

# INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

## 1. Estudiar administración de empresas

Antes de comenzar esta asignatura, conviene señalar que la administración de empresas no es únicamente para quien dirige una empresa, sino para cualquier persona que tenga responsabilidades (aunque sean mínimas) de gestión. Por ejemplo, un empleado, aunque no tenga ningún subordinado a su cargo, necesita conocimientos de administración para desarrollar su trabajo: necesita planificar, necesita comprender cómo influye su trabajo sobre el resto de la organización, etc. Por supuesto, un empleado que dirige un pequeño grupo de trabajo también necesita tener conocimientos de administración. En definitiva, la administración de empresas no sirve sólo para la alta gestión.

Pero ¿tiene sentido *estudiar* administración de empresas? ¿Qué nos puede aportar el estudio? Hay dos posturas que encontramos frecuentemente y que en cierto modo desvalorizan el estudio de la administración.

La primera postura consiste en decir que no es necesario estudiar administración de empresas, porque para gestionar basta con tener sentido común y aplicarlo en la toma de decisiones. Esta postura es equivocada por dos motivos.

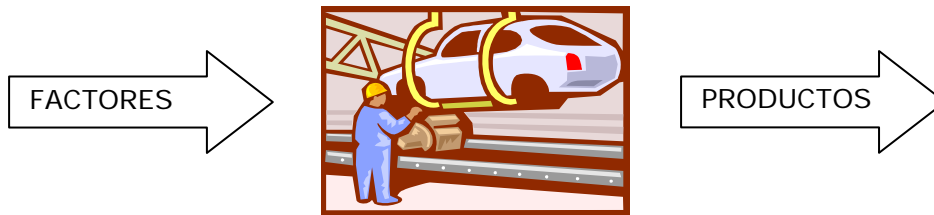
En primer lugar, el "sentido común" necesita desarrollarse. Lo que nosotros consideramos acorde con el sentido común depende en gran medida de nuestro conocimiento de la realidad. Hay decisiones que parecen de sentido común pero no lo son, y al revés. Sin un buen conocimiento de la realidad, resulta difícil tomar decisiones.

En segundo lugar, los problemas a los que nos enfrentamos al gestionar no son, normalmente, problemas nuevos. Son problemas que surgen con relativa frecuencia y muchas otras personas han tenido que enfrentarse a ellos. Estas personas que nos han precedido también habrán pensado en posibles soluciones a los problemas, habrán puesto determinadas ideas en práctica, y habrán visto si funcionan o no. No tiene sentido ignorar toda esta experiencia acumulada y guiarnos sólo por nuestro sentido común.

Según la segunda postura, lo que realmente hace falta es aprender las prácticas y rutinas empresariales más comunes, sin preguntarse demasiado por su razón de ser. Según esta postura, ¿de qué sirve estudiar administración de empresas, si después uno va a tener que aprender una serie de rutinas? Esta postura no es correcta, porque aunque haya rutinas, es necesario comprender por qué existen, por qué funcionan (cuando funcionan) y por qué fallan (cuando dejan de funcionar). Si trabajamos siguiendo una serie de rutinas pero no comprendemos para qué sirven, acabaremos desmotivados y no seremos capaces de mejorar esas rutinas cuando sea necesario.

## 2. Qué es una empresa

Empresa = Organización que compra factores y los transforma para crear productos, que vende en un mercado.



- Bien/servicio:

Bien = objeto (material)

Ejemplos: Ordenador, camión, apartamento

Servicio = actividad

Ejemplos: Corte de pelo, viaje, consulta médica

- Factores/Productos

Productos: bienes y servicios vendidos por la empresa

Factores: bienes y servicios comprados por la empresa

Aunque en una empresa son necesarias muchas personas, hay una que es más importante que las demás: el cliente.

- La empresa tiene sentido y será rentable en la medida en que hay clientes que estén dispuestos a pagar por el producto.
- Los clientes son libres: nadie les obliga a comprar.

