

David Borreguero Arias

Gestión económica y financiera de la empresa

Fundamentos para mejorar la toma de decisiones





Gestión económica y financiera de la empresa

Fundamentos para mejorar la toma de decisiones

Madrid, 2026

David Borreguero Arias

Gestión económica y financiera de la empresa

Fundamentos para mejorar la toma
de decisiones

Septiembre, 2026

Gestión económica y financiera de la empresa: Fundamentos para mejorar la toma de decisiones
David Borreguero Arias

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2026, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-286-9
Depósito Legal: M-23844-2026

Diseño de cubierta: ESIC Editorial
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

Índice

Capítulo 1. Actividad empresarial e iniciativa económica	13
1.1. Introducción	15
1.2. Trabajo, necesidades y emprendimiento	16
1.3. Importancia de las pymes en la economía	18
1.4. Factores clave de los emprendedores: iniciativa, creatividad y formación	19
1.5. Funciones básicas de la empresa	20
1.6. El empresario	23
1.7. La empresa como sistema	24
1.7.1. Objetivos empresariales	25
1.7.2. Cultura e imagen corporativa	26
1.8. Plan de empresa	27
1.9. Análisis del entorno general y específico de una pyme.....	28
1.9.1. Análisis del entorno general o macroentorno	29
1.9.2. Análisis del entorno específico o microentorno	29
1.9.3. Análisis DAFO	30
1.10. Responsabilidad social corporativa (RSC)	33
1.11. Autoevaluación.....	33
Capítulo 2. Forma jurídica y trámites de constitución de la empresa	39
2.1. Introducción.....	41
2.2. Empresa individual	42
2.2.1. La empresa individual o autónomo	42
2.2.2. Emprendedor de responsabilidad limitada (ERL)	43
2.2.3. Comunidad de bienes	44
2.2.4. Sociedad civil privada	45

2.3. Sociedades mercantiles.....	45
2.3.1. Sociedades capitalistas	46
2.3.2. Sociedades personalistas	52
2.3.3. Sociedades de interés social	54
2.4. Trámites de constitución y puesta en marcha de una sociedad mercantil	57
2.4.1. Trámites de constitución	57
2.4.2. Trámites de puesta en marcha	59
2.4.3. Tramitación tradicional vs. telemática	60
2.5. Subvenciones y ayudas	61
2.5.1. Tipos de subvenciones y ayudas	61
2.6. La insolvencia de la empresa y sus consecuencias	62
2.6.1. Concurso de acreedores	64
2.7. Autoevaluación.....	65
Capítulo 3. Recursos financieros a corto y largo plazo	69
3.1. Introducción a los recursos financieros a corto plazo	71
3.1.1. Coste de las fuentes de financiación	71
3.1.2. Créditos comerciales y aplazamiento de pago	72
3.1.3. Préstamos a corto plazo y líneas de crédito.....	73
3.1.4. Descuento de efectos comerciales	76
3.1.5. <i>Factoring</i>	77
3.1.6. Garantías y avales	77
3.2. Introducción a los recursos financieros a medio y largo plazo	78
3.2.1. Préstamos a medio y largo plazo.....	78
3.2.2. Empréstitos	82
3.2.3. <i>Leasing</i> financiero.....	83
3.2.4. <i>Renting</i>	83
3.2.5. Emisión de acciones y obligaciones.....	84
3.3. Autoevaluación.....	85
Capítulo 4. Gestión de activos	89
4.1. Introducción.....	91
4.2. Necesidades de inversión	91
4.3. Análisis y selección de inversores	93
4.3.1. Plazo de recuperación o <i>payback</i>	94
4.3.2. Valor actual neto (VAN)	95
4.3.3. Tasa interna de rendimiento (TIR).....	96
4.3.4. Compra o alquiler	98

4.4. Búsqueda de proveedores	98
4.5. Análisis y evaluación de presupuestos.....	99
4.6. Autoevaluación.....	101
Capítulo 5. Estructura económica y financiera de la empresa	105
5.1. Introducción.....	107
5.2. La inversión y financiación en la empresa	108
5.3. Estructura económica de la empresa	108
5.4. Estructura financiera de la empresa	110
5.4.1. Fuentes de financiación propias.....	110
5.4.2. Fuentes de financiación ajenas.....	111
5.5. Necesidades de inversión de la empresa.....	113
5.5.1. Las inversiones según el sector empresarial	113
5.6. Subvenciones oficiales y ayudas financieras	114
5.7. Autoevaluación.....	115
Capítulo 6. Contabilidad	119
6.1. Introducción.....	121
6.2. Conceptos básicos y patrimonio	122
6.2.1. ¿Qué es la contabilidad?.....	122
6.2.2. El patrimonio de la empresa	122
6.2.3. Ecuación fundamental de la contabilidad	126
6.2.4. Finalidad de la contabilidad.....	126
6.2.5. Marco legal y principios contables	127
6.3. El método contable.....	128
6.3.1. Los hechos contables	129
6.3.2. Las cuentas.....	129
6.3.3. Tecnicismos de las cuentas. La partida doble	131
6.3.4. Gastos e ingresos	132
6.3.5. Análisis y representación de los hechos contables.....	132
6.3.6. Llevanza y conservación de los libros contables	132
6.3.7. Cuentas anuales.....	133
6.4. Asiento de apertura	136
6.5. Operaciones relacionadas con las existencias	137
6.5.1. Concepto.....	137
6.5.2. Valoración de las existencias.....	138
6.5.3. IVA.....	139
6.5.4. Compra de mercaderías	140
6.5.5. Venta de mercaderías	141
6.6. Introducción a los gastos e ingresos de explotación	142

6.6.1. Tratamiento contable de los gastos de explotación	142
6.6.2. Tratamiento contable de los ingresos de explotación	145
6.6.3. Gastos de personal	146
6.7. Préstamos	148
6.7.1. Concepto y tipos	148
6.7.2. Proceso	148
6.8. Amortización.....	149
6.8.1. Tipos de amortización	150
6.9. Asientos de cierre	152
6.9.1. Liquidación del IVA.....	152
6.9.2. Variación de existencias	152
6.9.3. Resultado del ejercicio.....	153
6.9.4. Cierre de cuentas de balance	153
6.10. Autoevaluación.....	159
Capítulo 7. Interpretación y análisis de la estructura económica y financiera de la empresa	163
7.1. Análisis de la información económica y financiera de la empresa	165
7.1.1. Conceptos básicos: liquidez, solvencia y rentabilidad	167
7.1.2. Tipos de análisis según su finalidad, estado financiero y periodo temporal	168
7.2. Análisis patrimonial	168
7.2.1. Ponderación de la estructura del activo, pasivo y patrimonio neto	168
7.2.2. Fondo de maniobra	171
7.3. Análisis económico	173
7.3.1. La cuenta de pérdidas y ganancias.....	173
7.3.2. El punto muerto o umbral de rentabilidad	174
7.3.3. Ratios de rentabilidad: ROA y ROE	176
7.4. Análisis financiero	178
7.4.1. Periodo medio de maduración	178
7.4.2. Ratios de liquidez.....	179
7.4.3. Ratios de solvencia.....	180
7.5. Autoevaluación.....	181
Capítulo 8. La fiscalidad de las empresas	185
8.1. Introducción.....	187
8.2. Conceptos: fiscalidad, tributos y tipos de tributos	187

