

María de Guadalupe Rico García
María Sacristán Navarro

FUNDAMENTOS EMPRESARIALES

3^a
EDICIÓN



UNA VISIÓN INTERNA
DESDE LA PERSPECTIVA
DEL MODELO DE NEGOCIO



Fundamentos empresariales

Una visión interna desde la perspectiva
del modelo de negocio

Madrid, 2026

María de Guadalupe Rico García
María Sacristán Navarro

Fundamentos empresariales

Una visión interna desde la perspectiva
del modelo de negocio

3.ª edición

Primera edición: septiembre 2012
Segunda edición: julio 2017
Tercera edición: enero, 2026

Fundamentos empresariales: Una visión interna desde la perspectiva del modelo de negocio

María de Guadalupe Rico García y María Sacristán Navarro

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: 978-84-1192-212-8
Depósito Legal: M-452-2026

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

esic
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

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

Índice

PARTE I. ARRANCANDO	13
Capítulo 1. La empresa como proyecto	15
1.1. ¿Qué es una empresa?	18
1.1.1. La empresa como organización	20
1.1.2. Análisis estructural de la definición de empresa: propuesta de valor y objetivos empresariales	21
1.1.3. La sostenibilidad empresarial (ASG)	22
1.2. Tipologías de empresas.....	23
1.2.1. Clasificación de empresas	23
1.2.2. Conociendo la empresa familiar.....	28
1.3. Función empresarial y directiva	32
1.3.1. ¡Queremos ser empresarios!	32
1.3.2. La dirección y la toma de decisiones	37
1.4. Recursos de aprendizaje	39
Capítulo 2. Modelo de negocio. Propuesta de valor	41
2.1. Modelo de negocio. Concepto.....	43
2.2. Modelo Canvas. Lienzo de modelo de negocio	45
2.2.1. Segmentos de clientes.....	45
2.2.2. Propuesta de valor	46
2.2.3. Canales.....	46
2.2.4. Relaciones con clientes	47
2.2.5. Fuente de ingresos	47

2.2.6. Actividades clave	48
2.2.7. Recursos clave	48
2.2.8. Asociaciones clave	48
2.2.9. Estructura de costes	49
2.3. Valor y eficiencia	49
PARTE II. CONTEXTUALIZANDO	53
Capítulo 3. Análisis externo e interno	55
3.1. Economía y entorno	57
3.2. Análisis externo	60
3.2.1. Análisis del entorno general	61
3.2.2. La ubicación también cuenta	64
3.2.3. Análisis del entorno específico	66
3.3. Análisis interno	71
3.4. Del PEST al DAFO	73
3.5. Recursos de aprendizaje	75
PARTE III. COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO: VIABILIDAD COMERCIAL	77
Capítulo 4. El marketing en la propuesta de valor	79
4.1. La importancia del marketing en los modelos de negocio	81
4.2. Marketing: concepto	82
4.3. Marketing estratégico	84
4.3.1. Importancia del estudio y la investigación de mercados ..	84
4.3.2. ¿Cómo realizamos una investigación de mercados?	85
4.3.3. Formulación de las estrategias de marketing	86
4.4. Marketing operativo	89
4.4.1. El producto	90
4.4.2. El ciclo de vida de los productos	92
4.4.3. La distribución comercial	94
4.4.4. El precio	96
4.4.5. Decisiones de comunicación	101
4.5. Concluyendo. Relacionar la función comercial con el modelo de negocio	104
4.6. Recursos de aprendizaje	105

PARTE IV. COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO: VIABILIDAD TÉCNICA 107

Capítulo 5. **La dirección de operaciones en la propuesta de valor** 109

5.1. Concepto de dirección de operaciones	111
5.2. Objetivos de la función productiva.....	113
5.2.1. Costes	113
5.2.2. Tiempo.....	116
5.2.3. La mejora de la calidad	117
5.2.4. Aumento de flexibilidad.....	118
5.3. Decisiones estratégicas de la función de producción	119
5.3.1. Decisiones sobre el producto	119
5.3.2. Decisiones sobre el proceso	121
5.3.3. Distribución en planta-diseño de <i>layout</i>	123
5.3.4. Decisiones sobre capacidad	126
5.3.5. Decisiones sobre localización.....	128
5.4. Decisiones tácticas y operativas de la función de producción	131
5.4.1. Decisiones de logística empresarial	131
5.4.2. Planificación y programación de la producción. Programación lineal: herramienta Solver	137
5.5. Recursos de aprendizaje	141

Capítulo 6. **Organizando la empresa** 143

6.1. La organización de la empresa	145
6.2. Estructura organizativa. Concepto y partes	146
6.2.1. Concepto.....	146
6.2.2. Partes de una organización	147
6.3. Decisiones de diseño organizativo.....	149
6.3.1. La diferenciación horizontal.....	150
6.3.2. La diferenciación vertical	152
6.3.3. La integración de actividades. Mecanismos de coordinación.....	154
6.4. Representación de la organización formal: elaboración de organigramas	157
6.5. Modelos organizativos	160
6.5.1. Estructura organizativa jerárquica	160
6.5.2. Estructura organizativa en línea o <i>staff</i>	160
6.5.3. Estructura funcional	161
6.5.4. Estructura divisional o multidivisional.....	161

