
DESARROLLO EMPRESARIAL Y EMPRENDEDORES

**Montilla Carmona, María
Montero Caro, María Dolores
Universidad de Córdoba**



Edita: *Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de Andalucía*

Avda. Agrupación Córdoba s/n (Antiguo Hospital Militar)

14007-Córdoba

Tlf: 957283626

www.fudepa.org

Imprime: *Imprenta Luque - 2011*

TEMA 1.- LA EMPRESA

1. CONCEPTO

2. COMPONENTES DE LA EMPRESA

3. FUNCIONES DE LA EMPRESA

4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

5. TIPOS DE EMPRESAS

6. ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

OBJETIVOS

- Conocer cuáles son los elementos que componen una empresa.
- Diferenciar los objetivos de la empresa con la misión.
- Reconocer las diferentes formas jurídicas de empresa que se pueden crear según la legislación vigente.
- Valorar la importancia que actualmente juega la Responsabilidad Social Corporativa.

1. CONCEPTO

En nuestra sociedad, donde impera el sistema de economía mixta, existen tres partes bien diferenciadas (aunque actúan conjuntamente) que hacen posible la actividad económica en nuestro país. Son los llamados **agentes económicos**:

- Los consumidores → dan el impulso inicial a la actividad económica a través de la demanda.
- La empresa → en función de la demanda, realiza su oferta.
- El Estado → establece las reglas del juego e interviene directamente en la economía a través de las empresas públicas.

El agente económico que ahora nos interesa es la empresa.

Dado que no existe una única definición del concepto de empresa, proponemos dos de ellas:

La empresa es una entidad que integra un conjunto de factores de producción (recursos naturales, personas y capital), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible para, a través de los ingresos obtenidos por la venta de bienes y servicios, asegurarse un beneficio y alcanzar los objetivos marcados de un plan.

Una empresa se corresponde, básicamente, con una unidad básica de producción donde la interacción, organización y combinación de sus elementos dinámicos (empleados) con otros de naturaleza estática (bienes económicos), persigue alcanzar un objetivo principal: "Una producción creciente y constante de bienes y servicios"



2. COMPONENTES DE LA EMPRESA

Los componentes de la empresa son todos aquellos elementos que hay dentro de la misma, y sin los cuales no podría funcionar.

Los elementos de la empresa se podrían dividir en cuatro grandes grupos:



3. FUNCIONES DE LA EMPRESA

Sin el papel que desarrollan las empresas sería imposible la existencia del sistema de economía de mercado vigente en nuestro país. La mejor prueba de ello es analizar las funciones que las mismas desempeñan, y entre las cuales se encuentran las siguientes:

VOCABULARIO
Valor Añadido:
es la diferencia
entre el ingreso y
los costes de la
materia prima y el
capital fijo.

1. **CREACIÓN DE VALOR** → las empresas transforman unos recursos o materias primas (inputs) en productos elaborados (outputs). Pues bien, mediante este proceso de transformación se le añade valor al producto.

De esta forma, el valor de mercado de una mesa producida en una fábrica es mayor que el valor de los materiales utilizados en su elaboración.

2. **FUNCIÓN SOCIAL** → las empresas contribuyen tanto al desarrollo y crecimiento de la sociedad como a la creación de empleo, sin olvidar la amplia variedad de productos que ofrecen al consumidor y que mejoran su calidad de vida.

3. **ASUNCIÓN DE RIESGOS** → existen muchas actividades que implican necesariamente la asunción de determinados riesgos, pero sin las cuales no se podrán atender las necesidades de la población. Son las empresas las que asumen dichos riesgos y nos satisfacen dichas necesidades.

4. **COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS** → los empresarios organizan, coordinan y dirigen el proceso de producción para que el mismo se lleve a cabo en condiciones ventajosas para ellos y para los consumidores. Asignan recursos, efectúan transacciones y establecen relaciones entre los agentes económicos¹.

¹ Agentes económicos: familias, empresas, Estado.

4. **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Un objetivo empresarial es un resultado que hay que alcanzar, planteado por el empresario después de analizar cuidadosamente tanto su empresa como el entorno que la rodea.

Normalmente, el objetivo básico de una empresa es maximizar los beneficios minimizando los costes, respetando y conservando el medio ambiente. En menor medida, la empresa también tiene como objetivos determinados fines sociales, ya que crea puestos de trabajo, abastece a la población y crea riqueza.

Sin embargo, podemos realizar una clasificación de los objetivos empresariales según puedan o no cuantificarse numéricamente.

a) OBJETIVOS CUANTITATIVOS

- Maximización del beneficio
- Minimización de los costes
- Obtención de un cierto nivel de rentabilidad en las inversiones
- Adquisición de cuota de mercado
- Aumento del número de clientes
- Conseguir que las acciones sean aceptadas en bolsa, etc.

b) OBJETIVOS CUALITATIVOS

- Satisfacción de los clientes
- Imagen
- Calidad
- Satisfacción de los trabajadores
- Consolidación en el mercado
- Supervivencia
- Respetar los valores de la sociedad en que se opera, etc.

Estos son sólo algunos ejemplos de posibles objetivos que pueden pretenderse alcanzar pues, será el empresario la persona responsable de, en cada caso, decidir las prioridades y de asignar a diferentes personas y departamentos aquellos cometidos tendentes a la consecución de los objetivos.



NO CONFUNDIR OBJETIVOS CON MISIÓN:

- La **misión** de una empresa es la razón de ser de la misma (expresa metas que desea obtener a **largo plazo**)

o Ejemplo de una empresa de comestibles: abastecer a la población de unos alimentos de calidad.

- Los **objetivos** son la metas escogidas una vez analizado su entorno (desea conseguirlos durante un **periodo concreto**)

o Ejemplo: introducir sus productos en el mercado internacional.

5. TIPOS DE EMPRESAS

Son muchas las clasificaciones que se pueden hacer de las empresas atendiendo a diferentes aspectos.

A) Según su tamaño:

- Microempresas: con menos de 10 trabajadores.
- Pequeñas: compuestas por entre 10-50 trabajadores.
- Medianas: entre 51 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: más de 250 trabajadores.

B) Según la naturaleza del propietario:

- Empresas públicas: el propietario es el propio Estado o cualquier entidad de carácter público. Por ejemplo: RTVE.
- Empresas privadas: el propietario es una persona física o jurídica particular, es decir, un empresario autónomo o una Sociedad Anónima. Por ejemplo: El Corte Inglés, Telepizza, o la panadería de nuestra calle.

- Empresas Mixtas: la propiedad en este tipo de empresas es compartida entre Entidades públicas y privadas. Por ejemplo: RENFE.

C) Según el tipo de actividad al que se dediquen principalmente:

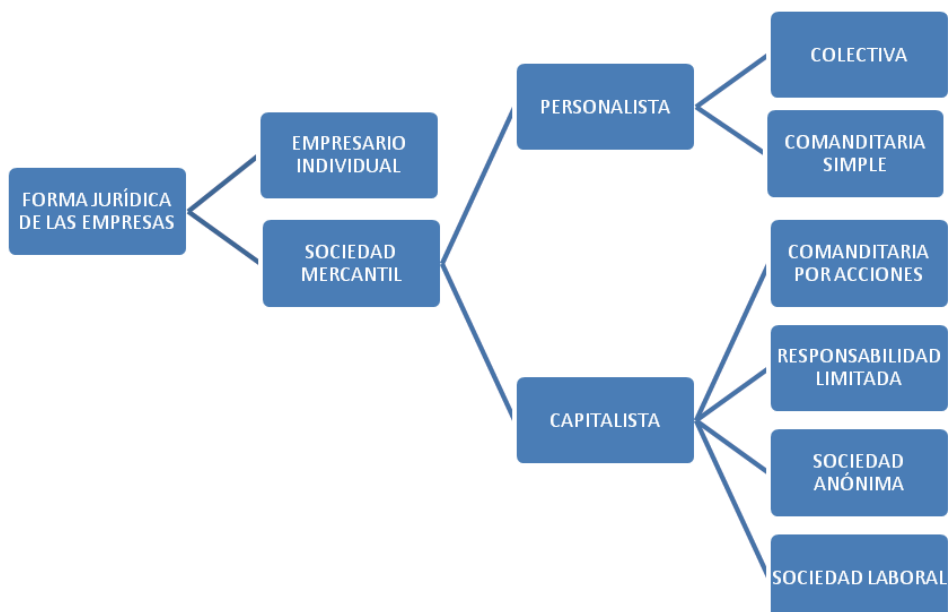
- Empresas del sector primario: aquellas cuya función principal está relacionada con los recursos naturales. Por ejemplo: una granja.
- Empresas industriales: aquellas dedicadas a actividades de transformación. Por ejemplo: una fábrica textil o una central eléctrica.
- Empresas de servicios o del sector terciario: aquellas que prestan un determinado servicio. Por ejemplo: un supermercado o un banco.

D) Según el ámbito geográfico en el que operen:

- Empresas nacionales: el campo de actuación se encuadra dentro del territorio nacional.
- Empresas multinacionales: aquellas empresas que extienden su actividad más allá de sus fronteras.