8.3. Clasificación de los impuestos	188
8.4. Proceso de liquidación de los impuestos y terminología fiscal básica	189
8.5. Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF)	191
8.5.1. Conceptos fundamentales.....	191
8.5.2. Cálculo del impuesto y retenciones	192
8.5.3. Gestión y contabilización	192
8.6. Impuesto sobre sociedades (IS)	193
8.6.1. Conceptos básicos	193
8.6.2. Cálculo del impuesto	193
8.6.3. Gestión y contabilización	195
8.7. Impuesto sobre el valor añadido (IVA).....	195
8.7.1. Conceptos básicos	195
8.7.2. Cálculo del impuesto	196
8.7.3. Gestión y contabilización	196
8.8. Otros impuestos que afectan a la empresa	197
8.9. Obligaciones fiscales de la empresa	198
8.10. Autoevaluación.....	198
Capítulo 9. La gestión de documentos	203
9.1. Introducción.....	205
9.2. Documentos comerciales	205
9.2.1. El presupuesto comercial	206
9.2.2. El pedido	206
9.2.3. La factura.....	206
9.2.4. La facturación de operaciones intercomunitarias.....	208
9.2.5. La facturación electrónica y el sistema Verifactu	208
9.3. Documentos de cobro y pago	209
9.3.1. El cheque.....	209
9.3.2. La transferencia bancaria	210
9.3.3. El recibo normalizado	210
9.3.4. La letra de cambio	211
9.3.5. El pagaré.....	211
9.3.6. Diferencias entre la letra de cambio y el pagaré	212
9.3.7. Tarjetas como medio de pago	212
9.4. Gestión de impagos	213
9.5. Gestión de cobros y pagos de operaciones en divisas	213
9.6. Autoevaluación.....	215
BIBLIOGRAFÍA.....	219

1

Actividad empresarial e iniciativa económica

- 1.1. Introducción.
- 1.2. Trabajo, necesidades y emprendimiento.
- 1.3. Importancia de las pymes en la economía.
- 1.4. Factores clave de los emprendedores: iniciativa, creatividad y formación.
- 1.5. Funciones básicas de la empresa.
- 1.6. El empresario.
- 1.7. La empresa como sistema.
- 1.8. Plan de empresa.
- 1.9. Análisis del entorno general y específico de una pyme.
- 1.10. Responsabilidad social corporativa (RSC).
- 1.11. Autoevaluación.

Objetivos del capítulo:

- Comprender el papel del emprendedor en la economía actual y las motivaciones para emprender. Factores clave y características.
- Conocer las funciones básicas de la empresa y sus áreas funcionales.
- Analizar el perfil del empresario. Diferencias con el emprendedor.
- Entender la empresa como un sistema abierto con misión, visión y objetivos. Cultura e imagen corporativa.
- Aprender a estructurar un plan de empresa, desde la idea de negocio hasta su viabilidad.
- Realizar un análisis del entorno empresarial, diferenciando entre macroentorno y microentorno.
- Valorar la relación de la empresa con la sociedad, especialmente a través de la responsabilidad social corporativa (RSC).

1.1. Introducción

La actividad empresarial es uno de los pilares fundamentales en los que se asientan las bases del desarrollo económico de los países y de la sociedad. El tejido empresarial de cada país es el encargado de producir los bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad, generando al mismo tiempo empleo y riqueza. De este modo, el emprendimiento se presenta como una alternativa profesional cada vez más relevante, ya que permite desarrollar proyectos propios, aportando soluciones innovadoras a las demandas del mercado.

Este capítulo analiza los elementos básicos que caracterizan la actividad empresarial. En primer lugar, realiza un estudio del perfil del emprendedor y de aquellos factores que tienen un impacto directo en su capacidad para poner en marcha un negocio, como son la iniciativa, la creatividad y la formación. Una vez delimitado el perfil del emprendedor y sus características principales, se definen las funciones básicas de la empresa. En esta línea, se estudia la figura del empresario, las cualidades necesarias que debe tener y las funciones que desempeña dentro de la organización.

Posteriormente, se delimitan los objetivos generales y estratégicos de la empresa, así como su misión, visión, cultura empresarial e imagen corporativa. Asimismo, este capítulo incluye el estudio del plan de empresa como herramienta clave para analizar la viabilidad de una idea de negocio, así como el análisis de los entornos generales (PESTEL) y específico (PORTER), permitiendo identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de las empresas. Por último, se aborda la relación de la empresa con el entorno a través de la responsabilidad social corporativa (RSC), destacando la importancia de actuar de manera ética y sostenible.

En resumen, este capítulo trata de proporcionar una visión integral de la actividad empresarial de las empresas, sentando las bases necesarias para entender su creación, organización y desarrollo en el entorno actual.

1.2. Trabajo, necesidades y emprendimiento

Las personas necesitamos cubrir una serie de necesidades a lo largo de nuestra vida. Algunas de estas necesidades son básicas, como la alimentación, el descanso o respirar, mientras que otras se relacionan con la seguridad, la afiliación, el reconocimiento social o la autorrealización. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow estructuró este conjunto de necesidades en una jerarquía conocida como la pirámide de Maslow (Figura 1.1).

FIGURA 1.1
PIRÁMIDE DE MASLOW



Fuente: Adaptado de Maslow. A.H. (1943).

De este modo, para poder satisfacer estas necesidades las personas necesitan obtener diferentes recursos, y la forma más habitual de conseguirlos es a través del trabajo.

En este sentido, se puede afirmar que existen dos formas principales de trabajar:

- **Por cuenta ajena:** aquella en la que las personas trabajan para otra empresa u organización, recibiendo por su trabajo un salario o remuneración. Esta forma es la que menor riesgo económico conlleva, ya que permite obtener de manera estable unos ingresos y disfrutar de protección social sin necesidad de asumir inversiones ni responsabilidades financieras propias. Por ejemplo, un profesor contratado en ESIC o el dependiente de una tienda de ropa.
- **Por cuenta propia:** aquellas personas que crean su propio negocio o desarrollan de manera autónoma su actividad profesional. En este caso, asume un mayor riesgo económico al depender sus ingresos de su propio trabajo y al afrontar costes y responsabilidades sin la protección laboral de una persona que trabaja por cuenta ajena. Por ejemplo, una persona abre una academia o el propietario de un restaurante.

