendo desde el nivel personal hasta el más automatizado e incluso contemplando la creación de comunidades de usuarios o la co-creación de contenidos, como en el caso de muchos portales web.
— Fuentes de ingreso. Las fuentes de ingreso pueden ser diferentes para los distintos grupos de clientes: venta de productos, pago de servicios post-venta, venta de complementos o consumibles, pago de cuotas o licencias de uso, intereses, comisiones, honorarios, publicidad, etc.
— Recursos claves. Son los recursos fundamentales para que el negocio genere el valor previsto y pueda sobrevivir en el mercado. Estos recursos pueden ser: físicos (si se necesitaran unas instalaciones o maquinarias concretas), intelectuales (patentes, conocimientos específicos, etc.), humanos (personas que se necesitarán, tanto en número como en perfil) y financieros (dinero, financiación, líneas de crédito…).
— Actividades claves. Son las acciones que se van a llevar a cabo para que el modelo de negocio funcione. Normalmente, serán de tres tipos: de producción, de solución de problemas y de red o plataforma (web, software, red de distribución, etc.).
— Asociaciones claves. En este bloque se reflejan las alianzas que permitirán que el negocio funcione como, por ejemplo, acuerdos con proveedores o distribuidores, acuerdos con competidores y con no competidores, etc.
— Estructura de costes. Aquí se recogen los principales costes necesarios para poner en marcha la idea.

Es un modelo muy sencillo que permite realizar un análisis muy visual de los aspectos críticos de un negocio.

Resumen

Una empresa es una organización y, dado que toda organización es un sistema finalista, toda empresa es un sistema finalista.

Una organización es un conjunto de personas y elementos materiales dirigidos, bajo el principio de la división del trabajo, con el fin de conseguir objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual aislado. Toda organización tiene los cinco elementos siguientes: objetivo, elementos personales y materiales, dirección y división del trabajo.

Un sistema es un conjunto de elementos, o subsistemas, interrelacionados entre sí, y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos

La empresa es una organización con ánimo de lucro. Es un sistema finalista, abierto y global, con sinergia y autocontrol, en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines.

Las empresas se pueden clasificar según su tamaño, según su actividad, según quien tenga su propiedad, según su forma jurídica, etc.

Existen diferentes concepciones sobre la figura del empresario: desde quienes consideran que es quien controla la empresa hasta quienes estiman que es el propietario de la misma. Algunos añaden a esas dos condiciones cierta continuidad en las mismas y capacidad innovadora y emprendedora. En cualquier caso, hoy se tiende a una despersonalización y atomización de la figura del empresario.

En la evolución habitual de la empresa desde su estado inicial se sigue una serie de fases como la de caos creativo, la de crecimiento y, finalmente, la de madurez. En ese proceso se evoluciona desde el predominio de la figura del emprendedor a la del empresario y del directivo profesional, pudiéndose distinguir las etapas propias de los procesos de aprendizaje, es decir, los estados de ignorancia inconsciente, ignorancia consciente, conocimiento consciente y conocimiento inconsciente.

La empresa establece relaciones entre los agentes económicos en sustitución del mercado, reduciendo los costes de transacción. Donde el mercado funciona mejor que la empresa, ésta no existe.

Se denomina grupo de interés a un conjunto de personas (*stakeholders*) que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Son personas que tienen intereses en ella porque su actuación les afecta de una forma u otra.

Son grupos de interés los siguientes:

— Los accionistas.
— Los directivos.
— Los empleados.
— Los proveedores.
— Los distribuidores.
— Los consumidores.
— La comunidad.
— La sociedad.
— El estado y las administraciones públicas, en general.

La función general de la dirección es coordinar los distintos subsistemas y elementos de la organización entre sí, así como integrar al sistema global dentro del entorno en el que se desenvuelve.

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la organización mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control.

Los diversos niveles directivos forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes: la alta dirección, la dirección intermedia, y la dirección operativa.