E) Según su forma jurídica

- Empresa individual: la propiedad de la empresa le corresponde a una persona física que aporta su capital y trabajo para poner en marcha su empresa.
- Sociedades: un conjunto de personas se ponen de acuerdo para realizar en común una actividad empresarial. La empresa adquiere personalidad jurídica propia, es decir, adquiere una personalidad distinta a la de sus propietarios.
 - o Sociedades personalistas: los socios llevan personalmente la gestión de la empresa.
 - o Sociedades capitalistas: no es necesario que los socios se ocupen personalmente de la gestión de la empresa. Tienen la posibilidad de contratar a profesionales para tal fin.



Características principales de las Sociedades:

TIPOS	CAPITAL MÍN.	RESPONSABILIDAD	NUMERO DE SOCIOS	RAZÓN SOCIAL
Sociedad Colectiva	No existe	Ilimitada	2 o más	Nombre de algún socio + "y Cía" + S.C o S.R.C
Sociedad Comanditaria simple	No existe	Ilimitada (socios colectivos) o limitada (socios comanditarios)	2 o más (1 colectivo y 1 comanditario)	Denominación + "S.L o S.R.L"
Sociedad Comanditaria por acciones	60.101,21 €	Ilimitada (socios colectivos) o limitada (socios comanditarios)	3 ó más (1 colectivo y 2 comanditarios)	Denominación + "S.Com"
Sociedad de Responsabilidad Limitada	3.005,06 €	Limitada	1 ó más (si sólo es uno se denominan Sociedad Limitada Unipersonal)	Denominación + "S.L" o "S.R.L"
Sociedad Anónima	60.101,21 €	Limitada	1 ó más (si sólo es uno se denomina Sociedad Anónima Unipersonal)	Denominación + "S.A"
Sociedad Laboral (Responsabilidad limitada o anónima)	3.005,06 € (Sociedad limitada laboral) o 60.101,21 € (Sociedad Anónima laboral)	Limitada	4 ó más (3 de ellos socios trabajadores)	Denominación + "S.A.L" o "S.L.L"
Sociedad cooperativa	El fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado	de 2 a 5 según el tipo de cooperativa	Denominación + "S.Coop"

6. ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En el mundo actual, los empresarios no sólo se deben preocupar por los aspectos puramente económicos. Las empresas no se encuentran aisladas, forman parte de un sistema donde el entorno influye en ellas y, a su vez, ellas influyen en el entorno. Por ello, y puesto que son muchos los grupos sociales implicados (trabajadores, instituciones, empresas competidoras, etc.), no se pueden limitar a velar por sus intereses económicos si no que deben preocuparse además de la repercusión de sus actividades en el conjunto de la sociedad, mediante el estudio de una serie de costes y beneficios sociales.

Así, para poder hablar de ética empresarial y Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC), es necesario realizar una serie de precisiones acerca de la consideración de la empresa como sistema y de la influencia del entorno empresarial.

Podemos decir sin temor a equivocarnos, que la empresa es un sistema (pues está formada o integrada por un conjunto de elementos relacionados entre sí). Pero a su vez, este sistema forma parte de otro más amplio, al que denominamos "entorno" y que no es otra cosa que el medio en el que la empresa actúa.

A la empresa como sistema la podemos representar como un conjunto de elementos relacionados entre sí, que están organizados de modo que, a través de un proceso de transformación, un conjunto de entradas (inputs) se convierten en un conjunto de salidas (outputs).



Pero la empresa no es un ente independiente, sino que se ve influenciada y condicionada, tanto por la estructura económica en la que está inmersa, como por la multitud de factores que conforman el denominado entorno.



El entorno se puede subdividir en dos atendiendo a la forma en que el mismo afecta a la empresa:

1) Entorno Genérico: es que el afecta de igual forma a todas las empresas pues los aspectos que lo integran tienen incidencia en toda la población de un determinado país. Estaría compuesto de los siguientes factores:

- a. Económico
- b. Político - Legal
- c. Socio Cultural
- d. Tecnológico
- e. Demográfico

2) Entorno Específico: afecta a las empresas de forma concreta (dependiendo de su tipología, actividad, etc.) Estaría compuesto por los siguientes factores:

- a. Proveedores
- b. Clientes
- c. Competidores
- d. Entidades Financieras
- e. Intermediarios

Sin embargo, no sólo el entorno influye en la empresa, sino que ésta y las decisiones que en la misma se toman, afectan a su vez al resto de las empresas y a la sociedad en general. Por ello, la Ética Empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa se están convirtiendo, de forma progresiva, en un tema cada vez más relevante.

a) Ética empresarial:

La ética empresarial es una rama de la ética aplicada. Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc.

El sentido de la ética merece destacarse como un pilar fundamental de la empresa, y como un factor determinante. Este factor es especialmente percibido y tenido en cuenta por el público general. Por tal causa, las empresas deben emitir su "Código de Ética" y darlo a conocer a sus accionistas, personal, clientes, proveedores y autoridades vinculadas a la actividad.

Todas las empresas tienen una obligación ética pero, no sólo en términos de normas y deberes como reglas, sino en términos de valores: la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo y el diálogo.

VOCABULARIO

Coste Social Negativo: coste generado por la empresa que tiene una repercusión negativa para la sociedad.

b) Responsabilidad Social Corporativa

Resulta indiscutible pensar que las empresas son parte responsable de numerosos problemas sociales como la polución del aire o del agua, la especulación del suelo, la concentración industrial urbana, el agotamiento de los recursos, etc., perjuicios que paga la sociedad.

Y, aunque hasta hace relativamente poco tiempo, sólo se les exigía eficiencia², actualmente se les reclama que no produzcan **costes sociales negativos** o que, en caso de producirlos, los asuman intentando que repercutan mínimamente en la sociedad. Prueba de esa nueva preocupación y exigibilidad a los empresarios, son las medidas que tanto legales, como fiscales se han ido adoptando en nuestro país.

² Eficiencia: obtención máxima de producción con el menor coste posible y utilizando para ello el mínimo de factores de producción.

TEMA 2.- DESARROLLO EMPRESARIAL

1. INTRODUCCIÓN

2. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

3. EXPANSIÓN

4. DIVERSIFICACIÓN

5. INNOVACIÓN

6. ESTRATEGIA DE ENTORNO

OBJETIVOS

- Identificar los diferentes factores de crecimiento de la empresa.
- Conocer las ventajas e inconvenientes de las empresas multinacionales.
- Diferenciar los tipos de diversificación existentes.

1. INTRODUCCIÓN

Durante la vida de la empresa ésta puede aprovechar las oportunidades de negocio del mercado para obtener mayores beneficios. Es en este momento cuando la empresa puede aumentar su tamaño, referido tanto a sus dimensiones como al aumento de producción. A este fenómeno se le conoce con el nombre de Desarrollo Empresarial.

TAMAÑO DE LA EMPRESA: Define los límites pequeño, medio o grande en que se puede clasificar una empresa según el sector económico, productivo o directivo en el cual desarrolla sus actividades.

El desarrollo empresarial lo podemos dividir en dos estrategias dependiendo de si el objetivo se centra en aumentar la producción y las ventas sin variar la actividad principal a la que se dedican en cuyo caso hablamos de "Expansión", o si por el contrario, el desarrollo consiste en una ampliación de sus actividades introduciéndose en nuevos mercados hasta ahora desconocidos, en cuyo caso nos referimos a la estrategia de "Diversificación".

2. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

- Crecimiento Interno: la empresa realiza inversiones por medio de las cuales consigue aumentar su tamaño y las ventas. (estrategias de expansión, diversificación, apertura de sucursales en el extranjero).

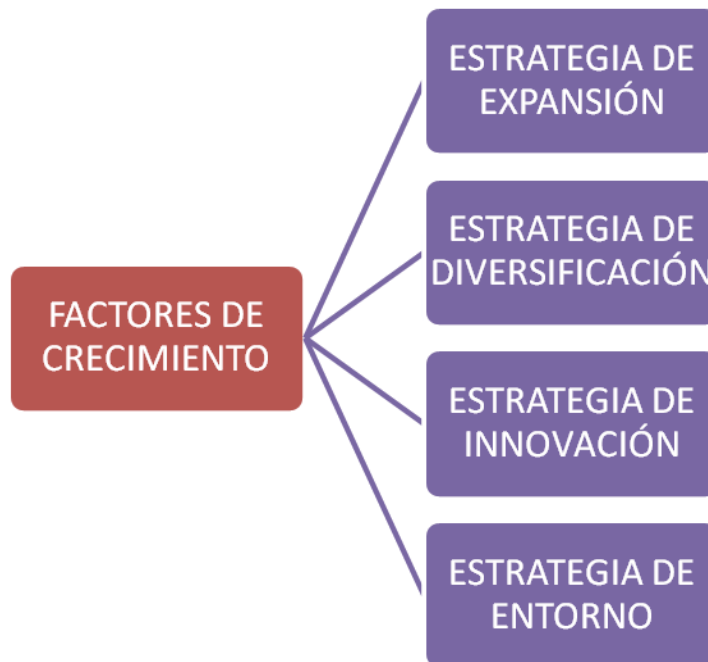
- Crecimiento Externo: se produce una unión entre dos o más empresas, o una de ellas compra a la otra. En este sentido, podemos diferenciar varios tipos de agrupaciones:

o Fusión: dos o más empresas se unen constituyendo una empresa totalmente nueva, esto es, con personalidad jurídica propia distinta de la existente antes de la fusión.

o Absorción: una empresa adquiere a otra de forma que ésta última pasa a incorporarse a la estructura de la primera, perdiendo su personalidad jurídica.

o Agrupación horizontal (holding): conglomerados de empresas por la cual una de ellas adquiere más de la mitad de las acciones de otras. La Sociedad matriz se encarga de controlar a las demás.

o Agrupación vertical (trust): se trata de una agrupación de empresas bajo una misma dirección con el objetivo de abarcar todo el proceso productivo.