6.5.5. Estructura matricial.....	162
6.5.6. Estructura horizontal o jerarquía plana.....	163
6.5.7. Estructura organizativa en red	164
6.6. Recursos de aprendizaje	165
Capítulo 7. Dirigiendo las personas	167
7.1. El comportamiento organizativo. La motivación humana.....	169
7.1.1. La jerarquía de las necesidades de Maslow (1943).....	171
7.1.2. La teoría de motivación e higiene de Herzberg (1959).....	173
7.1.3. Teoría de las expectativas y de la equidad.....	174
7.2. La dirección de los recursos humanos	175
7.3. Selección de personal	177
7.4. Formación y desarrollo.....	179
7.5. Gestión del rendimiento y política retributiva.....	181
7.6. Clima laboral	184
7.6.1. Liderazgo y estilos directivos.....	185
7.7. Concluyendo. Relacionar todo con el modelo de negocio	189
7.8. Recursos de aprendizaje	190
PARTE V. COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO: VIABILIDAD ECONÓMICO- FINANCIERA.....	191
Capítulo 8. Decisiones financieras en la propuesta de valor.....	193
8.1. La función financiera.....	195
8.2. Decisiones financieras. Fuentes, coste de capital y decisiones de dividendos.....	196
8.2.1. Coste de capital y decisiones de dividendos	202
8.3. Ayudas financieras para jóvenes emprendedores.....	204
8.3.1. Línea jóvenes emprendedores de Enisa.....	204
8.3.2. Líneas de financiación del ICO.....	204
8.3.3. Subvenciones al emprendimiento español	204
8.4. Decisiones de inversión	205
8.4.1. Concepto y tipos de inversión	205
8.4.2. Métodos de valoración y selección de inversiones	206
8.5. Recursos de aprendizaje	221
Capítulo 9. Análisis patrimonial, financiero y económico.....	223
9.1. El patrimonio de la empresa. Balance de situación	225

9.2. Análisis financiero	226
9.2.1. Equilibrio entre las decisiones de inversión y de financiación. El fondo de rotación	227
9.2.2. Ratios financieras	228
9.3. Cuenta de pérdidas y ganancias	230
9.4. Análisis económico	231
9.5. Concluyendo. Relacionar todo con el modelo de negocio	233
9.6. Recursos de aprendizaje	233
Anexo. Resumen del balance y cuenta de pérdidas y ganancias.....	235
 PARTE VI. CONSTRUYENDO UN PLAN DE NEGOCIO	239
 Capítulo 10. El plan de negocio	241
10.1. Uniendo todo. El plan de negocio o plan de empresa	243
10.2. Concluyendo	247
 BIBLIOGRAFÍA.....	249
 WEBGRAFÍA	253

PARTE I

ARRANCANDO

1

La empresa como proyecto

- 1.1. ¿Qué es una empresa?
- 1.2. Tipologías de empresas.
- 1.3. Función empresarial y directiva.
- 1.4. Recursos de aprendizaje.

En una economía de mercado como la nuestra, donde no existe autoabastecimiento por parte de las unidades económicas, las empresas necesitan los factores de producción, tierra, trabajo y capital, para poder desarrollar su actividad económica. Por otra parte, los consumidores dependemos de la actividad empresarial para poder satisfacer nuestras necesidades. Este proceso de intercambio de factores de producción por ingresos a las unidades económicas, y de bienes y servicios a cambio de ingresos a las empresas, es un proceso que crea valor para todas las partes implicadas, y es la base de la actividad empresarial.

Las empresas nacen porque hay un proyecto de creación de valor, una propuesta de valor que nace en torno a un negocio. Si algún día queremos trabajar en alguna empresa, es necesario que constituyamos empresas nuevas. Si queremos que un país crezca vía crecimiento interno (creando empleo y riqueza empresarial), es necesario que se constituyan empresas. Es más, la vitalidad del tejido empresarial de un país la podemos medir por el número de empresas que se crean cada año.



APLICACIÓN 1.1. Vitalidad del tejido empresarial

Para el último año disponible, busque evidencias del número de empresas creadas y desaparecidas en España y en su comunidad autónoma.

Aunque quizás no se lo haya aún planteado, ¿por qué ha de trabajar en la empresa de alguien?, ¿por qué ha de dedicar su tiempo y esfuerzo a cambio de un sueldo por un proyecto empresarial que no es el suyo?, ¿por qué no crea su propia empresa y se convierte en empresario? ¿No podría usted ayudar a

mejorar nuestra economía aportando «algo» que satisfaga las necesidades de las personas y dé empleo a los demás?

1.1. ¿Qué es una empresa?

Toda persona —la que trabaja en una empresa, la que invierte en una empresa, la que se relaciona con ella o la que piense en emprender— debe conocer cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

Por empresa debemos entender una organización, que puede presentar diferentes formas jurídicas, que ejerce una actividad económica y que tiene un fin lucrativo.

RECUERDE

La definición de empresa y elaborar un plan de empresa implica estudiar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Actividad económica (propuesta de valor).
- Objetivos de la empresa.
- Función directiva.
- Combinación de recursos humanos, materiales, financieros...
- Actividades funcionales.

Podemos considerar los siguientes aspectos como elementos básicos de lo que es una empresa:

- *Realización de una actividad económica.* Toda empresa crea un «valor económico» a través de la producción, transformación o prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos detectados en el mercado.
- *Busca la consecución de objetivos empresariales:* el ánimo de lucro, consistente en la obtención y distribución de beneficios entre los propietarios de la empresa, beneficio justificable por el valor creado para el consumidor.
- *Opera bajo la dirección de un empresario o directivo.* El principio de jerarquía es innato a toda actividad empresarial. La dirección fija una estructura de autoridad y establece unos procedimientos y reglas de trabajo.
- *Combina recursos.* La empresa utiliza tanto recursos tangibles como intangibles para conseguir el desarrollo de su actividad económica.