A medida que se asciende en la pirámide, el tiempo de los directivos se encuentra más dedicado a problemas de dirección y menos al trabajo directo.

Las principales cualidades que deben tener los directivos se pueden agrupar en los siguientes tipos: cualidades técnicas, cualidades humanas y cualidades reflexivas.

No existe unanimidad acerca del número y denominación de las funciones que realizan los directivos, si bien la propuesta más aceptada se basa en la realizada por Henry Fayol: funciones de planificación, organización, gestión y control.

La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación es previa a las otras funciones de dirección.

Se distingue entre planes a corto plazo y planes a largo plazo. La forma más extendida de planificación a largo plazo es la denominada planificación estratégica.

La mayoría de los planes incluyen objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos. Los objetivos son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Las políticas son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Los procedimientos constituyen guías específicas de actuación. Las reglas señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos. Los presupuestos expresan las expectativas en cifras.

La planificación comporta el seguimiento de un enfoque lógico y bien desarrollado con seis fases: reconocimiento de las oportunidades, selección de los objetivos, identificación y creación de alternativas, evaluación de las alternativas, selección de una de ellas y seguimiento del plan. La planificación es conveniente en sí misma.

Organizar es dividir el trabajo entre las personas y los grupos y coordinar sus actividades. Los cuatro objetivos principales de la organización de empresas son suministrar una estructura organizativa, establecer líneas de autoridad y de responsabilidad, crear canales de comunicación, y establecer procedimientos para alcanzar los objetivos.

Para que todo cuanto se ha decidido se realice, es necesaria la función de gestión, con la que se ha de conseguir que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados, lo cual comporta el uso del liderazgo, la motivación y la comunicación.

Con el control se trata de que los resultados aproximen a la organización hacia sus objetivos, para lo que se siguen una serie de fases bien definidas. Comienza con la planificación, continúa con la recogida de información sobre los hechos reales, sigue con la evaluación de los resultados, y finalmente requiere tomar una decisión sobre medidas correctoras.

Para evitar inconvenientes del control, conviene que las personas se autocontrolen y no cometan errores de forma consciente, para lo cual es preciso que las personas asuman los objetivos de la organización como propios.

Aplicando la distinción de las funciones directivas sobre los subsistemas que surgen de la división funcional, se obtienen una serie de subsistemas que permiten una comprensión interesante conceptualmente, aunque difícil de llevar a la práctica.

Las estrategias de la empresa son el conjunto de objetivos, propósitos o metas que persigue la organización y de las principales políticas y planes con los que alcanzarlos, planteados de tal forma que vienen a determinar el negocio en el que se encuentra o en el que estará en el futuro y el tipo de empresa que es o que va a ser.

La dirección estratégica consiste en el desarrollo de las estrategias de la organización. Su importancia es tanto mayor cuanto mayores son la complejidad y el carácter cambiante del entorno y de la propia organización.

El proceso de dirección estratégica consta de seis fases: identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales, realizar un análisis interno, efectuar un análisis externo, formular estrategias, implementar las estrategias y evaluar los resultados.

El análisis DAFO es un ejercicio de planificación en el cual los directivos, combinando el análisis interno y el externo, identifican las fortalezas de la organización (F), sus puntos **d**ébiles (D), las **o**portunidades del entorno (O), y las **a**menazas que este presenta (A):

— El primer paso del análisis es identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
— La segunda fase del análisis DAFO consiste en identificar las oportunidades y las amenazas potenciales del entorno que pueden afectar a la organización actualmente o en el futuro.
— En la matriz DAFO se sintetizan tanto las oportunidades como las amenazas, y tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa.

En el estudio de los elementos externos a la empresa se debe distinguir entre el entorno genérico y el entorno específico:

— El entorno genérico está formado por el sistema económico y social en el que la empresa desarrolla su actividad, lo cual incluye tanto el medio económico nacional e internacional, como el medio social, el entorno natural, la estructura política y social, y la tecnología. Para estudiar sus características, se utiliza el análisis PEST.