### 3. Aspectos internos de la empresa: las funciones

A) La empresa funciona como un sistema:

Sistema = Conjunto de elementos en el cual el efecto de un elemento sobre el todo depende de las características de los demás elementos.

Ejemplos:

- Equipo de fútbol: la efectividad de un jugador depende del apoyo que reciba de los demás jugadores.
- Ropa: unos zapatos pueden ser bonitos en un escaparate, pero no quedar bien cuando se visten con una determinada ropa.

En el caso de la empresa, ¿cuáles son los elementos relevantes? Son las llamadas "áreas funcionales":

- Área Financiera
- Área de Producción
- Área de Marketing
- Área de Dirección

¿Por qué es importante saber que la empresa funciona como un sistema?

En primer lugar, estamos diciendo que, para funcionar correctamente, una empresa debe prestar atención a esos cuatro aspectos. Como consumidores, conocemos las empresas sobre todo por sus productos, que son la parte más visible. Así, tenemos una tendencia a considerar que, para que una empresa vaya bien, basta con que tenga un buen producto. Sin embargo, tener un buen producto no es suficiente. En efecto, supongamos que tenemos una idea de producto excelente, pero no tenemos financiación suficiente. Seremos incapaces de producir ese producto. Pero no bastaría tampoco con tener una buena financiación. En efecto, supongamos que sí tenemos financiación suficiente. Para producir el producto, necesitaremos diseñar una planta de producción y organizar el proceso de producción de forma que los costes no sean excesivos. Es decir, necesitaremos cuidar también el área de producción. En definitiva, para funcionar bien, una

empresa siempre debe cuidar esas áreas funcionales, sin olvidarse de ninguna.

En segundo lugar, estamos diciendo que las decisiones que se toman en las diferentes áreas deben ser complementarias. En el área de producción, ¿qué es mejor: tener una planta de producción con tecnología avanzada y altamente automatizada, o una planta menos automatizada? Depende, en gran medida, del producto que queremos producir. Por ejemplo, si queremos un producto básico y barato, no será conveniente invertir tanto dinero en una planta muy automatizada. Por otro lado, ¿qué parte de la financiación de la empresa debe ser a corto y a largo plazo? Dependerá de cómo se organice la producción y del tipo de producto que se ofrezca. Por ejemplo, si la producción exige que tengamos una planta de alta tecnología y de gran tamaño, vamos a necesitar mucha financiación a largo plazo, pero si la planta es menor o menos costosa, necesitaremos menos financiación a largo plazo.

B) Este sistema se va ajustando a lo largo del tiempo:

Cuando el sistema "empieza a funcionar" (cuando se crea la empresa), nosotros vamos a intentar que el número de fallos y problemas sea pequeño. Es lógico que planifiquemos todo de forma a evitar fallos.

Sin embargo, es imposible que todo esté tan bien planificado que funcione a la perfección. Por eso decimos que el sistema debe ir ajustándose. Aunque es importante que en un inicio la empresa funcione bien, es aún más importante que consiga corregir los errores a medida que van apareciendo. La realidad es mucho más compleja y amplia de lo que nosotros podemos anticipar, y se guía por una lógica que no depende sólo de nosotros. El éxito de una empresa depende de la capacidad de corregir los errores y adaptarse a un entorno cambiante.

Esto exige que el administrador tenga una postura sencilla frente a la realidad. La sencillez consiste en estar atento a la realidad, estar atento a lo

que funciona y lo que no funciona, y ser capaz de rectificar en función de los resultados. En definitiva, ser sencillo significa dar más importancia a la realidad (tal y como se manifiesta) que a nuestras ideas previas, proyectos o hipótesis.

Por ejemplo, ser sencillo significa saber reconocer que un proyecto en el que nos hemos involucrado mucho no está funcionando como queríamos y saber modificarlo o incluso dejarlo de lado.

#### 4. Aspectos externos: el entorno de la empresa:

Entorno = Todos los elementos que están fuera de la empresa e influyen en ella.

¿Por qué es importante?

El entorno cambia sin que la empresa lo pueda evitar, y la empresa debe estar preparada para adaptarse.