Cada vez son más las personas que deciden emprender, ya que les proporciona una mayor independencia profesional, la posibilidad de desarrollar ideas propias, la obtención de unos ingresos superiores y la oportunidad de asumir nuevos retos tanto profesionales como personales. Por ejemplo, un estudiante de Marketing que ha detectado una carencia en la manera que las pequeñas empresas de su sector tienen de gestionar sus redes sociales. Por ese motivo, decide crear una empresa de gestión de redes sociales para pymes. Esta actividad le permite ganar dinero, aplicar sus conocimientos, desarrollar su creatividad y trabajar de manera independiente.

Actividad 1.1

Una ilustradora llamada Esther trabaja por cuenta propia. Cada mañana abre su pequeño estudio y se asegura tener lo básico para empezar el día: un espacio tranquilo, su equipo y algo de desayuno que le permita concentrarse. A medida que avanza la jornada, le reconforta saber que su trabajo es su principal fuente de ingresos y que su independencia económica depende directamente de su esfuerzo. Con el tiempo ha creado la costumbre de trabajar algunos días en un *coworking*, donde conversa con otros profesionales y comparte dudas. Un día recibe la llamada de un cliente inesperado que la felicita por la calidad de su trabajo, lo que le devuelve la confianza en sí misma. Animada por esa sensación de crecimiento, decide apuntarse a un curso de nuevas técnicas digitales para seguir mejorando y explorar caminos distintos en su carrera.

- ¿Qué elementos de la historia muestran que Esther está cubriendo sus necesidades básicas para poder trabajar?
- ¿De qué manera su actividad profesional satisface la necesidad de seguridad?
- ¿Qué comportamientos de Esther reflejan la búsqueda de conexión social?
- ¿Qué parte de la historia muestra la satisfacción de necesidad de reconocimiento?
- ¿Cómo se observa la autorrealización en la trayectoria de Esther?

Solución

- ¿Qué elementos de la historia muestran que Esther está cubriendo sus necesidades básicas para poder trabajar?
 - Prepara su lugar de trabajo, sus materiales para desarrollar su actividad y algo de desayuno para empezar el día con energía – Necesidades fisiológicas.
- ¿De qué manera su actividad profesional satisface la necesidad de seguridad?
 - Le permite obtener los recursos económicos necesarios para poder vivir – Necesidad de seguridad.
- ¿Qué comportamientos de Esther reflejan la búsqueda de conexión social?
 - Algunos días desarrolla su actividad en un *coworking* donde coincide con otros profesionales – Necesidades sociales.

- ¿Qué parte de la historia muestra la satisfacción de necesidad de reconocimiento?
 - La llamada de un cliente inesperado reconociendo su trabajo – Necesidad de reconocimiento.
- ¿Cómo se observa la autorrealización en la trayectoria de Esther?
 - Se apunta a un curso de nuevas técnicas digitales, lo que le permitirá seguir creciendo como profesional y explorar nuevas vías dentro de su actividad profesional – Necesidades de autorrealización.

1.3. Importancia de las pymes en la economía

Las pymes (pequeñas y medianas empresas) constituyen la base del tejido empresarial en la mayoría de los países. La Unión Europea (UE) considera que una empresa es una pyme cuando cumple determinados criterios relacionados con el volumen de facturación anual, número de empleados y balance general.

De esta manera, en la Tabla 1.1 se identifican tres tipos de pymes en función de sus características:

TABLA 1.1
CARACTERÍSTICAS PYMES

Empresa	Empleados	Facturación anual	Balance
Microempresa	< 10	≤ 2 M €	≤ 2 M €
Pequeña	< 50	≤ 10 M €	≤ 10 M €
Mediana	< 250	≤ 50 M €	≤ 43 M €

Fuente: Elaboración propia a partir de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.

En España este tipo de empresas representan aproximadamente el 99,8 % del tejido empresarial, generando alrededor del 72 % del empleo privado. Esto significa que solo el 0,2 % de las empresas españolas son grandes, es decir, 2 de cada 1.000 empresas (Ministerio de Industria y Turismo, 2025). Por ejemplo, se consideran pymes una pequeña agencia de marketing digital, un restaurante familiar o una empresa de reformas de veinte empleados.

1.4. Factores clave de los emprendedores: iniciativa, creatividad y formación

Según la Real Academia Española (RAE) un emprendedor es «aquella persona que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras». En otras palabras, un emprendedor es alguien capaz de identificar oportunidades de negocio, desarrollar una o varias ideas para aprovecharlas y asumir el riesgo de crear una empresa.

Cada persona muestra un nivel distinto de predisposición para emprender. Sin embargo, existen una serie de cualidades comunes que aparecen en todos los emprendedores a la hora de crear y desarrollar proyectos empresariales. Entre estas cualidades destacan la iniciativa, la creatividad y la formación.

La iniciativa es la capacidad de las personas para actuar, tomar decisiones y poner en marcha proyectos sin esperar a que otros lo hagan. Una persona con iniciativa es capaz de observar las necesidades del mercado e identificar oportunidades de negocio donde otros no las ven. Por ejemplo, una persona que ha identificado que en su barrio no existen servicios de reparto de comida saludable a domicilio. Una vez observada esta necesidad, decide crear una empresa de reparto a domicilio de comida saludable y equilibrada creada por nutricionistas.

Por otro lado, la capacidad de crear nuevas ideas o proponer soluciones originales a los problemas existentes se denomina creatividad. No obstante, la creatividad no siempre implica la creación de algo totalmente nuevo, sino que en muchas ocasiones supone mejorar algún producto que ya existe u ofrecerlo de una forma diferente. Por ejemplo, muchas cafeterías han empezado a habilitar espacios donde poder trabajar o estudiar, incorporando enchufes, acceso a Internet y ambientes tranquilos. Esto rompe con la concepción tradicional que tenemos de estos espacios, ya que transforma un negocio tradicional en un entorno adaptado a las nuevas necesidades de espacios *coworking*.

Por último, una adecuada formación resulta fundamental a la hora de crear y gestionar una empresa. Por ello, un emprendedor necesita tener un amplio abanico de conocimientos relacionados con la gestión empresarial, las finanzas, el marketing, la organización del trabajo o el uso de tecnologías digitales. Esta formación puede adquirirse a través de estudios reglados como los ciclos formativos o los estudios universitarios, la experiencia y el autoaprendizaje. Por ejemplo, una persona que desea abrir una tienda *online* deberá aprender primero cómo funcionan las plataformas *ecommerce*, la gestión de campañas de publicidad digital y la gestión de envíos. Sin la adquisición previa de estos conocimientos será muy difícil que su negocio tenga éxito.