El entorno específico se refiere al sector en el que la empresa se desenvuelve, y en el que actúan sus competidores, proveedores y clientes. En él se desarrolla la dirección estratégica de la empresa.

En cualquier sector de actividad las reglas competitivas están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la rivalidad entre los actuales competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y el poder negociador de los proveedores y clientes.

Las empresas pueden elegir entre tres tipos de estrategias genéricas: el liderazgo en costes, la diferenciación y la creación de nichos. En cualquier caso, se trata de mantener una ventaja competitiva.

La estrategia corporativa es un plan de actuación que hace referencia a la determinación de los sectores y países en los que debería invertir la organización sus recursos para alcanzar sus objetivos. La mayoría de los directivos de empresas incorporan el objetivo de crecimiento y buscan oportunidades de crear más bienes y servicios que ofrecer.

La idea de que la suma de las partes individuales de la empresa, adecuadamente gestionada, puede ser superior al total, es sostenida por la teoría de la sinergia.

La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades. La mayor defensa de la diversificación, frente a la especialización, se basa en la posible existencia de sinergias, que suelen producirse cuando la diversificación es homogénea, pues en la diversificación conglomeral solamente suelen existir algunas sinergias financieras o de las basadas en el mejor aprovechamiento de las competencias y conocimientos de la dirección.

También se distingue entre integración vertical y horizontal y entre crecimiento interno (patrimonial) o externo (financiero).

La mayor parte de los efectos que se tratan de conseguir con el crecimiento externo pueden obtenerse, también muy rápidamente, con la cooperación entre las empresas.

Las estrategias de internacionalización básicas son: la estrategia global, la trasnacional de creación de filiales, la de centralización de todas las operaciones excepto las de marketing, y la multidoméstica. En la internacionalización es particularmente importante la cooperación con empresas locales.

Con el modelo CANVAS, de Osterwalder, se trata de que en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio se tengan en cuenta todos los aspectos fundamentales contemplándolos de forma global, general e integrada gráficamente, para lo cual, el modelo se divide en nueve módulos o secciones básicas que reflejan la lógica que sigue la empresa para generar los ingresos y que cubren las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Los nueve bloques son los siguientes: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves y estructura de costes.

Glosario

Alta dirección: Nivel más elevado de la pirámide directiva.

Amenazas: Situaciones negativas del entorno que pueden atentar contra la empresa y sus proyectos, por lo que es preciso identificarlas anticipadamente para sortearlas con unas estrategias adecuadas.

Análisis DAFO: Ejercicio de planificación en el cual los directivos identifican las **f**ortalezas de la organización (F), sus puntos **d**ébiles (D), las **o**portunidades del entorno (O), y las **a**menazas que este presenta (A).

Barreras de entrada: Elementos defensivos de las empresas que ya se encuentran en el mercado y, complementariamente, coste que ha de superar una empresa que pretenda entrar a competir en el mismo.

Bloques CANVAS: Módulos o secciones básicas que reflejan la lógica que sigue la empresa para generar los ingresos. Son los siguientes: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves y estructura de costes.

Comunicación: Elemento de gestión con el que se trata de que las personas sepan lo que se espera de ellas.

Controlar: Ajustar, es decir, comparar los resultados reales con lo que se había planificado y hacer desaparecer las diferencias negativas existentes.

Creación de nichos: Estrategia que consiste en centrarse en un determinado segmento o nicho del mercado, es decir, en un grupo de consumidores definido de algún modo.

Debilidades: Todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que tiene la empresa y que constituyen barreras para conseguir una evolución favorable.

Desarrollo del mercado: Introducir los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

Desarrollo del producto: Ofrecer nuevos productos en los mercados actuales.

Diferenciación: Estrategia consistente en diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa, es decir, en crear algo que sea percibido en el mercado como único.

Dirección intermedia: La formada por ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de divisiones.

Dirección operativa: También llamada dirección de supervisión o dirección de primera línea: La formada por todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados diariamente, e incluso hora a hora.