Ejemplos:

- Incorporación de los países del Centro y Este de Europa a la UE.
- Cambios en legislación medio-ambiental
- Cambios culturales
- Ciclos económicos

Es posible que una empresa, durante 20 años, haya seguido una determinada estrategia, que ha ido perfeccionando y que le ha permitido crecer y tener éxito. Sin embargo, de repente, la empresa ve que sus ventas ya no crecen tanto como antes, e incluso empiezan a disminuir para algunos productos. Podríamos preguntarnos: ¿cómo es posible que los resultados empeoren, si la empresa no ha cambiado (está llevando a cabo la misma política de siempre)? Tal vez la empresa no haya cambiado pero el entorno sí. De esta forma, aquella estrategia que, en el pasado, había

tenido tanto éxito, en el presente empieza a fallar. La estrategia es la misma, pero el entorno ha cambiado. Tal vez la empresa había basado su estrategia en unos productos de bajo coste y, poco a poco, han ido entrando en el mercado empresas de otros países que son capaces de producir los mismos productos a un coste mucho más bajo. El problema de la empresa es que no ha sabido reconocer que el entorno estaba cambiando.

Al hablar del entorno distinguimos entre:

Entorno genérico: elementos que afectan por igual a empresas de diversas características.

Entorno específico: elementos que afectan sólo a empresas con características comunes [normalmente, empresas de un mismo mercado]

A) Entorno genérico:

- Factores económicos:

- Situación macroeconómica
- Estado de las infraestructuras

- Factores político-legales:

- Estabilidad política
- Ayudas públicas a las empresas
- Impuestos
- Leyes sobre personalidad jurídica de las empresas

- Factores culturales:

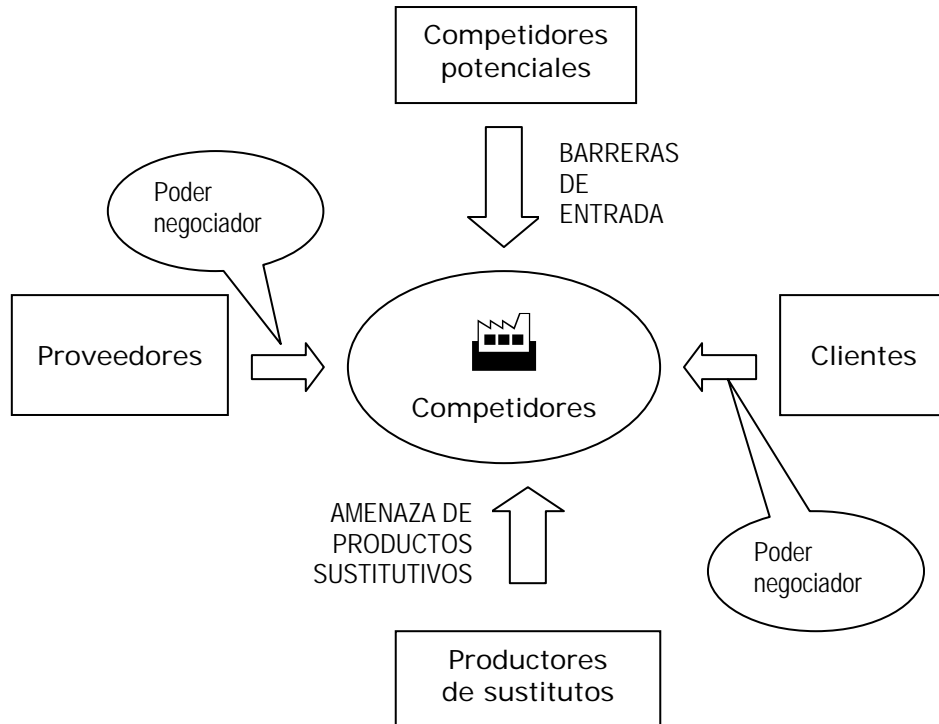
- Los estudios de arquitectos tienen que conocer bien las costumbres sociales al diseñar un edificio.
- Las empresas de publicidad tienen que conocer bien el estilo de vida de un país para que su mensaje llegue a los consumidores.
  - Factores tecnológicos:
    - Se inventa un sistema de refrigeración para los barcos que permite conservar el pescado durante más tiempo sin perder calidad.
    - Desarrollo de internet => aparece un canal de ventas nuevo, más cómodo y de menor coste => si las empresas quieren mantener a sus clientes, deben empezar a utilizar estos canales de venta (por ej., venta de libros, o venta de alimentos).