Entre ellos destaca especialmente el factor humano: las personas. Toda empresa está formada por personas que trabajan o realizan inversiones para su constitución y desarrollo. Estas personas tienen unos deseos-objetivos-motivaciones que no tienen por qué coincidir ni a nivel individual ni a nivel grupal con los de otros individuos o grupos.

- *Especializa funciones.* Según va creciendo, la empresa va organizando sus recursos humanos y materiales en funciones que posibilitan especialización, aumentando la eficiencia de esta (producción, marketing, recursos humanos, etc.).

Además de la noción económica de la empresa, existen otras aproximaciones a este concepto. Así, desde un punto de vista estratégico y desde el enfoque de recursos y capacidades, podemos concebir la empresa como «una combinación de recursos y capacidades»; o según los negocios que la componen, una «cartera de negocios». Desde un punto de vista más organizativo, podemos entender la empresa como «una coalición de grupos de interés o *stakeholders*». Otros enfoques, como la teoría general de sistemas, la concibe como «un sistema abierto, finalista y autorregulable, compuesto por un conjunto de subsistemas relacionados entre sí, como son el subsistema directivo, de producción, de marketing, financiero, etc.».

FIGURA 1.1

LA EMPRESA Y SUS STAKEHOLDERS

Fuente: Elaboración propia.

1.1.1. La empresa como organización

Según la Real Academia de la Lengua Española una *organización* es una «asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines». Entonces, ¿toda empresa es una organización? y ¿toda organización es una empresa?

La diferencia entre los conceptos de empresa y de organización reside en el objetivo o finalidad. La finalidad de la empresa es la obtención de beneficios, pero lo más importante es la distribución de este beneficio entre los propietarios de la empresa. En la empresa la finalidad es lucrativa. Las organizaciones no lucrativas (asociaciones, fundaciones, iglesias, etc.), en cambio, poseen como objetivo fundamental otro u otros distintos al del máximo beneficio económico.

No obstante, toda organización, por el mero hecho de captar recursos financieros del mercado (inversores, benefactores, etc.), posee una responsabilidad en el uso eficiente de los recursos que gestiona. Debe rendir cuentas de su gestión para seguir mereciendo la confianza de sus aportantes de recursos. Por ello, hoy en día, la no sujeción al principio de ánimo de lucro o beneficio no las exime de la búsqueda de eficiencia en el desarrollo de su actividad, aunque este no sea su objetivo fundamental.

Por tanto, reflexione sobre la siguiente cuestión:



REFLEXIONEMOS

- ¿Una organización no lucrativa (ONL) debe obtener beneficios?
- ¿Una ONL puede realizar una actividad empresarial?



LECTURA: Médicos sin fronteras

Somos una organización de acción médico-humanitaria: asistimos a personas amenazadas por conflictos armados, violencia, epidemias o enfermedades olvidadas, desastres naturales y exclusión de la atención médica. La acción humanitaria es un gesto solidario de sociedad civil a sociedad civil, de persona a persona, cuya finalidad es preservar la vida y aliviar el sufrimiento de otros seres humanos: esta es nuestra razón de ser.

Debemos nuestra independencia financiera a los más de seis millones de personas y entidades privadas que son socias o colaboradoras de MSF en todo el mundo.

Fuente: msf.es/quienes-somos

1.1.2. Análisis estructural de la definición de empresa: propuesta de valor y objetivos empresariales

La actividad empresarial surge para satisfacer necesidades a los consumidores. La manera en la que se consigue es lo que se denomina «propuesta de valor». Lo que la empresa busca es la finalidad, un objetivo financiero: la creación de valor.

La creación de valor se consigue teniendo beneficios contables positivos de manera continuada, pero no solo eso. Los beneficios contables, a través de la retención de beneficios, engrosan las reservas y, por tanto, aumenta su neto patrimonial haciendo que la empresa valga más contablemente. La creación de valor se va consiguiendo siempre que la empresa obtenga un valor mayor en el mercado que contablemente; en esta valoración de mercado también juegan los intangibles creados (imagen de marca, prestigio, emplazamiento de los activos, capital humano, conocimientos, etc.).

Además, la rentabilidad de la empresa medida como rentabilidad económica (RE o ROI) —relación entre los beneficios de explotación y el activo total— o como rentabilidad financiera (RF o ROE) —relación entre el beneficio neto y los fondos propios— es un indicador asociado a la creación de valor.

El beneficio es una magnitud contable absoluta, mientras que la rentabilidad, en cualquiera de sus medidas, es una magnitud relativa que relaciona beneficios obtenidos con medios empleados para ello. Por lo tanto, el objetivo de creación de valor tiene que ver con un intento de maximización de beneficios o con un intento de obtener rentabilidades superiores al coste de capital. Todo ello contribuirá, a lo largo del tiempo, a la creación de valor.



APLICACIÓN 1.2. Indicadores de creación de valor

Busque una cuenta de resultados simplificada de una empresa cotizada, localice, de sus dos últimos años, el beneficio neto y las rentabilidades económica y financiera, profundizando en sus diferencias.