Dirección: Conjunto de personas que aúnan los esfuerzos de las demás y los dirigen hacia el objetivo común.

Dirigir: Conseguir los objetivos de la organización mediante la aplicación de los factores disponibles, desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control.

Diversificación: En sentido amplio, agregar actividades distintas a las ya existentes en una empresa, por contraposición a la especialización. En sentido restringido, corresponde únicamente al caso en el que la empresa introduce nuevos productos en nuevos mercados, por contraposición a la expansión.

División del trabajo: Proceso de reparto del trabajo en tareas más simples, las cuales se asignan a personas y grupos de personas bajo el principio de especialización.

Economía de la Empresa: Disciplina científica que versa sobre la administración y dirección de los negocios empresariales.

Economías de escala: Aquellas en virtud de las cuales los costes se reducen a medida que la producción se eleva.

Empresa: Organización con ánimo de lucro. Sistema de organización en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines.

Entorno específico: El que se refiere al sector en el que la empresa se desenvuelve, y en el que actúan sus competidores, proveedores y clientes.

Entorno genérico: Es el que está formado por el sistema económico y social en el que la empresa desarrolla su actividad, lo cual incluye tanto el medio económico nacional e internacional, como el medio social, el entorno natural, la estructura política y social, y la tecnología.

Estrategia corporativa: Plan de actuación que hace referencia a la determinación de los sectores y países en los que debería invertir la organización sus recursos para alcanzar sus objetivos.

Estrategia de centralización: Estrategia de internacionalización básica consistente en la centralización de todas las operaciones excepto las de marketing, que se descentralizan para adecuarlas a las características de cada mercado geográfico.

Estrategia de creación de dichos: La que consiste en centrarse en un determinado segmento o nicho del mercado, es decir, en un grupo de consumidores definido de algún modo.

Estrategia de diferenciación: La consistente en diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa, es decir, en crear algo que sea percibido en el mercado como único.

Estrategia de liderazgo total en costes: La basada en la consecución de costes inferiores a los de la competencia, lo que le permite ajustar sus precios o bien ofrecer mejores servicios por el mismo precio.

Estrategia global: Estrategia de internacionalización básica consistente en la centralización de la mayor parte de las actividades en el país de origen.

Estrategia multidoméstica: Estrategia de internacionalización básica en la que todas las actividades de la empresa se descentralizan, sin apenas coordinación ni control centralizados.

Estrategia transnacional de creación de filiales: Estrategia de internacionalización básica de establecimiento de subsidiarias en los distintos países, de modo que cada una de ellas realiza funciones de producción y marketing, si bien de modo coordinado y controlado desde la matriz, donde se centralizan operaciones como las de investigación y desarrollo.

Estrategias competitivas: Medios de los que dispone la empresa para hacer frente a las amenazas provenientes del entorno.

Estrategias funcionales: Las que se utilizan por los diferentes departamentos de la organización para apoyar su estrategia competitiva.

Fortalezas: Todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al proyecto de la empresa de otros iguales o semejantes.

Fuerzas competitivas: Grupos en los que se engloban las amenazas del entorno de cualquier sector de actividad.

Gestión, o dirección en sentido restringido: Hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

Globalidad**:** Propiedad de un sistema por la que cualquier intervención sobre uno de sus elementos o subsistemas repercute sobre los demás y sobre el conjunto del sistema.

Integración vertical: Diversificación homogénea por la que la empresa incorpora actividades de los distintos niveles de la producción, desde la obtención de las materias primas hasta la distribución física del producto.

Liderazgo: Ejercicio de la influencia y del poder.

Lucro: Beneficio, provecho o utilidad material que se obtiene de un negocio o asunto.

Matriz DAFO: Aquella en la que se sintetizan tanto las oportunidades como las amenazas del entorno, y tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa.