En la actualidad existen instituciones que ofrecen apoyo al emprendedor como pueden ser la Cámaras de Comercio, Administraciones públicas, las incubadoras de empresas o universidades, desarrollando programas de ayuda para aquellas personas que quieren iniciar un nuevo proyecto empresarial.

En resumen, el éxito de muchos emprendedores depende de estas tres cualidades esenciales. La iniciativa para identificar oportunidades de negocio, la creatividad para crear ideas o proponer soluciones a los problemas ya existentes y la formación para proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios que permitan transformar esas ideas en proyectos empresariales viables.

Actividad 1.2

Piensa en un problema cotidiano que exista en tu entorno (universidad, barrio, ocio, etc.) y contesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidad o problemas has identificado?
- ¿Cómo lo solucionarías?
- ¿Podría transformarse esa solución en un negocio?

Solución

Luis, estudiante de marketing en ESIC, ha identificado que muchos pequeños comercios del barrio de sus padres no utilizan las redes sociales para promocionarse. Por ese motivo, decide ofrecerles un servicio de gestión de redes sociales adaptado a sus necesidades.

- ¿Qué necesidad o problemas has identificado?
 - Falta de presencia digital.
- ¿Cómo lo solucionarías?
 - Creando un servicio de gestión de redes sociales adaptado a las necesidades de los pequeños comercios del barrio de sus padres.
- ¿Podría transformarse esa solución en un negocio?
 - Sí, ya que aplica su formación recibida en marketing digital no solo en solucionar una necesidad, sino en crear un negocio a partir de esa necesidad.

Este caso muestra cómo iniciativa, creatividad y formación trabajan juntas en el proceso emprendedor.

1.5. Funciones básicas de la empresa

Una empresa es un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros destinados a producir o comercializar bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores con el objetivo de generar beneficios.

Para un adecuado funcionamiento, las empresas tienen que desarrollar una serie de funciones básicas de gestión. Estas funciones se clasifican en cuatro grandes grupos:

- Planificación.
- Organización.

- Dirección.
- Control.

Cada una de ellas desempeña un papel distinto dentro de la empresa, pero todas están interconectadas y contribuyen al buen funcionamiento de la organización. Además, facilitan la organización del trabajo, el capital humano y la consecución de los diferentes objetivos.

La primera de estas funciones básicas es la planificación. La planificación consiste en definir los objetivos que las empresas desean conseguir y establecer las estrategias generales necesarias dentro de cada área de negocio para que esos objetivos se cumplan. Por ejemplo, una tienda de ropa quiere aumentar el volumen de sus ventas en el próximo año. Para ello, realiza diferentes acciones destinadas a conseguir este objetivo como lanzar una nueva colección, mayor presencia en redes sociales o abrir una tienda *online*.

La planificación puede dividirse en dos subniveles. Por un lado, la planificación estratégica, que se centra en el largo plazo y marca el rumbo de la empresa. Por ejemplo, cuando una empresa quiere llevar a cabo una expansión internacional en los próximos cinco años. Por otro lado, la planificación operativa o táctica, que se centra en acciones estratégicas a corto plazo. Por ejemplo, aumentar un 15 % las ventas de la colección de primavera.

Definidos los objetivos y establecidas las estrategias generales, las empresas deben coordinar los recursos disponibles. Es en este punto donde cobra especial importancia la segunda de las funciones básicas. La organización consiste en distribuir las tareas entre los diferentes miembros de la empresa, asignar responsabilidades, establecer niveles de autoridad y coordinar equipos de trabajo de manera que puedan llevar a cabo, de la mejor manera posible, las actividades encomendadas.

Una herramienta utilizada en muchas organizaciones es el organigrama, ya que permite dividir la empresa en diferentes áreas de negocio, permitiendo destinar una serie de recursos específicos a una actividad concreta.

Dentro de una empresa podemos encontrar las siguientes áreas funcionales:

- El área financiera se encarga de analizar las diferentes inversiones realizadas por la empresa, de los gastos durante el ejercicio y de buscar financiación para aquellas actividades que sea necesario.
- El área de aprovisionamiento es la encargada de buscar y seleccionar los proveedores, así como de adquirir las diferentes materias primas necesarias para la producción.
- El área de producción es la encargada de transformar las materias primas en productos finales o de prestar los diferentes servicios ofrecidos por la empresa.
- El área de recursos humanos se encarga de la selección, gestión, motivación y promoción del personal.
- El área de marketing es la encargada de analizar el mercado, gestionar las ventas y promocionar los diferentes productos.

Una vez organizada la empresa, es necesario encontrar personas que guíen y motiven a los empleados para la consecución de los objetivos de la organización. Esta es la tercera de las funciones básicas de la empresa y se conoce como dirección. Un buen directivo es aquel capaz de expresar y comunicar con claridad los objetivos de la empresa, motivar a los trabajadores, resolver los conflictos que puedan surgir y tomar las decisiones oportunas en la gobernanza de la empresa. Además, el papel que desempeña la dirección está muy ligado con el liderazgo, ya que no se trata solo de dar órdenes, sino de influir positivamente en el equipo y de generar un sentimiento de pertenencia de los empleados con la organización. Por ejemplo, la directora de tienda de Sephora organiza reuniones periódicas con su equipo donde analizan los resultados obtenidos y propone nuevas estrategias para mejorar el rendimiento en aquellas áreas donde no se alcanzaron los resultados esperados. Además, fomenta un buen ambiente de trabajo y propone reuniones personales con el equipo para que se sientan partícipes de los resultados diarios de la compañía.

La última de las funciones básicas de la empresa es el control. Esta función consiste en verificar que los resultados obtenidos están alineados con los objetivos marcados durante la planificación. En este sentido, si la empresa detecta que los resultados obtenidos no están alineados con los resultados previstos deberá analizar las causas y tomar decisiones correctoras. Por ejemplo, si una empresa esperaba vender dos mil unidades de un producto en un mes, pero solo ha vendido la mitad, deberá analizar las causas de lo ocurrido. Puede ser que el precio del producto sea demasiado alto en relación con lo que ofrece el mercado por un producto similar, que la campaña de marketing no esté llegando de la manera esperada al público objetivo o que la calidad del producto no sea la esperada. Una vez identificadas las causas, la organización podrá tomar las decisiones oportunas y adoptar las medidas necesarias para solucionar esta situación.

Estas cuatro funciones básicas forman parte de un proceso continuo. Una vez analizados los resultados, las empresas vuelven a planificar nuevos objetivos, adaptándose a los cambios del entorno y a las necesidades del mercado.