No obstante, en la actualidad, hay que resaltar dos aspectos vinculados al objetivo de creación de valor:

- En primer lugar, la creación de valor es un objetivo atribuible al propietario. En las empresas grandes, en las que existe separación entre la propiedad y la dirección, sería un objetivo más cercano a los accionistas que a los directivos, más atraídos por otras motivaciones (poder, crecimiento, autonomía, etc.).

- En segundo lugar, la empresa debe contar con otro tipo de objetivos económico-sociales. Estos objetivos son los vinculados a los grupos de la empresa, a los grupos afectados por esta y a la comunidad en general, esto es, a los *stakeholders*. Ello es la justificación de la llamada sostenibilidad (anteriormente denominada RSE) que veremos a continuación.

1.1.3. La sostenibilidad empresarial (ASG)

El hecho de reconocer a la empresa como una coalición de grupos con diferentes intereses exige que la empresa no se plantee tan solo alcanzar los objetivos vinculados a los accionistas o directivos, sino que intente también satisfacer a sus otros *stakeholders*. En este sentido, es en el que se contextualiza el significado de la responsabilidad social empresarial (RSE) como: «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores» o «la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad» (Comisión Europea, 2001). El Foro de Expertos en RSE (2007), constituido en el 2005 por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, da la siguiente definición en su informe:

La responsabilidad social de las empresas es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

En este sentido, la RSE abarca una serie de responsabilidades, de carácter voluntario, que la empresa asume frente a sus grupos de interés (*stakeholders*) tanto porque lo exija la ley como porque la organización lo asuma voluntariamente. Las actuaciones de las empresas en materia de RSE pueden implicar tres ámbitos distintos:

- *Responsabilidad económica*: es decir, generar riqueza en la sociedad.
- *Responsabilidad medioambiental*: implica la disminución de los recursos que emplea la empresa del medio natural y minimizar el impacto que en él produce.
- *Responsabilidad social*: hace referencia a la atención hacia las desigualdades y hacia las necesidades de las personas.



APLICACIÓN 1.3. Índices de sostenibilidad

Los índices de sostenibilidad son indicadores o índices bursátiles que acreditan la gestión responsable. Estos índices incorporan a aquellas empresas que toman decisiones basadas no solo en criterios financieros, sino también en criterios sociales y medioambientales, combinando éxito económico y desarrollo sostenible.

Analice para el mercado español qué índices de sostenibilidad existen y qué empresas españolas forman parte de los índices señalados.

Hoy en día, hablamos más bien de empresa «sostenible». La sostenibilidad implica una visión a largo plazo de la empresa, dado que una empresa sostenible es una empresa que busca trabajar en la consecución de tres objetivos o pilares, los denominados ASG (o ESG en inglés): objetivos medioambientales, objetivos sociales y objetivos de gobernanza. Esta sostenibilidad en parte es obligatoria (por ejemplo, cuotas relacionadas con la diversidad de género) y en parte voluntaria, y está relacionada, de alguna manera, con los denominados objetivos de desarrollo sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas.

1.2. Tipologías de empresas

Las empresas son distintas entre sí: las hay grandes y pequeñas, en sectores de alta innovación o más tradicionales, con forma jurídica o no. Pero todas ellas tienen en común un aspecto: tienen la misma naturaleza, son empresas, poseen la misma finalidad.

Como hemos comentado anteriormente, las empresas son todas ellas distintas entre sí, dado que son diferentes los recursos que las componen y otros rasgos característicos. Los tipos de empresas obedecen a los diferentes criterios que podemos emplear para clasificarlas, pudiendo aplicarse todos ellos simultáneamente sobre la misma empresa.

1.2.1. Clasificación de empresas

Los que aparecen a continuación, sin querer ser una lista de criterios exhaustiva, son criterios que influyen de manera importante en la dirección o en la organización de las distintas compañías, de ahí la importancia de su estudio.

- *Clasificación según el tamaño de las empresas.* El tamaño es el principal criterio utilizado para clasificar las empresas, siendo habitual

utilizar como indicador del tamaño el número de empleados. Sin embargo, y más en el entorno actual caracterizado por las transacciones electrónicas y los negocios *online*, es fácil encontrar empresas que tienen un volumen de negocio importante pero que trabajan con un reducido número de personas. La definición de pyme está recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) n.º 651/2014 de la Comisión Europea (BOE, 2014). En él se establece que para la clasificación de las empresas en función del tamaño debe tenerse en cuenta tanto el número de trabajadores como el volumen de negocio y la inversión en activos (Tabla 1.1). La condición indispensable para pertenecer a uno de los grupos es la del número de trabajadores, teniendo que darse además una de las otras dos condiciones

Según esto, se puede diferenciar entre empresas grandes, medianas y pequeñas. A estos dos últimos tipos es habitual agruparlos en pymes. De igual forma, es también frecuente diferenciar dentro de las pequeñas empresas a las microempresas, es decir, aquellas que tienen menos de 10 trabajadores.

TABLA 1.1
TIPOS DE EMPRESAS ATENDIENDO AL TAMAÑO EMPRESARIAL

Tipo de empresa	Número de trabajadores	Volumen de negocios neto (millones de euros)	Balance total (millones de euros)
Micro	Menos de 10	Menor o igual a 0,9	Menor o igual a 0,45
Pequeña	Menos de 50	Menor o igual a 10	Menor o igual a 5
Mediana	Menos de 250	Menor o igual a 50	Menor o igual a 25
Grande	Más de 250	Más de 50	Más de 25

Los Estados miembros podrán modificar los límites del volumen de negocio y del balance total, pero no pueden superar los 15.000.000 euros y los 7.500.000 euros, respectivamente.