Modelo CANVAS: Modelo con el que se trata de que, en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, se tengan en cuenta todos los aspectos fundamentales contemplándolos de forma global e integrada gráficamente en visión general, sin detalles, para lo cual el modelo se divide en nueve módulos o secciones básicas que reflejan la lógica que sigue la empresa para generar los ingresos y que cubren las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Motivación: Elemento de gestión con el que se trata de que las personas tengan razones para desarrollar un comportamiento determinado.

Objetivo: Razón de la existencia de la organización.

Oficio de la empresa: Elemento cultural, determinado por su historia, con vocación de permanencia, que la identifica y la diferencia de las demás, y que puede y debe aglutinar a todas las personas de la organización como uno de sus valores compartidos.

Oportunidades: Situaciones externas positivas que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, se pueden aprovechar.

Organización: Conjunto de personas y elementos materiales dirigidos, bajo el principio de la división del trabajo, con el fin de conseguir objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual aislado.

Organizar: Dividir el trabajo entre las personas y los grupos y coordinar sus actividades.

Penetración en el mercado: Aumento de la participación de la empresa en el mercado actual con los productos actuales.

PEST: Análisis del entorno que parte de las variables político-legales, económicas, socioculturales y tecnológicas.

Planes a corto plazo: Los que forman la planificación táctica y no suelen tener un horizonte temporal superior a un año.

Planes a largo plazo: Los que se dirigen a la consecución de metas a plazo largo. Suelen tener un horizonte temporal superior a tres años y habitualmente inferior a cinco años.

Planificación estratégica: Tipo de planificación a largo plazo.

Planificación: Función directiva que comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos.

Políticas: Líneas que orientan el pensamiento y la acción.

Presupuestos: Documentos que expresan las expectativas en cifras.

Procedimientos: Guías específicas de actuación.

Reglas: Normas que señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos.

Sector de actividad de la empresa: El formado por el conjunto de organizaciones que desarrollan su misma actividad económica con productos o procesos de producción semejantes, es decir, sus competidores.

Sinergia: Propiedad por la cual el sistema manifiesta características y formas de comportamiento que no son atribuibles a ninguno de sus elementos o subsistemas.

Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el sistema global, que tiene unos objetivos.

Sistema abierto: Sistema que se interrelaciona con su entorno.

Sistema finalista: Aquel que permite la elección de medios, o de fines, o de ambos.

Situaciones de incertidumbre: Son las que se presentan tanto cuando en el entorno aparecen amenazas, aunque la empresa cuente con fortalezas, como cuando en el entorno aparecen oportunidades, pero la empresa cuenta con puntos débiles.

Situaciones de potencialidades estratégicas desfavorables (potencialidades de recesión): Son las que se presentan cuando en el entorno aparecen amenazas y la organización cuenta con debilidades. Marcan los elementos que deben tenerse presentes para evitar una evolución negativa.

Situaciones de potencialidades estratégicas favorables (potencialidades de desarrollo). Son las que se presentan cuando en el entorno aparecen oportunidades y la empresa cuenta con puntos fuertes. Señalan las líneas de acción más prometedoras.

Teoría del empresario control: Aquella según la cual el empresario es quien dirige la empresa.

Teoría del empresario innovador: Aquella según la cual la principal función del empresario es innovar, es de, aplicar las invenciones tecnológicas a usos comerciales o industriales.

Teoría del empresario riesgo: Aquella según la cual la principal función del empresario es la asunción de riesgos.

Ventaja competitiva: Característica que permite a la empresa sostener una posición ventajosa frente a sus competidores actuales y potenciales.

Prueba objetiva de autoevaluación

I. Enunciado

1. ¿Cuál de las siguientes no es una característica de toda empresa?

   a) La empresa es una organización.

   b) La empresa es un sistema.

   c) La empresa no es un sistema finalista.

   d) Ninguna de las otras.

2. ¿Cuál de los siguientes no es un elemento de toda organización?

   a) Objetivo.

   b) Elementos materiales.

   c) Dirección.

   d) Ninguna de las otras.