Actividad 1.3

Si fueras una empresa de zapatillas deportivas *online*, ¿qué harías para aumentar tus ventas un 20 % en un año?

Solución

Desde el punto de vista de la planificación se podría aumentar el catálogo de zapatillas deportivas y aumentar la presencia de la empresa en redes sociales con campañas publicitarias orientadas a su público objetivo. Además, desde una óptica organizativa se podría crear un equipo específico de marketing digital que llevara a cabo estas iniciativas. Una vez fijados los objetivos, establecidas las estrategias y creados equipos específicos para llevarlas a cabo, el equipo directivo debe liderar el proyecto coordinando a diseñadores, publicistas y vendedores. Por último, se debe llevar un control de las ventas para verificar que los objetivos marcados al inicio se están cumpliendo.

1.6. El empresario

Se entiende por empresario la persona que pone en marcha y dirige una actividad económica. Su papel es esencial para la empresa, ya que es la persona que toma las decisiones más importantes relacionadas con la organización, la inversión en recursos, la resolución de conflictos y el desarrollo de la actividad comercial.

De este modo, el empresario es la persona responsable de llevar a cabo las funciones básicas dentro de la empresa. Una de sus funciones principales consiste en fijar los objetivos de la empresa y definir aquellas estrategias que se deben llevar a cabo para conseguirlos. Además, elabora planes de acción que facilitan la ejecución de la actividad empresarial de manera organizada.

Otra de sus funciones consiste en organizar los recursos materiales y humanos de la organización. Esto incluye la contratación de trabajadores, la organización de equipos y la distribución de tareas y responsabilidades dentro de la empresa. También asume el riesgo que conlleva la actividad empresarial que desarrolla. Esto se debe a que la creación de una empresa supone una gran inversión de dinero y tiempo sin tener garantizado el éxito del negocio. Por ese motivo, los empresarios tienen que hacer frente a contextos de incertidumbre y tomar decisiones en situaciones complejas.

Por último, el empresario debe evaluar si los resultados obtenidos están alineados con los objetivos marcados, para que en el caso de no estar cumpliendo con las previsiones establecidas poder modificar las estrategias adoptadas y adaptarse a las necesidades del mercado.

A su vez, el desempeño de todas estas funciones requiere de una serie de cualidades personales y profesionales inherentes a la figura del empresario.

Las cualidades personales se relacionan con la forma de ser y el carácter del empresario. Entre estas cualidades destacan la confianza en sí mismo, la capacidad de observación para detectar oportunidades, la persistencia y la capacidad para asumir riesgos. Además, la creatividad e innovación desempeñan un papel esencial, ya que en muchas ocasiones el éxito empresarial depende de la capacidad del empresario para ofrecer productos o servicios diferentes a los ofertados en el mercado. Asimismo, el liderazgo y la capacidad de adaptación al cambio son cualidades altamente deseables en la figura del empresario.

Además de las cualidades personales anteriormente descritas, el empresario necesita reunir una serie de competencias profesionales que le permitan gestionar su empresa de una forma eficiente. Entre ellas se encuentran las técnicas de gestión, conocimientos en economía, finanzas y marketing, manejo de las nuevas tecnologías y técnicas de resolución de conflictos.

En síntesis, el empresario representa la figura central dentro de la actividad económica de un país. Su capacidad de identificar oportunidades, organizar recursos y asumir

riesgos permite crear nuevas empresas que generan empleo, innovación y desarrollo económico.

Actividad 1.4

Piensa en un empresario del sector que quieras (tecnológico, empresarial o comercial) y contesta a las siguientes preguntas.

- ¿Quién es?
- ¿Qué empresa o proyecto creó?
- ¿Qué cualidades personales crees que le ayudaron a tener éxito? ¿Por qué?
- ¿Qué cualidades profesionales le ayudaron a tener éxito? ¿Por qué?

1.7. La empresa como sistema

Según la Real Academia Española (RAE) un sistema es «un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto». En consecuencia, al concebir la empresa como un sistema, se entiende que constituye un conjunto estructurado de elementos interrelacionados que actúan de manera coordinada con el propósito de alcanzar un objetivo común. En el ámbito empresarial, dicho objetivo común se concreta en la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante la producción de bienes o la prestación de servicios, al tiempo que se generan los beneficios necesarios para garantizar la continuidad, sostenibilidad y desarrollo de la actividad de la organización.

Las empresas no desarrollan su actividad de manera aislada, sino que forman parte de un ecosistema. De este modo, las empresas para poder desarrollar su actividad reciben recursos del exterior, los transforman a través de diferentes procesos y los devuelven al entorno convertidos en productos o servicios que satisfacen las necesidades de sus consumidores. Por ejemplo, INDITEX compra sus materias primas a proveedores externos, contrata a personal capacitado para elaborar y diseñar sus prendas y dispone de la maquinaria necesaria para poder fabricarlas. Una vez fabricadas las comercializa en sus diferentes tiendas, devolviendo al entorno el resultado de su actividad productiva.

Este funcionamiento se puede entender a través de tres fases principales. Una primera fase en la que se producen las entradas o *inputs* de todos los recursos que la empresa necesita para funcionar, como pueden ser las materias primas. Una segunda fase de transformación donde tienen lugar los diferentes procesos que convierten esos recursos en productos o servicios. Por último, la fase de salidas o *outputs*, que son los bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado para satisfacer las necesidades de

sus consumidores. Por ejemplo, una panadería compra harina, levadura y el resto de los ingredientes necesarios para elaborar pan, lo que constituyen las entradas o *inputs*. A su vez, dispone de panaderos especializados y maquinaria específica que transforman estas materias primas en productos que posteriormente venderán. Por último, dan salida al mercado a estos productos a través de su venta al público.

En resumen, es importante entender la empresa como un sistema donde todas sus áreas deben estar perfectamente correlacionadas entre sí. Por consiguiente, cualquier cambio que se produzca en cualquiera de ellas puede afectar al resto. Por ejemplo, una subida de los precios de las materias primas puede dar lugar a un aumento de los costes de producción y, por tanto, a una subida del precio del producto final.

1.7.1. Objetivos empresariales

Todas las empresas deben establecer una serie de objetivos que les sirvan de guía en el desarrollo de su actividad. Estos objetivos reflejan los resultados que las empresas desean alcanzar en un determinado periodo de tiempo. Sin unos objetivos claramente definidos, las empresas no podrán tomar decisiones estratégicas, coordinar equipos y evaluar su correcto funcionamiento.