Fuente: Directiva Delegada (UE) 2023/2775 de la Comisión, de 17 de octubre de 2023.

El tamaño tiene una influencia muy importante en los modelos de dirección y organización de las empresas. Existen grandes diferencias en la dotación de recursos materiales, financieros y humanos entre las grandes empresas y las pymes. De igual forma, también se aprecian grandes diferencias en la formulación de las estrategias de crecimiento. Por ejemplo, las estrategias de crecimiento internacional, más aún los proyectos de inversión directa en el extranjero, son prácticamente realizados por grandes empresas. También se aprecian grandes disimilitudes

en los modelos de organización —tipos de departamentalización, número de niveles jerárquicos o mecanismos de coordinación—.

- *Clasificación según la actividad desempeñada.* La actividad principal que desempeña una empresa condiciona también su modelo de dirección y de funcionamiento interno. El sector de actividad es una dimensión externa muy relevante con influencia tanto en la estrategia corporativa de la empresa como en su estrategia competitiva. En función de esta característica podemos diferenciar entre empresas dedicadas al:
 - Sector primario: actividades de agricultura, ganadería, caza, pesca, explotaciones forestales y actividades extractivas en general, que permiten obtener recursos de la naturaleza.
 - Sector secundario: empresas dedicadas a la transformación de recursos obtenidos del sector primario o bien de otros subproductos.
 - Sector terciario: actividades relacionadas con la prestación de servicios.

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme, CIIU, (en inglés, International Standard Industrial Classification of All Economic Activities —ISIC—), es la clasificación mundial de todas las actividades económicas. Además de esta clasificación, cada país tiene una clasificación industrial propia. El sistema de clasificación de las actividades económicas usado en la Unión Europea es el NACE y el vigente en España es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2025).¹

- *Clasificación según el ámbito geográfico de actuación.* En función del ámbito geográfico donde compite la empresa podemos diferenciar entre empresas nacionales y empresas internacionales. A su vez, dentro de la competencia nacional podemos encontrarnos con empresas locales —que desarrollan su actividad en una localidad concreta—, empresas regionales —actividad desarrollada en varias localidades de una misma región—, y empresas nacionales propiamente dichas que tienen como ámbito competitivo todo el país.

Cuando la empresa traspasa los límites nacionales, hablamos de compañías internacionales. Estas pueden simplemente exportar, es decir, vender sus productos u ofrecer sus servicios en mercados foráneos sin utilizar medios propios como filiales comerciales; o bien realizar inversión directa en los países extranjeros creando filiales propias de tipo

¹ https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177032&menu=ultiDatos&idp=1254735976614

comercial o productivo. Solo en este último caso podemos hablar de empresas multinacionales.

El ámbito geográfico competitivo influye no solo en la propia estrategia de crecimiento de la empresa —que viene definida por él—, también influye en las ventajas competitivas de las compañías y, por ende, en su estrategia competitiva. Por ejemplo, las empresas multinacionales pueden explotar y aprovechar ventajas de localización en otros países, de donde se deriven menores costes laborales, mayores incentivos fiscales, más tecnología, etc.

- *Clasificación según la procedencia y titularidad del capital.* Este criterio es también considerado como un factor de contingencia importante por influir en la formulación de las distintas estrategias empresariales, así como en los modelos de organización y control de las distintas compañías. Podemos diferenciar:
 - Empresas públicas o privadas: en función de la procedencia del capital —si el capital procede de las distintas Administraciones públicas o procede de aportaciones privadas, ya sean personas físicas o jurídicas—. En los casos en que el Estado no tiene la totalidad del capital de la empresa, para determinar si una empresa es pública o privada, no influye tanto el porcentaje de capital en manos públicas o privadas como la posibilidad de que este pueda ejercer una influencia decisiva en la toma de decisiones de la empresa, en sus modelos de dirección, organización y control.
 - Las empresas de titularidad privada, a su vez, pueden ser de diferentes propietarios, como familiares, empresas propiedad de bancos, de fondos de inversión, empresas multinacionales, etc.
- *Clasificación según criterios jurídicos.* Desde el punto de vista jurídico resulta relevante diferenciar entre aquellos tipos de organizaciones donde el propietario, además de asumir una responsabilidad legal con lo aportado a la empresa, asume responsabilidad con su patrimonio personal de aquellas otras formas jurídicas donde la responsabilidad para los propietarios de la empresa queda limitada a lo aportado. En este sentido diferenciamos entre:
 - Empresas individuales: pertenecen solo a una persona, tiene personalidad física. Normalmente tienen responsabilidad ilimitada, es decir, esta responde frente a terceros con todos sus bienes. En el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada —EIRL— solo se responde hasta la cuantía aportada para su constitución. Además, el empresario individual tributa por impuesto sobre la renta de las personas física (IRPF).

- **Sociedades:** presentan personalidad jurídica y para su constitución se exige la participación como mínimo de dos propietarios (salvo en las sociedades limitadas unipersonales). Dentro de esta clasificación suelen ser habituales las sociedades de responsabilidad limitada, las sociedades anónimas y las sociedades cooperativas. Otras formas menos habituales son las sociedades colectivas, las sociedades anónimas laborales y las sociedades comanditarias, entre otras. Los beneficios obtenidos tributan por impuesto de sociedades.