3. **EXPANSIÓN**

La expansión es una forma de desarrollo empresarial que se basa en intensificar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa. No supone una ruptura con la situación actual de la compañía.

Estrategias de expansión:

- Penetración en el mercado: el objetivo principal consiste en aumentar las ventas, para ello pueden recurrir a sus clientes habituales o a nuevos clientes. Este tipo de estrategia de expansión suele ocurrir en sectores en fase de expansión o cuando se prevé un incremento del nivel de uso del producto por parte de los clientes.
- Desarrollo del mercado: búsqueda de nuevos mercados para comercializar el producto o servicio prestado por la empresa. Para llevar a cabo este tipo de expansión es necesario que la empresa disponga de los recursos materiales, financieros y humanos para llevarla a cabo.
- Desarrollo del producto: se produce una mejora de sus productos tradicionales. Este tipo de estrategia de expansión es muy común cuando se produce situaciones de competencia tecnológica entre empresas que comercializan el mismo producto.

4. **DIVERSIFICACIÓN**

Las empresas se introducen en nuevos mercados ofertando nuevos productos procedentes de campos de actuación diferentes. En este sentido, se considera que se ha producido una ruptura con la situación actual de la compañía.

TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN:

A) Diversificación homogénea: cuando la empresa se introduce en una actividad similar a la que venía realizando.

Por ejemplo: una empresa que se dedica a la fabricación de bolsos de cuero, aprovecha sus instalaciones y sus clientes habituales para ofrecerles también cinturones de cuero.

B) Diversificación heterogénea: la empresa se introduce en sectores totalmente diferentes a su actividad principal.

Por ejemplo: un hipermercado que ofrezca a sus clientes promociones para viajar.

C) Integración vertical: cuando una empresa realiza todos los procesos de la cadena productiva, desde la obtención de la materia prima hasta la distribución de los productos a los clientes.

Por ejemplo: una cooperativa olivarera se encarga del cultivo y recogida de la aceituna, tiene además su propia almazara donde se elabora y almacena el aceite de oliva y posteriormente distribuyen el producto a una serie de tiendas de venta al público, llegando así hasta el consumidor final.

5. **INNOVACIÓN**

Si se persigue el crecimiento de la empresa es necesario que ésta estudie e investigue constantemente todo aquello referente a nuevos productos y procesos productivos.

La empresa debe ser innovadora aunque no debe olvidar que la innovación e investigación requiere un desembolso económico bastante elevado, de ahí que en la mayoría de los casos la empresa opte por aplicar preferentemente los conocimientos adquiridos y desarrollarlos con tecnología propia.

6. **ESTRATEGIA DE ENTORNO**

Este tipo de estrategia de crecimiento persigue el reconocimiento de la imagen pública de la empresa por encima de la propia comercialización de productos.

Por ejemplo: una empresa que opta por la creación de una institución benéfica o una fundación que promueve la investigación en cultura.

7. **EMPRESA MULTINACIONAL**

A continuación vamos a estudiar un tipo de empresa muy extendida en los países más industrializados, sobre todo desde el final de la Segunda Guerra Mundial.

Se entiende por empresa multinacional o transnacional a aquella que opera en un conjunto de países, maximizando sus beneficios a través del trabajo realizado por el grupo de empresas que la componen. En este tipo de empresas, lo más común es que exista una determinada empresa matriz situada en una zona concreta, aunque en los últimos años, y en los supuestos de Empresas Multinacionales muy extendidas, se da cada vez más el caso de tener múltiples centros en diferentes países que actúan con capitales de distinto origen.

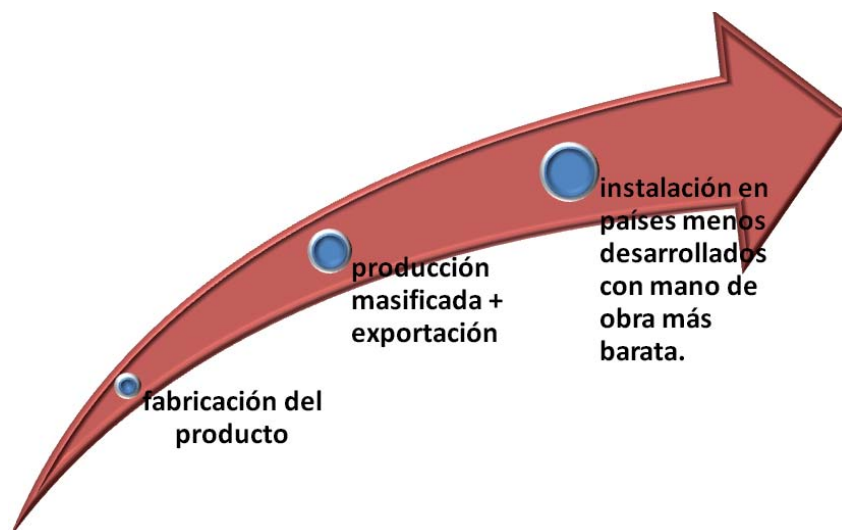


En el siguiente cuadro se muestran algunos de los pros y contras que se argumentan cuando se habla de la existencia de multinacionales.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">• Generadoras de empleo en los países donde se asientan.• aumento de la competencia• contribuyen al desarrollo económico a través de los capitales e inversiones y por la tecnología que aplica.	<ul style="list-style-type: none">• En muchos casos se asientan en países donde la mano de obra es muy barata, con el objetivo de reducir costes.• explotan los recursos naturales de los países que ocupan, sin que posteriormente se inviertan las ganancias obtenidas necesariamente en ese país.• uso de prácticas monopolísticas abiertas o encubiertas y competencia desleal.• dependencia de países o mercados a sus decisiones.

Cuando hablamos de una empresa multinacional podemos hablar de tres etapas necesarias para su constitución como tal:

- 1) Fabricación de un producto de alta renta per cápita y fuerte mercado de demanda.
- 2) Generalización del producto que da lugar a una producción masificada con la consecuente exportación del mismo, y se asientan en estos países instalando plantas propias.
- 3) Y por último, se localizan fábricas en países menos desarrollados con mano de obra más barata, convirtiéndose en exportadores hacia los países más industrializados.



TEMA 3.- EL EMPRESARIO

1. CONCEPCION DEL EMPRESARIO

2. EL PAPEL DEL EMPRESARIO EN LA ECONOMÍA ACTUAL: DISTINTAS TEORÍAS.

3. ANALISIS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

4. INNOVACIÓN, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN.

OBJETIVOS

- Conocer la evolución del concepto de empresario a lo largo de la historia.
- Identificar las diferentes teorías sobre el empresario.
- Mostrar las cualidades que debe reunir un empresario en la actualidad.

1. CONCEPCIÓN DEL EMPRESARIO

Al igual que ocurría con el término empresa, la concepción de empresario tiene distintas acepciones. De todas ellas, y aunque posteriormente se realizará un análisis de la evolución del término, hemos querido destacar la que sigue:

Persona o conjunto de personas que **establecen** los objetivos de una empresa y **coordinan** los factores productivos para que dichos objetivos puedan ser cumplidos.

De la definición anterior se deduce lo siguiente:

El empresario...

- No tiene por qué ser el propietario → separación entre propiedad y control de la empresa.
- No tiene por qué ser una única persona → puede ser un órgano colegiado.
- La actividad del empresario no es de tipo técnico → es más bien una función de administración.

Otra definición acertada de lo que es un empresario es la que se expone a continuación:

Profesional de la dirección que participa en los ingresos sea o no capitalista (normalmente recibiendo una remuneración según la consecución de los objetivos)

a) EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRESARIO Y LAS TEORÍAS AL RESPECTO

La figura del empresario ha sufrido grandes modificaciones a lo largo de la historia.

- **Mercantilismo (siglo XVIII):** es desde este momento cuando el **comercio** comienza a consagrar su relevancia, convirtiéndose en la principal actividad económica. En este siglo llega la mecanización de la industria y se hace necesaria, por primera vez, la función de administración (necesaria para gestionar, dirigir y controlar las grandes cantidades de producto que se elaboran y al personal que lo fabrica).

o **Teorías:** los economistas clásicos no prestan especial atención a la función del empresario (salvo Richard Cantillon), e identifican al empresario con el capitalista o propietario de la empresa.

- **Richard Cantillon** → **Teoría del empresario como agente u hombre de negocios:** Empresario = *"Agente u hombre de negocios que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en un producto que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costes"*.

- **Adam Smith** → **Teoría del empresario como capitalista:** Empresario = *"Propietario de los medios de producción y patrón o maestro del trabajo"*.