Uno de los objetivos empresariales más importantes que deben definir las empresas es la misión. La misión explica el propósito o razón de ser del producto o servicio que ofrece la empresa y su impacto en la sociedad. Este objetivo contesta a la pregunta de ¿para qué sirve la empresa? Por ejemplo, la misión de un restaurante de comida rápida es ofrecer alimentos de manera rápida, eficiente, a precios competitivos y manteniendo unos estándares de calidad. En este supuesto la empresa está mostrando claramente cuál es su propósito o razón de ser.

Además de la misión, muchas empresas definen su visión. La visión responde a la pregunta de ¿cómo quiere verse la empresa en el futuro? Por lo tanto, es un objetivo a largo plazo que guía su desarrollo y crecimiento. Por ejemplo, una empresa de comercio internacional que quiere expandirse internacionalmente en cinco años.

Junto a estos objetivos, las empresas suelen definir una serie de objetivos generales relacionados con sus estrategias a medio y largo plazo. Por ejemplo, el desarrollo de una nueva colección de primavera, la apertura de nuevas tiendas en mercados estratégicos, etc.

Finalmente, también se fijan objetivos operativos que se centran en las actividades a corto plazo de las diferentes áreas o departamentos de la empresa. Por ejemplo, aumentar las ventas en un determinado mercado durante un trimestre o la mejora de la satisfacción de los clientes.

Estos objetivos a corto, medio y largo plazo deben estar correlacionados jerárquicamente entre sí para alcanzar su consecución. De este modo, los objetivos operativos

contribuyen a conseguir los objetivos generales. Por ende, todos ellos deben ser coherentes con la misión y visión de la empresa.

FIGURA 1.2
OBJETIVOS EMPRESARIALES



Fuente: Adaptado de David, F. R., David, F. R. y David, M. E. (2019).

Actividad 1.5

En grupos de cuatro personas pensar en una empresa conocida e identificar cada uno de los objetivos vistos en este apartado. Posteriormente, se pondrá en común con el resto de vuestros compañeros.

1.7.2. Cultura e imagen corporativa

La cultura empresarial es otro factor clave para entender la dinámica de una empresa. Esta cultura empresarial se compone de un conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos que rigen la manera de actuar de las personas dentro de la organización. Además, define la identidad de la empresa, configurando su historia, su misión, visión y valores. Por ejemplo, una empresa horizontal promoverá una cultura empresarial basada en la cooperación y participación por igual de todos sus empleados en la toma de decisiones, valorando positivamente su creatividad e iniciativa. Por el contrario, una empresa vertical con una cultura empresarial más jerárquica, las decisiones serán tomadas únicamente por el equipo directivo.

Del mismo modo, la cultura empresarial se vincula con la imagen corporativa que se utiliza para identificar y promocionar la empresa y sus productos. La imagen corporativa se asocia al logotipo de la empresa, sus campañas publicitarias, la calidad de sus productos o servicios y la relación de la empresa con sus clientes y empleados. Por ese motivo, cuanto más fuerte sea la imagen corporativa, mayor será el número de clientes, mayor presencia en el mercado y, en definitiva, mayores probabilidades de éxito a largo plazo.

1.8. Plan de empresa

El documento que describe la idea de negocio y explica cómo se va a llevar a cabo se denomina plan de empresa o negocio. Es un documento fundamental para todas aquellas personas que deciden crear una empresa, ya que permite evaluar si la idea de negocio es viable antes de invertir tiempo y dinero en el proyecto. Además, es utilizado como carta de presentación ante posibles inversores, entidades financieras o instituciones que estén dispuestas a financiar o participar en el proyecto.

Todo plan de empresa tiene su punto de partida en una idea de negocio. Una idea de negocio, como ya se ha mencionado anteriormente, consiste en identificar una necesidad en el mercado y proponer una solución para satisfacerla. A su vez, esta idea debe ser innovadora, creativa y viable con los recursos de los que se disponen.

Las ideas de negocio pueden surgir de tres maneras diferentes. A través de la observación de las necesidades del entorno. Por ejemplo, una persona se da cuenta de que en su barrio no hay guarderías suficientes y decide crear una empresa que ofrezca este tipo de servicios. A través de la experiencia personal. Por ejemplo, un profesor que se da cuenta de los problemas de los estudiantes para entender conceptos financieros básicos y decide crear una academia. Por último, a través de otro negocio. Por ejemplo, una cafetería de especialidad que tiene mucho éxito y una clientela fidelizada decide crear una tienda *online* de kits de café en casa.

Una vez definida la idea de negocio, el plan de empresa incluye una serie de elementos que permiten identificar los aspectos esenciales del proyecto. En primer lugar, se realiza un resumen ejecutivo en el que se presenta la empresa, se describe su misión, visión y el producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado. Una vez presentada la empresa, se evalúa la forma jurídica propuesta para que la empresa pueda conseguir sus objetivos. Posteriormente, se realiza un análisis del entorno general (PESTEL) o específico (PORTER), así como el análisis interno y externo de la empresa (DAFO).

A su vez, se realiza un plan de marketing y comercial que explica las características del producto o servicio, cómo se va a promocionar, qué precio tendrá y a través de qué canales se distribuirá (4 P). Además, el plan de empresa describe como será su organización definiendo los departamentos, funciones y empleados necesarios para poner en funcionamiento el negocio.

Otro de los elementos fundamentales que deben aparecer en el plan de empresa es el estudio económico-financiero en el que se expone la viabilidad económica del proyecto. Por último, se incluye un plan de contingencias para identificar posibles riesgos del negocio y cómo solucionarlos.

A modo de resumen, los aspectos básicos que debe contener un plan de empresa son los siguientes:

FIGURA 1.3
PLAN DE EMPRESA



Fuente: Elaboración propia a partir de Sahlman (1997).

1.9. Análisis del entorno general y específico de una pyme

Todas las empresas desarrollan su actividad económica principal dentro de un entorno que influye de manera directa en su funcionamiento.

Este entorno se puede dividir en dos grandes niveles: un entorno general o macroentorno y un entorno específico o microentorno.

1.9.1. Análisis del entorno general o macroentorno

Lo componen aquellos factores ajenos y no controlables que afectan a todas las empresas de un país o región.

Entre esos factores se encuentran:

- *Factores político-legales.* Diferentes políticas y leyes del Gobierno nacional, regional y local. Por ejemplo, políticas monetarias, impositivas, aranceles o regulación laboral.
- *Factores económicos.* Cómo se encuentra el país o región donde la empresa desarrolla su actividad principal. Por ejemplo, nivel de desempleo, inflación o crecimiento económico del país.
- *Factores socioculturales.* Valores, hábitos y estilos de vida de la población. Por ejemplo, el aumento de personas que siguen una alimentación saludable ha impulsado la aparición de empresas dedicadas a esta actividad.
- *Factores tecnológicos.* Tecnologías disponibles en un país o región capaces de transformar algunos sectores económicos. Por ejemplo, el comercio electrónico, inteligencia artificial (IA).
- *Conciencia medioambiental.* Concienciación de la población en relación con productos y procesos industriales. Por ejemplo, emisiones de CO₂, cambio climático, consumo sostenible, etc.