APLICACIÓN 1.4. Creación de empresas

Navegue por ipyme.org y analice la información que brinda el portal para la creación de empresas.

Analice las diferencias fundamentales entre los distintos tipos de empresas desde un punto de vista jurídico.

FIGURA 1.2
PORTAL IPYME



Fuente: ipyme.org.



LECTURA 1.2. LAS START-UPS

Dentro de los innumerables tipos de empresas existentes, hay algunos sobre los que merece la pena reflexionar, como pueden ser las *start-ups*. Se trata de unas empresas incipientes de alta base tecnológica que producen una innovación bien en un mercado maduro, bien en un mercado nuevo.

Estas empresas suponen un cambio en el paradigma sobre cómo crear una empresa. Frente a una empresa de carácter más tradicional, en la que a través del plan de empresa tenemos todo bien atado, estas empresas se basan en la rapidez de testar la idea en el mercado para ver si es viable, apoyándose en el uso de nuevas tecnologías. Son empresas que nacen apenas sin estructura, donde lo importante es lanzar una idea al mercado y ver cómo este reacciona. Posteriormente, si tiene éxito, vendrá todo lo demás. La idea es desarrollar lo que se denomina un producto mínimamente viable, probarlo de manera inmediata en el mercado y si no funciona, pivotar, es decir, realizar otra cosa. Una vez que esto funciona, el modelo de crecimiento puede ser de tipo viral —boca a boca— o de pago. Lo importante es que de alguna manera se pueda medir el apoyo que tu idea puede tener en el mercado, que sea algo escalable. La tecnología ha contribuido a eliminar muchas barreras de entrada, así por ejemplo se pueden desarrollar unas gafas y ver rápidamente, usando Internet, la acogida que tienen en el mercado, sin mucha inversión. Es un modelo que prima todo lo que sea rápido y escalable. Se puede arrancar sin mucho dinero, y una vez que se demuestre el éxito del producto/servicio, lograr más financiación acudiendo a nuevas fuentes financieras del tipo FFF (*family, friends and fools*), capital semilla o *business angels*. Los métodos o métricas para medir el éxito o la rentabilidad de los proyectos también son distintos. Frente a los tradicionales VAN y TIR, métricas basadas en Internet (número de clics, descargas, etc.) apoyadas por Google Analytics son más útiles para demostrar el interés que el mercado tiene en tu idea. Todo ello permite escalar rápidamente y vender bien. Todo ello sin mucha inversión inicial. ¿Te animas?

Ejemplo de *start-up*: Bcas. Una aplicación que te permite financiar tus estudios y pagas una vez consigas un empleo en el que ingreses más de 16.000 euros brutos anuales.

Para acceder a la web de Bcas puedes escanear el código QR o utilizar el siguiente enlace:

<https://bcasapp.com>



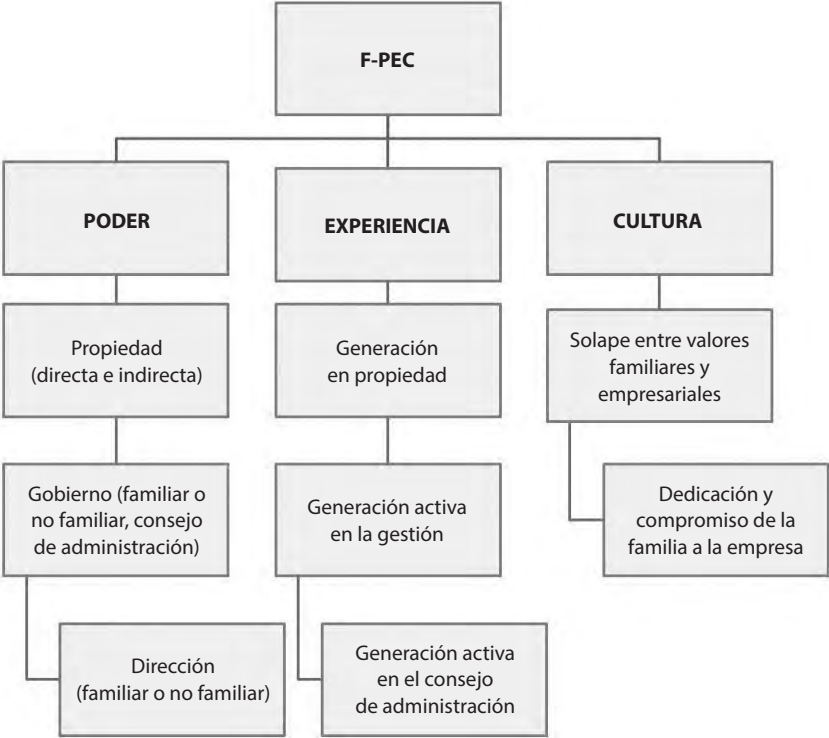
1.2.2. Conociendo la empresa familiar

Una empresa familiar es aquella que es propiedad de una o varias familias, y que pretende seguir siendo en el futuro de propiedad familiar, es decir, existe una intención de transferencia dentro de la familia. Si bien el concepto sobre qué es una empresa familiar no es único, las definiciones apuntan como mínimo a las siguientes ideas:

- Son empresas en las que la propiedad o la gestión está en manos de una familia.
- Existe una implicación de la familia en la empresa (dando empleo a los miembros de la familia o siendo la fuente principal de ingresos de la familia).
- Existe una intención de transferencia a sucesivas generaciones.