3. La empresa multinacional es uno de los tipos de empresas existentes en la clasificación que toma como referencia:

   a) El tamaño de las empresas.

   b) Quién tenga su propiedad.

   c) Su forma jurídica.

   d) Ninguna de las otras.

4. Como sistema abierto, la empresa:

   a) Recibe de su entorno una serie de entradas no controladas por *feed-back*.

   b) Se adapta y autocontrola.

   c) Incorpora un proceso de retroalimentación, pero no modifica las entradas para ajustar las salidas.

   d) Varias de las otras.

5. La empresa no es un sistema:

   a) Cerrado.

   b) Sinérgico.

   c) Autorregulado.

   d) Ninguna de las otras.

6. Según su actividad, uno de los tipos de empresa es la formada por las empresas:

   a) Del sector primario.

   b) Provinciales.

   c) Privadas.

   d) Ninguna de las otras.

7. ¿En cuáles de las siguientes empresas sus socios o parte de ellos responden personal, solidaria e ilimitadamente de las deudas sociales en caso de insolvencia de la sociedad?

a) Sociedad colectiva.

b) Sociedad comanditaria simple.

c) Sociedad anónima.

d) Varias de las otras.

8. ¿Bajo qué teoría se considera que el empresario es el propietario del proyecto empresarial y de su posterior concreción?

a) Bajo la teoría del empresario-control.

b) Bajo la teoría del empresario-riesgo.

c) Bajo la teoría del empresario innovador.

d) Ninguna de las otras.

9. En la fase de caos creativo de la empresa, predomina la figura de:

a) El emprendedor.

b) El empresario.

c) El directivo.

d) Ninguna de las otras.

10. En el estado de ignorancia inconsciente, el individuo:

a) Percibe que no sabe.

b) Percibe que sabe.

c) No sabe que no sabe.

d) Ninguna de las otras.

11. La dirección intermedia:

a) Incluye a ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de divisiones.

b) Se ocupa menos que la alta dirección de cuestiones específicas.

c) No incluye a los responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección.

d) Incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados diariamente, e incluso hora a hora.

12. Los procedimientos:

    a) Son menos limitativos que las políticas.

    b) Constituyen guías específicas de actuación.

    c) Son más estrictos que las reglas.

    d) Son burocráticos y comportan una pérdida de tiempo, creando un "papeleo" innecesario.

13. Son líneas que orientan el pensamiento y la acción:

    a) Los organigramas.

    b) Las reglas.

    c) Las políticas.

    d) Ninguna de las otras.

14. La primera fase del proceso de planificación es:

    a) El reconocimiento de las oportunidades existentes.

    b) La selección de los objetivos del plan.

    c) La identificación y creación de alternativas.

    d) Ninguna de las otras.

15. El control comienza con:

    a) La planificación.

    b) La recogida de información.

    c) La evaluación de los resultados.

    d) Ninguna de las otras.

16. Al procedimiento de planificación en el cual los directivos identifican las fortalezas de la organización, sus puntos débiles, las oportunidades del entorno, y las amenazas que éste presenta, se le denomina:

    a) Análisis GRAFO.

    b) Estudio *planning*.

    c) Análisis DAFO.

    d) Ninguna de las otras.

17. Se dice que la diversificación es conglomeral cuando:

a) Las nuevas actividades se relacionan con las ya existentes.

b) Las nuevas actividades se incorporan en una integración vertical.

c) La diversificación es homogénea.

d) Ninguna de las otras.

18. Se denomina crecimiento patrimonial al crecimiento:

a) Financiero.

b) Interno.

c) Externo.

d) Ninguna de las otras.

19. Una alianza virtual es:

a) Una forma de cooperación entre empresas.

b) Una forma de liderar una empresa.

c) Un tipo de desarrollo del producto.

d) Ninguna de las otras.

20. La estrategia de internacionalización en la que todas las actividades de la empresa se descentralizan, sin apenas coordinación ni control centralizados, es la estrategia:

a) Global.

b) Transnacional de creación de filiales.

c) Multidoméstica.

d) Ninguna de las otras.