- **Revolución Industrial (siglo XIX):** ahora, el comercio pasa a un segundo plano y la **producción** se convierte en la principal actividad económica. El desarrollo tecnológico es tan grande que comienza la producción a escala y, con ella, la complejidad en la toma de decisiones (en la que los empresarios (dueños) sólo buscaban conseguir sus objetivos sin tener en cuenta los intereses de los trabajadores).

o **Teorías:** en esta época se produce la separación de la figura del empresario y la del capitalista, y caben destacar las siguientes teorías:

- **Leon Walras** → sostiene que el empresario posee unas virtudes o cualidades empresariales mayores que el resto de los trabajadores.

- **Alfred Marshall** → **Teoría del factor de organización:** Empresario = *"Cuarto factor productivo (junto a la tierra, el trabajo y el capital) con el que se aporta el conocimiento a través de la organización y cuya función es la dirección de los negocios"*.

- **Capitalismo Financiero (siglo XX):** la producción ya no es la única preocupación de las sociedades pues la actividad empresarial alcanza tal complejidad que cobra gran importancia la **función de dirección**. Además el tamaño de las empresas aumenta, y con ello la dificultad en la toma de decisiones, hasta tal punto que muchas de dichas organizaciones no pueden ser dirigidas por una sola persona, produciéndose así la separación entre la propiedad y el control de la empresa.

o **Teorías:** desde comienzos del siglo XX, la figura del empresario va adquiriendo cada vez más peso, y son muchos los autores que lo definen sin identificar la función del empresario con la del capitalista o propietario. Sin embargo, no es hasta entrada del siglo actual cuando el empresario es conceptualizado de una forma rigurosa y general.

Aunque haremos mención a diversas teorías, que desde el siglo XX se han venido desarrollando, algunas serán explicadas de forma más extensa en el epígrafe siguiente.

- **F. H. Knight** → **Teoría del empresario riesgo:** Empresario = *"Persona que asume el riesgo de la actividad económica al anticipar el producto nacional, creando y asegurando rentas"*.

- **J. A. Schumpeter** → **Teoría del empresario innovador:** Empresario = *"Innovador o agente principal del desarrollo económico capitalista, consecuencia del cambio tecnológico"*.

- **H. A. Simon** → **Teoría del empresario control o tomador de decisiones:** Empresario = *"Hombre administrativo que toma decisiones para llevar el control del proceso económico"*.

- **J. K. Galbraith** → **Teoría del empresario como tecnoestructura:** Empresario = *"Función directiva, normalmente compuesta por un grupo de expertos en la elaboración de decisiones, consecuencia de la separación de la propiedad y el control en la gran empresa"*.

- **W. G. Bennis y E.H.** → **Teoría del empresario líder:** Empresario = *"visionario, motivando y cohesionando el grupo humano, creando y buscando nuevos caminos y desarrollando una cultura para lograr con éxito los objetivos"*.

b) ENFOQUES QUE INFLUYEN EN LA CONCEPCIÓN ACTUAL DEL EMPRESARIO

- TEORÍA DEL EMPRESARIO INNOVADOR DE SCHUMPETER

Es este economista austriaco, el que realiza quizás la aportación más importante a la concepción de empresario, estableciendo que la innovación es el factor de crecimiento de la economía capitalista. Se centró en la visión del empresario como emprendedor.

Elabora un modelo en el que el **PROCESO DE INNOVACIÓN** estaría compuesto por las siguientes fases:



El empresario, por tanto, es el impulsor del proceso de avance tecnológico.

La innovación genera unas rentas extraordinarias:

Por ejemplo: cuando un empresario desarrolla un producto novedoso (la fregona) obtiene grandes beneficios durante un tiempo (pues es el único que puede satisfacer esa necesidad concreta), sin embargo, una vez transcurrido un período de tiempo (más o menos largo según el caso), los competidores lo copian y se vuelve a un beneficio normal.

- TEORÍA DEL EMPRESARIO – RIESGO DE KNIGHT

Para este autor norteamericano, el riesgo es la base del beneficio empresarial.

Cuando un empresario comienza su actividad productiva contrata una serie de factores productivos a un precio cierto (lo que le supone un coste cierto), sin embargo, cuando se produce la venta de los productos terminados, los ingresos, y por tanto los beneficios, son inciertos. El papel del empresario consiste en medir la incertidumbre para poder controlarla, y así disminuir el riesgo.

A mayor riesgo asumido, mayor rentabilidad esperada.

- TEORÍA DEL EMPRESARIO COMO TECNOESTRUCTURA DE GALBRAITH

Para Galbraith, economista canadiense, el empresario dejó de existir como

persona individual en la empresa industrial madura. Dicho sujeto ha sido sustituido por un órgano colegiado formado por técnicos al que se denomina tecno-estructura. Es lógico pensar en dicha suplantación teniendo en cuenta el aumento de tamaño que sufrieron las empresas en la llamada, era de las multinacionales (de las que él era contemporáneo).

2. LA FIGURA DEL EMPRESARIO EN LA ACTUALIDAD

En la actualidad, existe una pluralidad de tipos de empresas y empresarios que hacen difícil conceptuar dichos términos.

Mientras en las pequeñas empresas de tipo familiar y artesanal, se encuentra la concepción clásica del empresario capitalista, podemos afirmar que, en las empresas de cierto tamaño, el empresario se define por ser:

- La persona que toma las decisiones más importantes.
- Quien gestiona los cambios.
- El que ejerce funciones de planificación, organización, dirección y control.
- Debe ser un profesional, innovador y líder (capaz de dar respuesta a las demandas de todos).

Empresario → se basa en las características del profesional o experto en la dirección. Lo representa una función directiva o empresarial.

Con ello, sólo nos queda hacer remisión a lo explicado al comienzo del primer epígrafe.

3. ANALISIS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Antes de comenzar a hablar de la función directiva es conveniente explicar cómo es el funcionamiento de una empresa. Como ya se ha estudiado, las empresas utilizan una serie de factores productivos (recursos naturales, trabajo y capital) para la obtención del producto final. Pero es evidente que para que esto ocurra es necesaria una función que integre a todas las demás de la empresa y que asegure el buen funcionamiento de la actividad empresarial. Es la llamada Administración de empresas.

La **Administración de la empresa** es un proceso mediante el cual los administradores de una empresa crean el ambiente adecuado, coordinan la actuación de las personas y del resto de recursos de la empresa, y realizan las actividades necesarias para alcanzar de una manera eficiente los objetivos empresariales.

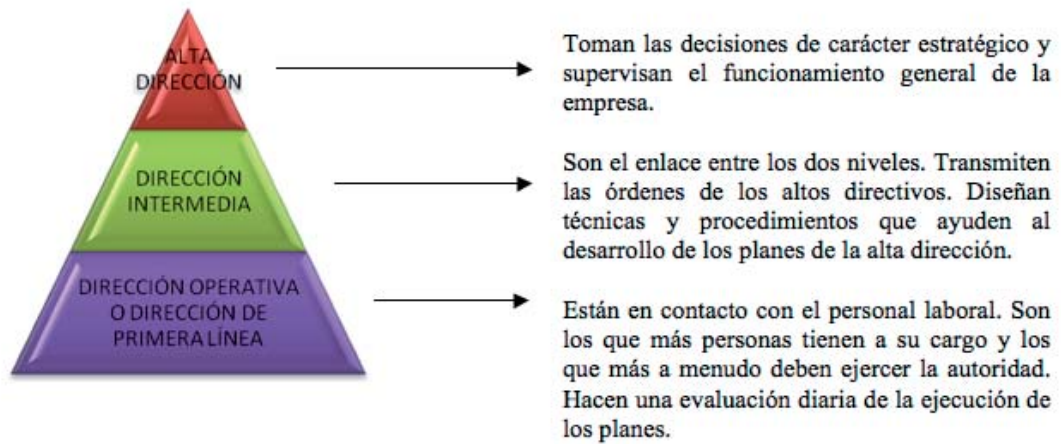
El proceso de la administración se divide en cuatro funciones básicas:



Ahora nos centraremos en la Función de Dirección. En esta función es imprescindible dominar técnicas de motivación, liderazgo y comunicación, y lo es porque consiste básicamente en gestionar al personal de la empresa para conseguir que se implique y haga suyos los objetivos empresariales, para así poder llevar a buen fin las actividades que se desarrollan en las empresas.

La **Función directiva** gestiona al personal de una empresa y su objetivo es conseguir el mayor rendimiento posible de la plantilla.

Los cargos directivos son las personas que desarrollan la función de dirección y que por tanto ejercen el mando y coordinan al resto de los trabajadores de la empresa. Pero existen distintos niveles de cargos o puestos directivos:



4. INNOVACION, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

El empresario actual se define por su función directiva o por sus aspectos relevantes de innovación y liderazgo. El empresario es quien innova, promueve y administra la actividad económica.

Entre los papeles básicos del empresario actual, en su consideración profesional se encuentran los siguientes:

- **INNOVADOR** → la innovación es la consecuencia de la función de I+D de la empresa. La innovación es una característica muy importante que debe reunir un buen empresario pues, como dijimos anteriormente (y siguiendo a Schumpeter), uno de los principales factores que impulsan el progreso económico es la existencia de "empresarios innovadores".



Un empresario innovador hace las estructuras productivas y laborales puedan adaptarse a situaciones imprevistas, aportan su capacidad e imaginación a la creación de nuevas empresas, al lanzamiento de nuevos productos y a la incorporación de nuevas tecnologías, generando oportunidades de empleo y mayores niveles de bienestar, todo ello sin olvidar políticas que protejan a los más afectados.