1.9.2. Análisis del entorno específico o microentorno

Lo componen aquellos factores que influyen a una empresa en particular o a un conjunto de empresas que pertenecen al mismo sector o mercado.

Entre estos factores destacan los clientes, que son las personas a los que la empresa dirige sus productos o servicios. Por lo tanto, conocer bien a los clientes es fundamental para desarrollar productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

Asimismo, forman parte del microentorno los competidores, es decir, empresas que ofrecen productos o servicios similares. De este modo, el análisis de la competencia permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, lo que ayuda a desarrollar estrategias para un mejor posicionamiento en el mercado.

Por último, el microentorno incluye a los proveedores, que son las personas encargadas de facilitar las materias primas o recursos necesarios para desarrollar los productos o servicios ofrecidos por la empresa a sus clientes y los distribuidores o intermediarios, que son los encargados de llevar los productos desde la empresa hasta los consumidores finales.

Una vez entendido quién rodea a la empresa en su día a día, podemos dar un paso más y analizar cómo todo ese entorno influye realmente en su capacidad para competir. El microentorno nos dice quién está ahí, pero el modelo de las cinco fuerzas de Porter nos ayuda a comprender cómo actúan y qué presión ejercen sobre la empresa.

Porter propone observar el mercado como un espacio donde distintas fuerzas empujan en direcciones diferentes. Algunas vienen de los clientes, que pueden exigir precios más bajos o productos mejores. Otras proceden de los proveedores, que pueden imponer condiciones si son pocos o muy poderosos. También está la rivalidad con otras empresas que ofrecen algo parecido, la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores y la amenaza de productos que puedan sustituir lo que la empresa vende.

Al analizar estas cinco fuerzas, la empresa obtiene una visión más completa de la competencia y puede tomar decisiones más acertadas sobre cómo posicionarse, cómo diferenciarse y dónde están sus oportunidades reales.

FIGURA 1.4
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Michael E. Porter (1979).

1.9.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO¹ es una herramienta que estudia los factores positivos y negativos que tienen un impacto significativo en los proyectos empresariales desarrollados por

¹ DAFO (SWOT en su acrónimo en inglés) hace referencia a una herramienta de análisis estratégico que evalúa las debilidades (*weaknesses*), amenazas (*threats*), fortalezas (*strengths*) y oportunidades (*opportunities*) de una organización para apoyar la toma de decisiones.

las empresas. Este análisis resulta fundamental para las empresas, ya que permite, por un lado, identificar sus oportunidades y amenazas (análisis externo) y, por otro, identificar y comprender sus debilidades y fortalezas (análisis interno).

De este modo, las debilidades hacen referencia a los puntos débiles o negativos de la empresa frente a sus competidores, reduciendo su capacidad para alcanzar los objetivos marcados. Responde a las preguntas de ¿qué estamos haciendo mal?, ¿cómo lo podemos mejorar?, ¿cuáles son las debilidades que tenemos según nuestro público objetivo?, ¿qué factores están afectando a la consecución de los objetivos marcados? Por otro lado, las amenazas representan los factores negativos que afectan u obstaculizan la consecución de los objetivos de la empresa. Responde a las preguntas de ¿qué obstáculos hay?, ¿qué está haciendo mi competencia?, ¿disponemos de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos marcados?, ¿qué está pasando en el entorno general o específico que pueda afectar a mi actividad? Asimismo, las fortalezas son las capacidades y recursos que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva frente a sus competidores, es decir, son sus puntos fuertes o positivos. Responde a las preguntas de ¿cuáles son mis ventajas respecto a la competencia?, ¿qué hago mejor?, ¿qué elementos facilitan la venta de mis productos? Por último, están las oportunidades, que representan los factores positivos que son utilizados por los empresarios para potenciar su competitividad en el mercado y, de este modo, alcanzar los objetivos marcados. Responde a las preguntas de ¿qué cambios tecnológicos están afectando al sector donde desarrollo mi actividad?, ¿cuáles son las nuevas tendencias?, ¿qué cambios legales o políticos pueden afectar a mi actividad?

A modo de resumen, la siguiente figura sintetiza los diferentes elementos que componen el análisis DAFO (Figura 1.5).



Fuente: Adaptado de Weihrich (1982).

Actividad 1.6

Nike es una de las marcas deportivas más reconocidas del mundo. Sus zapatillas, ropa y accesorios están presentes en casi todos los países, y su imagen está muy ligada al deporte, la innovación y el estilo de vida activo. Sin embargo, como cualquier empresa, Nike se mueve en un entorno lleno de cambios, competidores y decisiones estratégicas que influyen en su éxito.

Realiza un análisis DAFO de la compañía.

Solución

Debilidades:

- Dependencia de fábricas externas.
 - Condiciones laborales.
 - Impacto ambiental de la producción.
- Precios elevados.
 - Limita acceso a ciertos segmentos del mercado.
- Prácticas poco transparentes en su cadena de suministro.

Amenazas:

- Competencia intensa.
 - Adidas, Puma, Under Armour...
- Marcas pequeñas ganan popularidad rápidamente gracias a las redes sociales.
- Cambios económicos.
 - En épocas de crisis se tiende a buscar opciones más baratas.
- Polémicas relacionadas con la sostenibilidad o la ética laboral.

Fortalezas:

- Presencia global.
- Fuerte identidad de marca.
 - Logotipo y eslogan reconocibles incluso por personas que no realizan deporte regularmente.
- Fuerte inversión en innovación de materiales y diseños.
- Apoyo de deportistas reconocidos de todos los deportes.
- Campañas publicitarias creativas que conectan directamente con el consumidor final.

Oportunidades:

- Mayor preocupación de las personas por la salud, el bienestar y la moda deportiva para el día a día.
- Sostenibilidad.
- Expansión del comercio electrónico y la personalización de productos.

1.10. Responsabilidad social corporativa (RSC)

El objetivo principal de todas las empresas es obtener beneficios económicos. Sin embargo, cada vez son más las empresas que buscan a través de su actividad generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. A este compromiso se le denomina responsabilidad social corporativa (RSC).

Podemos definir la responsabilidad social corporativa (RSC) como el conjunto de prácticas y decisiones mediante las cuales las empresas buscan actuar de forma ética y responsable con todos los entes que se relacionan con ella. Estos entes incluyen a los trabajadores, los clientes, los proveedores, los accionistas y la sociedad en general.