#### B) Entorno específico:

Elementos que afectan sólo a las empresas similares, normalmente empresas que compiten en el mismo mercado.

Para comprender los elementos del entorno específico, generalmente se utiliza el siguiente diagrama (Diagrama de Porter):





Porter propone este enfoque para ayudar a la empresa a comprender su entorno específico. El diagrama representa los elementos del entorno que afectan al poder de mercado de la empresa. El poder de mercado de la empresa es su capacidad de aumentar el precio de sus productos sin que sus ventas se vean perjudicadas. Una empresa con mucho poder de mercado es una empresa que puede permitirse aumentar el precio de sus productos sin que sus ventas disminuyan mucho. Por el contrario, una

empresa sin poder de mercado es una empresa que no puede permitirse aumentar el precio, porque entonces sus ventas caerían drásticamente.

La idea fundamental que encontramos en el diagrama es que el poder de mercado no depende sólo del grado de competencia que hay en el mercado de productos, sino también de otros elementos.

En concreto, los factores que determinan el poder de mercado de la empresa son los siguientes:

- El grado de concentración del mercado:

Depende del nº de empresas y de la cuota de mercado de cada una (% de ventas):

- Mercado muy concentrado: pocas empresas con una cuota muy alta cada una, o muchas empresas, pero sólo una pocas tienen cuotas muy altas.

NB: es importante cómo se define el mercado.

Ejemplos:

Fabricación de aviones de propulsión para transporte de viajeros: 2 empresas tienen prácticamente todo el mercado: Airbus y Boeing (Airbus es un consorcio).

Sistemas operativos para ordenadores: mercado también muy concentrado, dominado por Microsoft (Windows).

Mercado del calzado: muy poco concentrado.

Mercados de la fruta: muy poco concentrados.

- Barreras de entrada:

Coste de empezar a producir y vender en un mercado.

Ejemplos:

Redes de distribución (puesto en las estanterías de los hipermercados)

Economías de escala

Conocimiento del mercado

- Poder de negociación de los proveedores:

Todas las empresas que fabrican el mismo producto compran los factores a proveedores que les venden a precios similares. Esto determina los costes de cada empresa.

Ejemplo: si dos proveedores se fusionan y consiguen de esta forma controlar casi todo el mercado, los costes de todos los clientes aumentan.

- Poder de negociación de los clientes:

Si hay 1 solo cliente importante, tiene mucho poder de negociación.

Ejemplo: contratos de obras públicas (el Estado es el principal cliente).

- Amenazas de productos sustitutivos:

Ejemplos: telefonía por internet (Skype)

televisión por satélite

video clubs

El diagrama no es sólo una herramienta para comprender el entorno específico, sino que la idea de Porter es que la empresa debe dirigir su estrategia a conservar o aumentar su poder de mercado. En este sentido, el

diagrama sugiere a qué áreas debe estar atenta la empresa: debe estar atenta a lo que hacen los competidores y los productores de productos sustitutivos; y debe saber evaluar cuáles son las barreras de entrada, e identificar cambios en el mercado que puedan hacer que los clientes o los proveedores ganen más poder de negociación.

Este enfoque es bastante diferente de un enfoque centrado en satisfacer al cliente: en el diagrama, lo importante es tener poder de negociación sobre los clientes. Hay algo en común entre los dos enfoques (un cliente satisfecho generalmente será fiel) pero son diferentes (hay formas de aumentar el poder de negociación sobre los clientes que no llevan a una mayor satisfacción).