- **LÍDER** → el liderazgo puede ser definido como la actitud para ejercer influencia sobre las personas, con el fin de encaminar los esfuerzos de un grupo hacia la consecución de unos objetivos. El empeño de las personas en la consecución de los objetivos debe ser voluntario.

- **MOTIVADOR** → la motivación puede ser entendida como la predisposición de una persona a realizar su trabajo de la mejor forma posible, de modo que coincidan los objetivos personales con los de la organización. Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Como el trabajador no siempre está motivado, los empresarios cuentan con una serie de técnicas que pueden incrementar, de diversas formas, la motivación de los trabajadores, como son: aumentos de salario, remuneración en función del rendimiento, la promoción (aumento de categoría profesional), el enriquecimiento de las tareas, el reconocimiento, etc.



TEMA 4.- EMPRENDEDORES

1. QUÉ ES EL EMPRENDEDOR. CARACTERÍSTICAS.

2. FASES EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS Y OBSTÁCULOS EN SU DESARROLLO.

OBJETIVOS

- Diferenciar entre concepto de empresario y emprendedor
- Conocer las pautas necesarias para crear una empresa
- Introducción en la elaboración de planes de empresa

Siguiendo a Patricio Valverde Megías, podemos afirmar que *la riqueza y el bienestar social de cualquier sociedad desarrollada guardan una estrecha relación, entre otras variables, con el número de empresas instaladas en la misma, así como en el ritmo de generación de éstas. El grado de diversidad, actividad y capacidad de emprender de un modelo económico es la base de la riqueza y de la cohesión social.*

Un emprendedor no sólo contribuye con los efectos económicos directos de la creación de su propia empresa, sino que también es alguien capaz de aumentar la capacidad productiva de una economía y crear oportunidades para otros empresarios.

1. QUÉ ES EL EMPRENDEDOR. CARACTERÍSTICAS.

1.1 Definición de emprendedor.

Siguiendo a Carton, el emprendedor es aquel individuo o equipo de personas que identifica una oportunidad de negocio, reúne los recursos necesarios, crea la empresa y es el último responsable de las consecuencias y el desarrollo de la organización.

De esta definición se puede deducir que un emprendedor es una persona que persigue las oportunidades y las hace realidad, una persona que:

- Quiere hacer → tiene la intención de llevar a cabo su idea.
- Sabe hacer → posee las aptitudes y actitudes necesarias para llevar a cabo su finalidad.
- Puede hacer → une los puntos anteriores para hacer realidad su pretensión.

1.2 Características del emprendedor

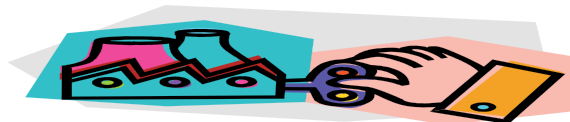
Una de las cuestiones más discutidas, y en la que los distintos estudiosos no consiguen ponerse de acuerdo, es la referente a si el emprendedor nace o se hace. Y, aunque no podemos decantarnos por ninguna de las opciones (pues ambas pueden ser perfectamente válidas), resaltaremos algunas de las características, que a nuestro juicio definen al emprendedor-tipo que decide llevar a cabo el proceso de crear una empresa.

Sin embargo, y antes de enumerar dichas características hay que explicar que las aptitudes mencionadas son orientativas, y que un buen emprendedor puede carecer de algunas de ellas y aprenderlas o mejorarlas con el paso del tiempo.



En definitiva, y aunque es cierto que como dice Kizner (1973) algunos individuos son más proclives a identificar oportunidades de negocio que otros, no lo es menos el hecho de que todo aquel que sabe hacer frente al proceso de toma de decisiones puede aprender a ser un emprendedor y comportarse como un empresario (Drucker, 1993).

“Todos tenemos el potencial, sólo falta arrancar para salir adelante”



2. FASES EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS Y OBSTÁCULOS EN SU DESARROLLO.

Cuando decidimos crear nuestra propia empresa debemos realizar un proceso de análisis y planificación previo que nos permita ver si la realización de la idea inicial es factible o no, teniendo en cuenta las actuales condiciones del mercado. En caso de no ser factible, este análisis previo, nos permitirá, sin haber tenido que asumir excesivos riesgos, replantearnos el proyecto inicial permitiéndonos además enfocar de nuevo la propia idea empresarial.

El punto de partida, por tanto, es la realización de lo que se denomina un Proyecto de Viabilidad o Plan de Empresa.

La base de dicho proyecto es el emprendedor y su idea.

Antes de comenzar con el análisis detallado de las distintas fases en las que se puede describir el proceso de creación de una empresa es conveniente indicar que la calidad de un proyecto y su consistencia es proporcional al oficio de emprendedor y al esfuerzo aplicado en su desarrollo. Es muy importante ser realista, orientarse al mercado, ser prudente y equilibrado a la hora de valorar las inversiones, seleccionar correctamente a los socios y colaboradores... mantener los pies en el suelo.

2.1 FASE INICIAL

Se trata de una fase de reflexión, donde vamos a profundizar en nuestra idea y en el entorno. Consiste en identificar la idea empresarial, es decir, aquella oportunidad comercial que el emprendedor ha detectado en el entorno económico en el que se desenvuelve.

- La idea de negocio → la idea debe estar bien definida, sobre todo en lo referente a las necesidades de los consumidores y a la forma de satisfacerlas. Una buena idea surge cuando mediante la observación real se descubre que existe una necesidad insatisfecha o que, aun estando cubierta puede mejorarse el nivel de satisfacción del consumidor.

Tiene que ser una verdadera oportunidad de negocio, pues es la base del proyecto o plan de viabilidad (todo gira en torno a ella) y por tanto es fundamental para conseguir inversores, para el éxito de la empresa.

La idea no sólo surge de manera espontánea, fruto de la creatividad del emprendedor, sino que existen técnicas de elaboración de las mismas que permiten alcanzar altas cotas de valoración. En el primer caso (idea espontánea)

VOCABULARIO

Plan de empresa: proyecto integrador, global de todas las áreas de la empresa, coherente tanto hacia dentro de la empresa como con



resulta necesario llevar a cabo un proceso de evaluación de la idea para no cometer errores. Sin embargo, todas las ideas (con independencia de cómo han surgido) han de pasar por un proceso de diseño en el que hay que dar los siguientes pasos:

- o Establecer las necesidades que el producto va a satisfacer.
- o Recabar toda la información referente al tipo de negocio que queremos implantar.
- o Comprobar si de verdad es una idea nueva, o ya existe y están trabajando en ella.
- o Recabar información acerca del producto o servicio que queremos crear.
- o Buscar los posibles defectos y dificultades en la aplicación de la idea.

A pesar de que, en un principio, todas las ideas para empezar un negocio son estimables, es muy importante, en pro de garantizar el éxito, que la misma reúna unas características generales y básicas:

- o Las ideas deben gozar de nuestra absoluta credibilidad.
- o Deben ser entendibles en el presente y atender a la lógica.
- o No han de estar basadas sólo en criterios de oportunidad, no deben ser ideas sobre necesidades coyunturales sino que deberán ser sostenibles en el tiempo.
- o Deben ser innovadoras y creativas, meditadas y compartidas.

Todas las ideas deben juzgarse de forma racional y lógica, deben contrastarse con la situación del entorno el cual nos dirá si nuestra idea sigue siendo atractiva o hay que desecharla.

- Estudio del entorno → una vez tenemos clara nuestra idea de negocio, es el momento de decidir cuál es la dimensión que queremos darle a nuestro proyecto, y para ello resulta completamente imprescindible realizar un estudio del entorno en el que nuestro proyecto se va a desarrollar (mercado en el que vamos a competir).

Debemos poseer información acerca de aspectos como son:

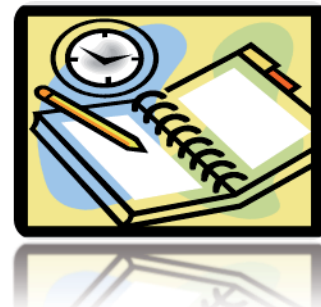
- o Dimensión y potencial del mercado: tamaño geográfico y volumen de mercado en términos unitarios y de ingresos.
- o Tendencias del mercado.
- o Grado de competencia: es necesario conocer el nivel de atomización del mercado para saber cuál será el espacio que podrá ocupar nuestra empresa.

Aunque, normalmente, la realización de este estudio se lleva a cabo por una empresa externa especializada en la Investigación de Mercados, es posible, que en pequeñas empresas sea el propio emprendedor el que, a grandes rasgos realice dicho estudio.

Por último indicar que sería necesario analizar las posibles barreras que tanto de capital como legales o del conocimiento nos podemos encontrar.

2.2 FASE DE PLANIFICACIÓN

En esta fase se van a planificar todas las acciones y operaciones para poner nuestra empresa en funcionamiento. Todos los planes que realicemos deberán ser recogidos en un documento, el plan de negocio que, además de servirnos a nivel interno para revisar y controlar la evolución, es muy útil a la hora de presentar el proyecto a los posibles socios, inversores o entidades financieras.



- **Plan de Comercial y de Marketing** → en el plan comercial y de marketing se recogen las distintas acciones que se deben llevar a cabo para que los productos lleguen hasta los clientes de la forma más rápida, rentable y eficaz posible, hay que conseguir una estrategia empresarial que consiga atraer y mantener a los clientes.