Pero las empresas no se clasifican en familiares o no familiares, sino que la idea es entender la posible familiaridad de la empresa como un continuo a lo largo de varias variables. Según va pasando el tiempo, el papel de la familia no va a ser siempre el mismo. Por ejemplo, es difícil pensar en una empresa grande y cotizada en la que la familia sea la única que gestione la empresa. Una de las definiciones más completas de los parámetros que caracterizan a las empresas familiares es lo que se conoce como la escala F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002), (ver Figura 1.3).

FIGURA 1.3
DEFINICIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR: LA ESCALA F-PEC



Fuente: Astrachan *et al.* (2002).

La familia puede participar en la empresa con un mayor o menor poder, aportando una mayor o menor experiencia y creando la cultura de la empresa. Como vemos, la presencia de la familia en la empresa la podemos observar en la propiedad (dentro del eje del poder), en el control o gobierno de la empresa (de nuevo dentro del eje del poder) o en la gestión. La experiencia de la familia depende de la generación que esté al frente de la empresa (así es frecuente calificar a las empresas familiares como de primera, segunda o tercera generación). Y esta generación puede ser diferente en la propiedad de la empresa, en su gestión o en su dirección, o en el consejo de administración. Finalmente, la cultura de la empresa se verá influida por los valores de la familia y su dedicación y compromiso.

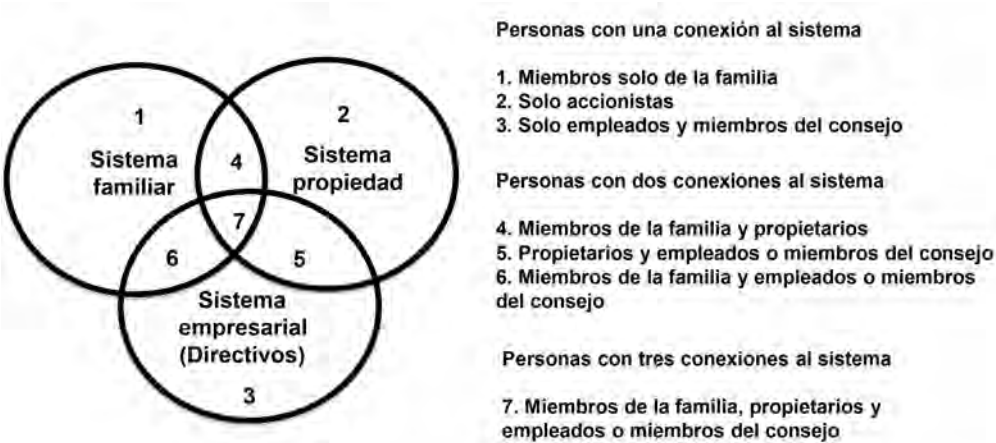
Entonces, ¿toda empresa creada por un empresario es una empresa familiar? No necesariamente. Si bien es cierto que toda empresa recién creada puede convertirse en una empresa familiar, un negocio individual puede ser el germen de una empresa familiar, pero no es exactamente lo mismo. Una vez que una empresa crece y se desarrolla, se involucra más de una generación, pasa de ser una sociedad de un socio o personalista a ser una empresa familiar. La familia convivirá primero en la gestión, luego en la propiedad, lo que unido a la viabilidad económica del negocio conformará lo que entendemos como una empresa familiar. El concepto de familia también evoluciona a lo largo del tiempo (un socio, pareja, hijos, trabajando juntos, traspaso de la batuta) y los problemas en cada una de las situaciones también.

En el modelo de tres círculos (Figura 1.4) observamos los tres potenciales *stakeholders* que con el paso del tiempo podemos ver en una empresa familiar: propiedad, dirección y familia. Como es lógico, cada uno de ellos poseerá unos intereses diferentes y unas necesidades diferentes (de información, de remuneración) y, por tanto, la empresa, a través de sus órganos de gobierno, deberá atender a sus distintas necesidades.

A modo de resumen, podemos entresacar las principales ventajas e inconvenientes de este tipo de empresas, ventajas e inconvenientes que nacen del solapamiento existente entre empresa y familia (Tabla 1.2).

No debemos acabar fijándonos en los problemas. Todo tiene solución. Hace falta voluntad para ello. La ayuda de profesionales para la elaboración de protocolos familiares (documento firmado por los miembros de la familia para regular las relaciones familia-empresa) y una buena planificación de la sucesión son elementos necesarios para garantizar el éxito de la empresa familiar. Pero eso no es todo. Hace falta también que el proyecto empresarial tenga éxito. Y eso... no es fácil.

FIGURA 1.4
**PERSPECTIVA SISTÉMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR:
EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS**



Fuente: Tagiuri y Davis (1982, 1996).²

TABLA 1.2
VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Mayor orientación al largo plazo (especialmente si la empresa familiar no cotiza)	Mezcla de la familia y empresa
Mayor independencia de actuación	Conflictos familiares
Cultura empresarial fuerte	Posible estilo paternalista del patriarca
Mayor resistencia financiera en tiempos difíciles (están más habituadas a no repartir dividendo)	Secretismo
Mayor rapidez en la toma de decisiones	Resistencia al cambio
Gran conocimiento de su negocio	Posibles desequilibrios financieros entre las contribuciones de las personas y las compensaciones (especialmente en los miembros de la familia)
Menores conflictos de intereses por la coincidencia de la propiedad y la gestión	Problemas sucesorios

² El modelo de los tres círculos fue desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis en Harvard Business School, y comenzó a circular en diversos *working papers* desde 1978. Se publicó por primera vez en la tesis doctoral de Davis, *La influencia de los ciclos de vida en las relaciones padres-hijos de las empresas familiares*, en 1982. Posteriormente, en 1996, escribieron un artículo que lo contiene.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Menor burocracia e impersonalidad	Problemas financieros que pueden dificultar su crecimiento debido a su afán de independencia
	Confusión organizativa
	Abuso de poder por parte de los miembros de la familia
	Dificultades para atraer a buenos profesionales por el posible techo que ocupan los familiares
	Síndrome del niño mimado, etc.