De este modo, la responsabilidad social corporativa (RSC) se divide en tres dimensiones principales:

- *Dimensión económica*, centrada en contribuir al desarrollo económico y mejora del bienestar social mediante la creación de empleo, pago de impuestos y generación de riqueza.
- *Dimensión social*, centrada en lo relativo a las personas con las que la empresa interactúa. Por ejemplo, ofrecer condiciones laborales justas, respetar los derechos de los trabajadores y mantener relaciones honestas con clientes y proveedores.
- *Dimensión medioambiental*, centrada en reducir el impacto ambiental de su actividad empresarial. Por ejemplo, utilizar energías renovables, reducir el uso de plásticos o mejorar la eficiencia energética de sus procesos productivos.

Esta idea se relaciona con el modelo de la *triple bottom line* (triple cuenta de resultados), que sostiene que el desempeño de una empresa debe medirse precisamente en esas tres dimensiones: económica, social y ambiental (*profit, people, planet*).²

Dado que los consumidores valoran cada vez más el comportamiento ético de las empresas, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha alcanzado un papel esencial no solo para las grandes y medianas empresas, sino también para las pymes. Por ese motivo, las empresas han comenzado a crear departamentos especializados que den respuestas a las demandas actuales del mercado.

1.11. Autoevaluación

1. Una persona detecta que en su ciudad existe una creciente demanda de alimentación saludable y decide crear un servicio de reparto de menús elaborados por

² El modelo *triple bottom line* de Elkington (1997), que integra las dimensiones *people* (social), *planet* (ambiental) y *profit* (económica).

nutricionistas. ¿Qué característica del emprendedor refleja principalmente esta actuación?

- a. Capacidad de liderazgo.
 - b. Iniciativa para identificar oportunidades de negocio.
 - c. Especialización financiera.
 - d. Capacidad para dirigir equipos.
2. ¿Qué diferencia esencial existe entre trabajar por cuenta propia y trabajar por cuenta ajena?
- a. El trabajo por cuenta propia siempre proporciona mayores ingresos.
 - b. El trabajo por cuenta ajena exige mayores conocimientos técnicos.
 - c. El trabajo por cuenta propia implica asumir directamente el riesgo económico de la actividad.
 - d. El trabajo por cuenta ajena impide desarrollar iniciativas personales.
3. Una empresa fija como objetivo abrir filiales en varios países durante los próximos cinco años. ¿Cómo debe clasificarse esta actuación?
- a. Objetivo operativo.
 - b. Planificación táctica.
 - c. Actividad de control.
 - d. Planificación estratégica.
4. ¿Cuál de las siguientes actuaciones pertenece principalmente a la función de organización dentro de la empresa?
- a. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos previstos.
 - b. Diseñar campañas de publicidad para aumentar las ventas.
 - c. Distribuir responsabilidades y coordinar equipos de trabajo.
 - d. Elaborar previsiones de crecimiento para los próximos cinco años.
5. ¿Qué situación refleja mejor la función de control?
- a. Detectar que las ventas reales son inferiores a las previstas y analizar las causas.
 - b. Contratar nuevos trabajadores para ampliar la producción.
 - c. Elaborar el presupuesto anual.
 - d. Diseñar la misión y la visión de la empresa.

6. Una empresa pretende mejorar su competitividad incorporando una nueva tecnología basada en inteligencia artificial. ¿Qué elemento del análisis PESTEL está evaluando?
 - a. Factor sociocultural.
 - b. Factor tecnológico.
 - c. Factor político–legal.
 - d. Factor económico.
7. ¿Cuál de las siguientes situaciones constituye un ejemplo de amenaza dentro de un análisis DAFO?
 - a. Contar con una marca ampliamente reconocida.
 - b. Disponer de trabajadores altamente cualificados.
 - c. La aparición de nuevos competidores internacionales.
 - d. Haber desarrollado un proceso productivo más eficiente.
8. Una empresa posee una excelente reputación entre sus clientes gracias a la elevada calidad de sus productos y a la coherencia de sus campañas publicitarias. Este aspecto se relaciona principalmente con:
 - a. La misión empresarial.
 - b. La cultura organizativa.
 - c. La imagen corporativa.
 - d. La planificación estratégica.
9. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe correctamente la misión de una empresa?
 - a. Define la razón de ser y el propósito de la organización.
 - b. Explica cómo desea posicionarse dentro de diez años.
 - c. Establece únicamente los objetivos económicos anuales.
 - d. Resume las actuaciones comerciales del departamento de marketing.
10. ¿Por qué el plan de empresa constituye una herramienta especialmente importante antes de iniciar un proyecto empresarial?
 - a. Porque sustituye al análisis financiero.
 - b. Porque garantiza la obtención de financiación bancaria.
 - c. Porque elimina el riesgo empresarial.
 - d. Porque permite valorar la viabilidad del proyecto antes de invertir recursos.

11. En el modelo de empresa como sistema abierto, ¿qué representan los *outputs*?:
 - a. Los recursos financieros aportados por los socios.
 - b. Los productos o servicios que la empresa ofrece al mercado.
 - c. Las materias primas adquiridas por la empresa.
 - d. Los procesos internos de producción.
12. Una empresa desea conocer el poder de negociación de sus proveedores, la intensidad competitiva del sector y la amenaza de nuevos entrantes. ¿Qué herramienta debería utilizar?
 - a. Matriz DAFO.
 - b. Análisis PESTEL.
 - c. Cinco fuerzas de Porter.
 - d. Plan de marketing.
13. ¿Qué distingue principalmente al empresario del emprendedor?
 - a. El empresario dirige y organiza la actividad económica una vez puesta en marcha.
 - b. El empresario desarrolla únicamente actividades comerciales.
 - c. El emprendedor nunca asume riesgos económicos.
 - d. No existe ninguna diferencia entre ambos conceptos.
14. Una empresa implanta un programa para reducir el consumo energético, utiliza energías renovables y sustituye envases de plástico por materiales reciclables. Estas actuaciones pertenecen principalmente a la dimensión:
 - a. Económica de la RSC.
 - b. Comercial de la RSC.
 - c. Estratégica de la RSC.
 - d. Medioambiental de la RSC.
15. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones resume mejor la relación existente entre misión, visión, objetivos generales y objetivos operativos?
 - a. Son elementos independientes que pueden desarrollarse sin relación entre ellos.
 - b. Los objetivos operativos deben contribuir al cumplimiento de los objetivos generales, que a su vez deben ser coherentes con la misión y la visión.

- c. La misión únicamente sirve para diseñar campañas de marketing.
- d. La visión sustituye a los objetivos generales cuando la empresa alcanza la madurez.

Solución

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
B	C	D	C	A	B	C	C	A	D	B	C	A	D	B