El primer paso a dar al respecto es el establecimiento o fijación de unos **objetivos comerciales y de ventas** que deben ser:

Cuantificables

- por ejemplo: horas de trabajo, unidades vendidas...

Alcanzables

- por ejemplo, si ponemos como objetivo un número de ventas determinado, tendremos que estar seguros de que lo podemos alcanzar

Determinados en el tiempo

- no es conveniente que establezcamos un periodo muy corto para conseguir los objetivos comerciales pues, al principio la empresa está en pleno proceso de puesta en funcionamiento. Pero tampoco es conveniente ser excesivamente paciente

Compartidos

- es conveniente que en la determinación de los objetivos de venta participen todas las personas que forman parte de la organización

Posteriormente habrá que fijar la estrategia comercial (definir la Política de Precios y la Política de Distribución)

- **Plan de Producción**→ en el plan de producción, la empresa determinará de forma clara el flujo de operaciones que le permita realizar su actividad, independientemente del negocio al que se dedique o del sector al que pertenezca.

Evidentemente, dependiendo del tipo de empresa, el esquema en el que se desarrollen los procesos desde que la actividad se inicia hasta su conclusión, será más o menos amplio y más o menos detallado. Lo verdaderamente importante es que esté bien definido y documentado para poder detectar a tiempo los errores o defectos (si los hubiese) o ayudarnos a mejorar vía innovación.

De cualquier forma, hay que hacer una serie de recomendaciones para la realización del plan de producción:

o Si el plan se va a presentar externamente, y el producto que se va a desarrollar es de carácter tecnológico, innovador o incorpora claras mejoras, no es recomendable incluir especificaciones técnicas, basta con incluir pautas y criterios técnicos generales.

o De forma periódica hay que realizar previsiones a corto plazo de las necesidades de materia prima o mercadería que vamos a necesitar, para así evitar la falta de suministro y poder atender a la demanda de los clientes. Debemos evitar dar una mala imagen.

o Se deben revisar los procedimientos y procesos desde la perspectiva del cliente. La finalidad es eliminar aquellos aspectos que ralentizan el proceso y que no aportan al cliente ninguna satisfacción. Es muy importante ofrecer una alta calidad al consumidor, tanto como que los pedidos se satisfagan en un corto periodo de tiempo. Por ello será conveniente establecer indicadores de obligado cumplimiento que vayan dirigidos a tales fines.

- **Plan de Organización y Recursos Humanos** → el objetivo de este plan es garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos.

El factor de los recursos humanos es el factor de mayor importancia para el desarrollo futuro de las organizaciones, es el activo con mayor potencialidad del que se dispone. Por ello, en este plan deben quedar recogidos desde el organigrama (por áreas de actividad) hasta las instalaciones, pasando por el manual de funciones de todos los puestos de la empresa (directivos y de línea), los flujos de tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto, las categorías laborales (y las tareas de cada una de ellas), las fórmulas de contratación, los turnos de trabajo, la remuneración, la lista de personal y la política global de la empresa en el área de recursos humanos.

- **Plan Económico** → con este plan vamos a proyectar en términos de flujos monetarios y cuentas de resultados, todas las acciones a seguir, ideas, proyectos de funcionamiento y operaciones que hasta ahora se habían fijado en las etapas o planes anteriores.

Podremos medir las necesidades de recursos, su aplicación a la empresa y cómo estos recursos, junto con nuestro trabajo, se convierten en rendimientos para nuestra empresa. Se pretende formular estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de resultados financieros y que, en definitiva nos permitan determinar la viabilidad financiera del proyecto.

Cuando se elabora un plan financiero, hay que determinar una serie de elementos:

o Los movimientos de dinero → lo que entra y sale de la caja o de la cuenta corriente del banco.

o La cuenta de resultado → cuánto estamos ganando con los productos o servicios que vendemos o fabricamos.

o El balance de situación → para saber si los recursos en forma monetaria, de bienes y de trabajo que estamos invirtiendo en la empresa, lo son en la medida adecuada para la dimensión que tenemos prevista para la empresa.

Por tanto, de forma sintética podríamos explicar el contenido del plan financiero de la siguiente forma:

o Planteamiento financiero: en él se recogerán tanto las políticas adoptadas a la hora de invertir, como las políticas para financiar dichas inversiones.

- Dónde quiero invertir el dinero → ACTIVO
- De dónde voy a sacar dicho dinero → PASIVO



Hay que realizar por tanto, un plan de inversiones, donde se detallarán los diferentes elementos en que se van a concretar las inversiones totales de la empresa; así como la totalidad de los fondos de los que va disponer la empresa para la realización de su actividad, y la procedencia de los mismos.

Hay que tener cuidado a la hora de incluir las subvenciones y cualquier otro tipo de ayuda de inversión que se haya solicitado, en los fondos de los que vamos a disponer, pues hay que tener en cuenta que la misma puede no obtenerse en la cuantía solicitada y que su cobro se puede demorar.

o Explotación, previsión de ingresos y gastos y resultados: en este punto tenemos que realizar una serie de previsiones sobre las ventas de la empresa (por meses y tipo de producto).

Una vez determinado el número de unidades de producto que vamos a vender podremos calcular cuáles serán los ingresos y los gastos variables de la empresa en el periodo considerado.

- **Ingresos:** Precio * Unidades de producto vendidas
- **Costes variables:** Coste unitario * Unidades de producto fabricadas (que deberían coincidir, si hemos realizado bien las predicciones, con el número de unidades vendidas).

Con todos estos datos podemos obtener unas cuentas de pérdidas y ganancias provisionales, que deben calcularse para tres años, y gracias a las cuales podremos obtener los beneficios estimados (Beneficio = Ingreso – Coste).

o Tesorería provisional: resulta conveniente que, al menos durante el primer año, se calculen los flujos de caja con cierta periodicidad (preferiblemente mensual) pues de esta forma podemos detectar posibles deficiencias en la tesorería y nos facilitará el alterar las previsiones de necesidades de financiación iniciales.

2.3 FASE DE IMPLEMENTACIÓN

En esta fase, se establecerán unas pautas a seguir en lo referente a la organización de las gestiones y se establecerán cuáles son las áreas de la actividad empresarial que requerirán mayor atención para que nuestro proyecto se convierta en una empresa de negocio real.

En esta fase habrá que hacer acopio de toda nuestra paciencia, prudencia, fortaleza e imaginación, porque comenzarán a surgir las dificultades propias de cualquier proyecto que comienza a dar sus primeros pasos.

Es necesario, que durante esta fase organicemos todas nuestras tareas de un modo riguroso. Hay que establecer todos los pasos necesarios para poner en marcha el negocio desde el primer día, ordenarlos cronológicamente y asignarles una fecha de terminación. Todo debe ser anotado en un plan o calendario de acciones, teniendo en cuenta siempre el momento en el que deben de estar concluidas cada una de ellas. Asimismo, se establecerán revisiones periódicas y se redefinirán los objetivos a corto plazo en caso de que fuese necesario.

Elaboraremos un documento de presentación de nuestra empresa donde se marquen las particularidades de nuestro proyecto y nuestra organización.

Al mismo tiempo, pondremos en marcha nuestro plan de comunicación, esto es, las acciones encaminadas a averiguar cuál es el mejor y más efectivo sistema de apoyo a nuestras ventas, y ser capaces de implementarlo de forma eficiente, adquiriendo con ello ventajas sobre la competencia, y por tanto, ayudando a la consecución de los objetivos inicialmente fijados.

Debemos también tener en cuenta la gestión informática de las operaciones de la empresa, así como el establecimiento de las políticas de la empresa, tanto de clientes; proveedores; personal y recursos humanos.

Con todo lo anterior, nuestro negocio ya estaría en marcha y nos quedaría controlar que todas aquellas previsiones y objetivos marcados se consigan.

EVALUACIÓN FINAL

TEMA-1: LA EMPRESA

PRUEBA NÚMERO 1

A continuación conteste las siguientes preguntas marcando la opción correcta. Recuerde que sólo una de las opciones planteadas es correcta.

1. ¿Cuáles son los agentes económicos que hacen posible el funcionamiento de la actividad económica?.

- a. La empresa, el Estado y los empresarios.
- b. La empresa, los empresarios y los proveedores.
- c. La empresa, el Estado y los consumidores.

2. Indica a cuál de las siguientes funciones de la empresa pertenece: *oferta de empleo para cubrir una vacante por maternidad*.

- a. Función social.
- b. Asunción de riesgos.
- c. Creación de valor.

3. Indica a cuál de las siguientes funciones de la empresa pertenece: *un empresario concierta una cita con un proveedor para negociar los términos de un pedido*.

- a. Asunción de riesgos.
- b. Creación de valor.
- c. Coordinación y dirección de las actividades productivas.

4. Una empresa con un único empresario que responde de forma limitada y que está obligado a aportar un mínimo de 60.101,21€ de capital inicial se denomina:

- a. Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- b. Sociedad Anónima.
- c. Sociedad Anónima unipersonal.

5. La ayuda del Gobierno denominada "Plan 2000E" para un concesionario de coches sería un factor del entorno:

- a. Genérico / político-legal.
- b. Específico / competidores.
- c. Genérico / tecnológico.