II. Respuestas correctas

1. c
2. d
3. d
4. a
5. a
6. a
7. d

8. b
9. a
10. c
11. b
12. b
13. c
14. a
15. a
16. c
17. d
18. b
19. a
20. c

Enlaces y actividades complementarias

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo, las comunidades autónomas, los ayuntamientos, etc.. ofrecen información y facilidades para la creación de empresas y para su desarrollo en actividades telemáticas. Por ejemplo, pueden consultarse los siguientes enlaces:

http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/planempresa.aspx

http://inicia.gencat.cat/inicia/es/programes/joves-emprenedors/Programa_joves.jsp

http://www.euskadinnova.net/es/enpresa-digitala/enpresa-digitala/que-es/140.aspx

http://www.euskadi.net/r33-2320/es/

http://www.mostoles.es/EMPESA/es/area-de-comercio-y-emprendedores/servicio-integral-atencion-al-emprendedor-y-empresario-siae

El 27 de septiembre de 2013 el gobierno español puso en marcha la llamada "Ley de Emprendedores", con la que se pretendía incentivar la creación de empresas y su desarrollo. Puede encontrarse la Ley en:

http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf

El Centro de Comercio Internacional (ITC) es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y de las Naciones Unidas. Su objetivo es que las empresas en países en desarrollo sean más competitivas en el mercado global, acelerando el desarrollo económico y ayudando a conseguir los objetivos de desarrollo

del milenio de las Naciones Unidas. Para ello, se preocupan de asesorar en materia de estrategias empresariales:

http://www.intracen.org/itc/apoyo-al-comercio/elaborar-su-estrategia-empresarial/

Las estrategias empresariales también preocupan a organismos como el Pacto Mundial de Naciones Unidas:

http://www.pactomundial.org/participa-en-la-consulta-internacional-sobre-la-estrategia-empresarial-en-la-agenda-post-2015/

En España, también los organismos públicos lo consideran un tema muy relevante. Por ejemplo, en la web "Andalucía emprende", de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía, pueden encontrarse diversas cuestiones referidas a la estrategia empresarial y a los planes estratégicos, con las que se trata de asesorar a emprendedores, a empresarios y quienes desean serlo:

http://www.andaluciaemprende.es/es/herramientasdegestion/2011-10-13-20.04.34.332/2013-04-26-14.44.52.94

En la red pueden encontrarse numerosos ejemplos de empresas que tratan sobre sus estrategias. Por ejemplo:

http://www.ercros.es/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=1111&lang=es

http://www.terex.es/es/about-terex/business-strategy/index.htm

http://www.daiichi-sankyo.es/sobre-daiichi-sankyo/quienes-somos/estrategia-empresarial.html

En muchas empresas conceden gran importancia a la imagen que proyectan al establecer su misión. Por ejemplo:

— En Pepsico la enuncian así[7]:

"Nuestra misión consiste en ser la primera empresa de productos de alimentación y bebidas de conveniencia. Nos esforzamos por ofrecer valor a los inversores a la vez que proporcionamos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a nuestros empleados, nuestros socios comerciales y a las comunidades en las que desarrollamos nuestras operaciones. Y en todo lo que hacemos, luchamos por la honestidad, la justicia y la integridad".

— En Nestle consiste en[8]:

"Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para to-

[7] https://www.pepsico.es/company/mission/
[8] https://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/mision-vision-valores

das las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad".

— Endesa enumera su misión en tres puntos[9]:

- Maximizar el valor de la inversión de sus accionistas.
- Servir a sus mercados superando las expectativas de sus clientes.
- Contribuir al desarrollo y realización de sus empleados.

Buscar la misión de otras empresas y compararlas constituye un buen ejercicio que permite comprobar las diferencias esenciales existentes entre ellas.

[9] https://www.endesa.com/es/conoceendesa/nuestraestrategia/VisionMisionyValores