PRUEBA NÚMERO 2

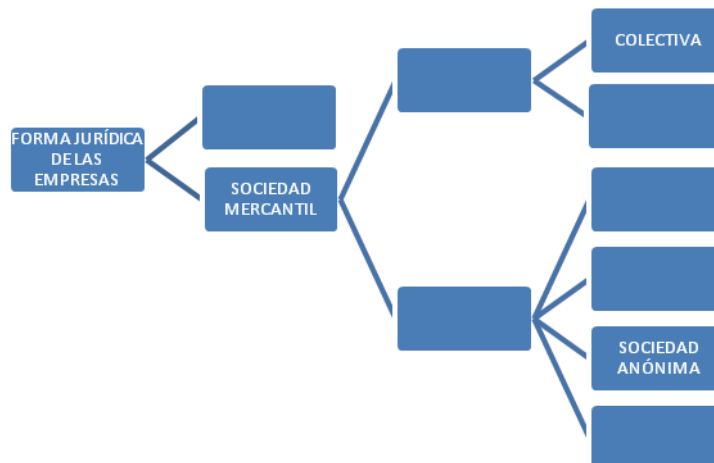
1) Agrupe cada uno de los siguientes elementos de la empresa en su grupo correspondiente

Estantería/ Préstamo / Curso sobre prevención de riesgos laborales/ Albañil/ Logotipo/ Fotocopiadora/ Cheque bancario / Director General.



2) Realiza una búsqueda en internet de tres empresas e indica qué objetivos referentes a su Responsabilidad Social Corporativa plantean.

3) Completa la siguiente tabla:



TEMA-2.: DESARROLLO EMPRESARIAL

PRUEBA NÚMERO 1

A continuación conteste las siguientes preguntas marcando la opción correcta. Recuerde que sólo una de las opciones planteadas es correcta.

1. ¿Qué nombre recibe la estrategia de desarrollo empresarial consistente en una ampliación de las actividades de la empresa mediante la introducción en nuevos mercados?

- a. Diversificación.
- b. Fusión.
- c. Expansión.

2. La fusión se produce cuando:

- a. Una empresa compra o adquiere a otra integrándola en su estructura, perdiendo la empresa vendida su personalidad jurídica y permaneciendo la personalidad de la que compra.
- b. Tres empresas utilizan la misma flota de transporte en la venta de sus productos al exterior.
- c. Dos empresas se unen perdiendo sus personalidades jurídicas y aparece otra mayor con personalidad jurídica diferente.

3. La estrategia de diversificación dirigida hacia el mercado de productos complementarios o sustitutivos de los ya producidos, es la diversificación.

- a. Horizontal.
- b. Vertical.
- c. Heterogénea.

4. Un holding es:

- a. Una asociación temporal de empresas para llevar a cabo una actividad concreta.

b. Una corporación constituida por empresas que tienen en común su pertenencia a una sociedad matriz, y que suele tener objetivos exclusivamente financieros.

c. Una corporación constituida por empresas que participan a lo largo del mismo proceso productivo, y que suele tener como objetivo principal la exportación.

5. Uno de los inconvenientes que se asocia a las empresas multinacionales es:

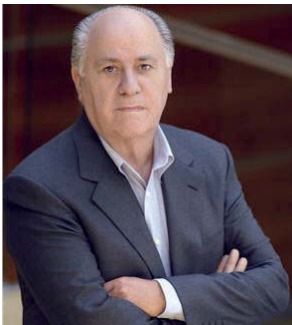
a. Su instalación en un país determinado fomenta la competencia del producto o servicio en ese país.

b. Reducen costes asentándose en lugares con mano de obra barata.

c. Aumentan el precio de comercialización.

PRUEBA NÚMERO 2

Lea detenidamente el siguiente texto relativo al nacimiento y posterior crecimiento de la empresa multinacional INDITEX. A continuación responda a las cuestiones planteadas.



Amancio Ortega

Amancio Ortega con tan sólo trece años, comenzó a trabajar en la camisería Gala De A Coruña. Se incorporó después como dependiente en la mercería La Maja. Allí también trabajaron quienes más tarde le acompañarían en el nacimiento y devenir del proyecto que luego sería Zara y el grupo Inditex: su hermano Antonio, su hermana Josefa, y la que sería su primera esposa: Rosal.

El futuro creador de Zara inició su primer negocio cuando tenía 27 años, con la colaboración de Primitiva Renedo, esposa de su hermano Antonio. Se trataba de una muy modesta y familiar fabricación de lencería que se vendía a través de La Maja, donde aún conservaba su empleo. De esta manera Ortega se introducía en las etapas de diseño y fabricación de ropa a pequeña escala; experiencia que le convenció de que el objetivo debía ser participar en todas las fases del negocio: diseñar, fabricar y vender. En 1963 Amancio, junto con su hermano, y la esposa de éste, decidió crear

una empresa de fabricación de ropa femenina, especialmente de lencería. Los Ortega abandonaron su empleo en La Maja para dedicarse íntegramente a su nuevo negocio.

La empresa dejaba de ser estrictamente familiar al incorporarse Jesús Cañas, viajante de La Maja y futuro creador de la marca de ropa Caramelo, y otras empleadas de La Maja que con el tiempo serían encargadas de tiendas Zara en A Coruña.

El volumen del negocio de confección de lencería creció lenta pero sostenidamente, especializándose en camisones y batas. Más tarde, la fabricación se extendió a otro tipo de prendas de mujer. A ese crecimiento le acompañó un incremento de la capacidad de fabricación. La política de estricta austeridad en el reparto de beneficios ha estado directamente relacionada desde siempre con una también característica política de reinversiones que dio origen a la creación de otras sociedades y nuevas fábricas.

Este conjunto cambiante de sociedades sería estructurado por primera vez en 1971, con la creación de Goa Confecciones, cuyo capital pertenecía íntegramente a los tres hermanos Ortega, con la mayoría de las participaciones en poder de Amancio. Mediante una red que se ampliaba progresivamente las prendas confeccionadas por Goa traspasaron los límites de Galicia y se extendieron por todo el territorio español, Francia, Alemania y Bélgica. La venta a terceros distribuidores continuó hasta 1986, once años después de la creación de Zara.



Creación de Zara.

El 15 de mayo de 1975 abrió sus puertas la primera tienda Zara, en la calle Flórez de A Coruña. Sin embargo el nombre actual de Zara tiene un origen accidentado. Amancio Ortega había optado en principio por el nombre comercial Zorba, como recuerdo del protagonista de la novela Zorba el griego, de Nikos Kazantzakis. Sin embargo, al intentar inscribirlo se percató de que el mismo ya había sido registrado por otra empresa, por lo que, rápidamente y en las mismas oficinas del registro, eligió el nombre de Zara. El modelo inicial adoptado fue el de una tienda bazar, un tipo de comercio que comenzaba a ponerse en boga en la época, en el que además de ropa se vendían otros artículos como libros y discos. Sin embargo, esta fórmula híbrida no funcionó. Ortega revisó el proyecto y decidió dedicarse exclusivamente a la ropa. El primer paso dado más allá de la lencería fue la fabricación de jerseys shetland, a precios muy competitivos; la iniciativa tuvo gran éxito, especialmente en los ambientes universitarios de A Coruña y Santiago.

El 1 de diciembre de 1975 abrió la segunda tienda Zara, esta vez en el corazón comercial de A Coruña, en la calle Torreiro. La decisión de instalar las tiendas en las mejores áreas comerciales de las ciudades, por donde transitaba mucha gente, quedaba fijado y no fue abandonada en el futuro. Consecuencia de ello fue la función de la propia tienda, y de su escaparate, como reclamo fundamental, atrayendo el interés de la gente que pasaba para propiciar su entrada en el local.

A medida que el negocio iba creciendo y se abrían tiendas en otras ciudades de Galicia y Asturias, la empresa se vio obligada a encargar a otros fabricantes hasta un 80% de los productos que vendía.

Expansión de Zara en España

A finales de los setenta y principios de los ochenta, Zara comenzó a extenderse por el norte de España, como una red de tiendas que vendía ropa de diseño atractivo. Aunque la calidad era mejorable, los precios incitaban a comprar prendas para usarlas durante uno o dos años. En esta nueva década se introdujo un novedoso sistema de distribución: la franquicia, modelo que adoptaría Zara.

La primera expansión de Zara se produjo en los años ochenta dentro de las fronteras españolas, expandiéndose de manera grupal por las principales ciudades españolas. En paralelo al incremento de tiendas, continuó aumentando la capacidad de fabricación propia. Asimismo, hay que recordar que Zara fue una de las empresas pioneras en España en incorporar la informática a su gestión.

Creación de Inditex.

En 1985 se creó Inditex como sociedad cabecera del conjunto de empresa. El inicio de Inditex, con Zara como bandera, se orientó en una doble dirección. Por un lado, extendiendo su presencia en el mercado español; por otro, penetrando en otros mercados extranjeros. Inditex inició así, en 1991, su estrategia de diversificación de marcas y de oferta, con la cadena de tiendas Pull & Bear y la compra del 65% del capital de Máximo Tutti. La primera, inicialmente dirigida hacia un público joven masculino, y la segunda representando una línea de moda más tradicional, de elegancia clásica, en la que era mayor el protagonismo de los estratos adultos; al igual que Pull & Bear, su oferta hasta entonces exclusivamente para hombres se abrió al espacio femenino.

En 1998 fue recreada Bershka, con una oferta de moda dirigida claramente a adolescentes y jóvenes identificados con un estilo más radical. Al año siguiente, la compra de la cadena Stradivarius reforzó la respuesta a las

demandas de ese mercado particular. Inditex llegó al fin de siglo con cinco marcas – cadena de tiendas: Zara, Pull & Bear, Máximo Dutti, Bershka y Stradivarius. Las nuevas marcas – cadena consiguieron restar cuota de mercado a la competencia y favorecieron la globalización de la oferta propia del grupo.

Actualmente, la política de aprovisionamiento de materias primas se centraliza en el departamento de diseño en la sede central de la compañía situada en Arteixo (La Coruña). Éste adquiere el 90% de la materia prima del exterior, siendo los principales países suministradores Isla Mauricio, Marruecos, China, India, Turquía, Corea, Italia y Alemania.

Los tejidos y materias primas se envían a las fábricas situadas en La Coruña y en Barcelona, para realizar aquellas fases del proceso productivo que requieren intenso capital, tales como el patronaje, corte, prensado y tratamiento de color.

Posteriormente los productos semielaborados obtenidos de las fábricas se envían a una amplia red de subcontratistas situada principalmente en Galicia, norte de Portugal y Casilla y León (más de 300) cuyos empleados realizan las labores más intensivas, tales como el cosido y ensamblado. Estos subcontratistas venden exclusivamente al grupo Inditex S.A. El grupo les suministra la tecnología, la logística y el apoyo financiero que les permita realizar su función en los tiempos y calidades requeridas. Las prendas terminadas se envían al almacén central en Arteixo, donde se realiza un posterior control de calidad así como las funciones últimas de planchado, etiquetado y embalaje. Las instalaciones de la empresa tienen una extensión de alrededor de 130.000 metros cuadrados de almacén, más otros 300.000 de edificios, donde los empleados recorren las largas distancias en bicicleta y motocicleta.

Por último, el departamento de diseño, en función de la demanda esperada, emite la orden de envío de las prendas a la totalidad de la red internacional de tiendas. El transporte de mercancías es otro de los servicios que tiene subcontratado Inditex con empresas de transporte terrestre y aéreo. Los centros logísticos distribuyen productos cuatro días por semana, de forma que todas las tiendas reciben dos envíos semanales.

En mayo de 2001 Inditex comenzó a cotizar en los mercados de valores españoles. Con esta decisión, largamente madurada, se inició la última significativa etapa, hasta hoy, en la vida de la compañía. La salida a Bolsa tuvo dos motivos fundamentales. Por una lado, suponía un paso imprescindible para afianzar y acelerar la expansión internacional del grupo; por otro, era la vía idónea para que los integrantes de la familia Ortega obtuvieran la recompensa económica y patrimonial.

Preguntas:

- 1. Identifique las ventajas e inconvenientes que presenta esta empresa multinacional.**
- 2. Identifique las etapas de desarrollo que ha tenido Inditex para conseguir llegar a ser la empresa multinacional que conocemos actualmente.**

TEMA-3: EL EMPRESARIO

PRUEBA NÚMERO 1

A continuación conteste las siguientes preguntas marcando la opción correcta. Recuerde que sólo una de las opciones planteadas es correcta.

1. La tecnoestructura es el nombre con el que se designa en las empresas:
 - a. Al grupo de personas que aportan conocimiento especializado a la elaboración de decisiones.
 - b. Al mejor diseño de la estructura organizativa.
 - c. A la estructura tecnológica.

2. ¿Cuál de estas funciones no forma parte del proceso administrativo?
 - a. Planificación.
 - b. Control.
 - c. Comunicación.

3. Según la teoría de Schumpeter:
 - a. El riesgo es la base del beneficio empresarial.
 - b. La innovación es el factor de crecimiento de la economía capitalista.
 - c. El empresario es aquél que ejerce la función directiva.

4. La función directiva destinada a impulsar en los empleados comportamientos convenientes para los intereses de la organización se denomina:
 - a. Liderazgo.
 - b. Innovación.
 - c. Motivación.

5. El empresario es ante todo:

- a. El que asume la responsabilidad de la gestión de la empresa.
- b. El que posee acciones de la empresa.
- c. El propietario de la empresa.

PRUEBA NÚMERO 2

Señala dos comportamientos ejemplificativos de un empresario motivador, de un empresario líder y de un empresario innovador.

TEMA-4. EMPRENDEDORES

PRUEBA NÚMERO 1

A continuación conteste las siguientes preguntas marcando la opción correcta. Recuerde que sólo una de las opciones planteadas es correcta.

1. ¿Cuál de las siguientes características no es propia del emprendedor?:
 - a. Asume riesgos.
 - b. Impaciente.
 - c. Creatividad.

2. Una de las características que debe tener la idea de negocio dentro del proceso de creación de empresas es:
 - a. Atender a la lógica.
 - b. Innovadora.
 - c. Las dos anteriores son correctas.

3. La creación del organigrama empresarial estaría dentro del plan:
 - a. Económico.
 - b. De organización y recursos humanos.
 - c. Comercial y de marketing.

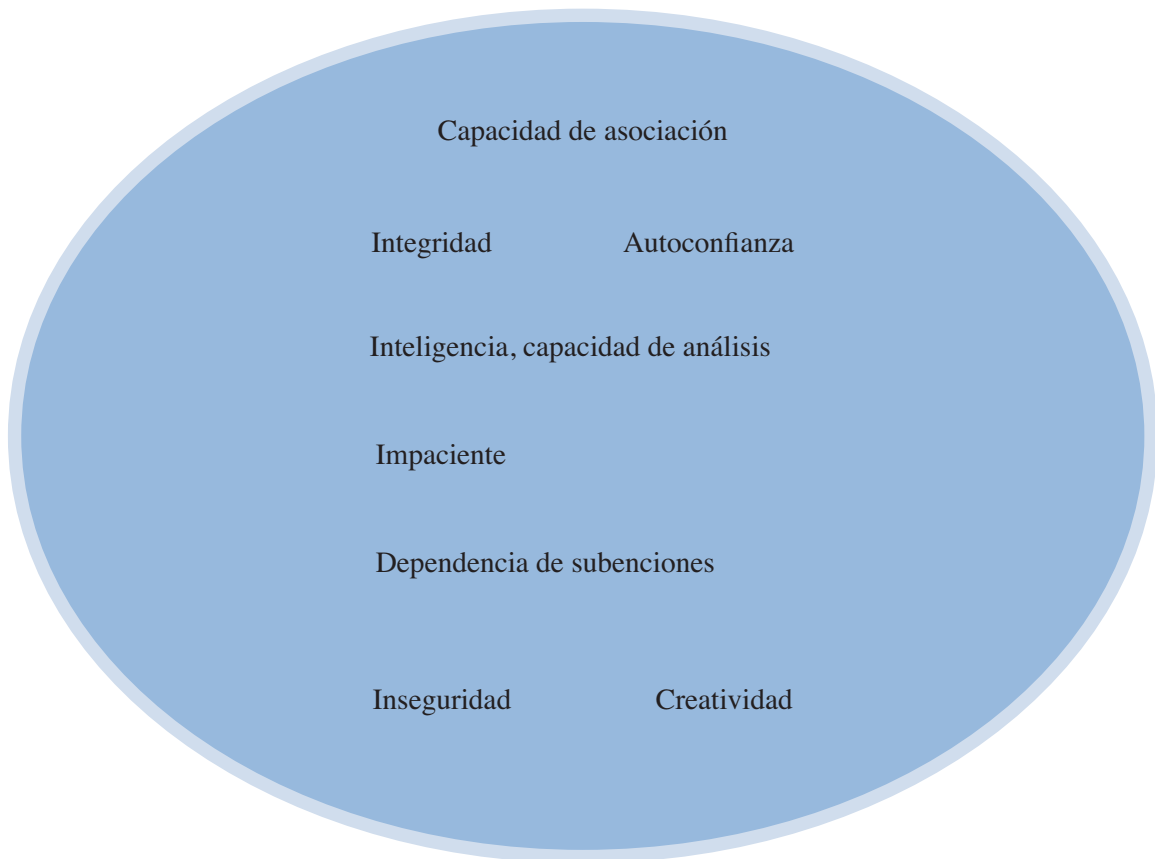
4. ¿En qué partida del balance de situación nos encontraríamos la cuenta denominada: materias primas?
 - a. Pasivo.
 - b. Cuenta de resultados.
 - c. Activo.

5. El estudio de las grandes superficies comerciales existentes en Córdoba realizado por un empresario que pretende la creación de una nueva cadena de grandes almacenes en esta ciudad estaría dentro de la fase:

- a. Planificación.
- b. Implementación.
- c. Inicial.

PRUEBA NÚMERO 2.

1. Elimine las características que no son propias de un emprendedor



2. Relaciona las frases enunciadas por una emprendedora con su fase correcta dentro del proceso de creación empresarial:

- a. "Necesitaremos pedir un préstamo inicial de 30.000 €".
- b. "Actualmente no hay ninguna empresa en Jerez que se dedique a la producción de este producto".
- c. "Cada tres meses nos reuniremos para comprobar el cumplimiento de los objetivos".
- d. " María se encargará de la dirección general, mientras que Juan asumirá la dirección productiva".