Fuente: Kets de Vries (1993).

1.3. Función empresarial y directiva

1.3.1. ¡Queremos ser empresarios!

El concepto de empresario ha evolucionado a lo largo del tiempo, al igual que lo han hecho las empresas. El concepto como tal surge entre los economistas franceses de la primera mitad del siglo XVIII. Entre ellos destaca Cantillon (1680-1734), que utiliza el término emprendedor —*entrepreneur*—, y resalta que el rol fundamental del empresario es la asunción de riesgos. Posteriormente, entre el siglo XVIII y XIX, la Escuela Clásica de Economía Política identifica al empresario como capitalista (aportante de recursos financieros). En esta visión clásica, autores como Smith (1723-1790) y Ricardo (1772-1823) consideran la existencia de tres factores productivos —tierra, capital y trabajo—, asociados cada uno de ellos a distintos agentes.



REFLEXIONEMOS

Necesitamos a las empresas en la economía. Pero las empresas nacen de la mano de alguien: el empresario.
No es fácil definir al empresario, ¿quién es? ¿La persona que crea una nueva empresa?, ¿la que desarrolla una nueva oportunidad empresarial?, ¿quién la dirige?

Mill (1806-1873) analiza la figura del empresario a través del estudio de sus funciones, asignándole las funciones de dirección, administración, organización y control de las actividades productivas, lo que también implica la asunción de riesgos al tener que tomar decisiones sobre el futuro de la

empresa. Profundizando en esta última idea, Knight (1885-1972) insiste en el concepto de riesgo e identifica la incertidumbre como la base de la actividad empresarial. Por último, destacamos la figura de Schumpeter (1883-1950), que desarrolla la teoría del empresario innovador. Se vincula a la persona que emprende un negocio y que innova en ese negocio. El beneficio de la empresa y el crecimiento económico dependen de la introducción de innovaciones en el mercado.

La persona que vive «alerta» y descubre esas necesidades u oportunidades en el mercado y opta por explotarlas él mismo es lo que denominamos como empresario. El empresario aporta su empuje, ganas, esfuerzo, ilusión y recursos al desarrollo de un proyecto empresarial que podrá fracasar o prosperar. El empresario, por tanto, es aquel que asume riesgos ante la expectativa de obtener, en algún momento, un beneficio. Simplemente eso.

El empresario, por tanto, es aquel emprendedor que cree que puede aportar valor al consumidor desarrollando un nuevo producto, mercado o servicio. Si bien emprender no es fácil y no todo el que emprende triunfa, nuestra economía está llena de empresarios ilustres en todos los sectores.



APLICACIÓN 1.5. LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Basado en Prahalad (2005).

En 2005, C. K. Prahalad publicó un libro titulado *La fortuna en la base de la pirámide* en el que argumentaba que las empresas multinacionales no solo pueden ganar dinero vendiendo a los más pobres del mundo, sino que estos esfuerzos sirven además para cerrar la creciente brecha entre los países ricos y pobres. La clave de su argumento a favor de enfocarse hacia los más pobres del mundo es el enorme tamaño de este mercado, estimado en cuatro mil millones de personas.

Tomemos el ejemplo de los *netbooks*, de los que se vendieron más de dos millones de unidades el año pasado. La idea original era tener un ordenador portátil adecuado y bastante sofisticado para la gente pobre de países como India. Así que la idea no solo funciona en países como este, también viaja de regreso a países como Estados Unidos y con un éxito espectacular. Hay muchas muchas historias como esta de innovaciones procedentes de la base de la pirámide que influyen en lo que está ocurriendo aquí y también influyen en las oportunidades de mercado de la base de la pirámide.

Puedo ilustrarlo con un ejemplo sencillo de un sector que ha roto muchos de los mitos y despejó el camino para volver a cuestionarse profundamente las oportunidades en la base de la pirámide. Me refiero a la industria de telefonía móvil.

Por primera vez en la historia de la humanidad, cuatro mil millones de personas están conectadas. Ahora, por supuesto, cuando se habla de cuatro mil millones de un total de seis mil millones de personas, es un número grande. Tal vez dos mil millones y medio de individuos son consumidores de la base de la pirámide, tal y como se describe en el libro. Así

que lo primero que ha ocurrido es el cambio dramático en el uso de teléfonos móviles y la fuerte acumulación de abonados. Está teniendo lugar en todo el mundo: África subsahariana, Sudáfrica, América Latina, India, Sudeste Asiático y China. Todas las empresas en cada una de estas áreas —Celtel, Safaricom, MTN, Airtel, Reliance, Globe— están ganando dinero. Así que la primera lección es que, si usted puede encontrar el modelo de negocio adecuado, realmente existe una enorme y muy rentable oportunidad.

Por ejemplo, solo en India cada mes hay más de 12 millones de abonados, no al año, sino al mes. La segunda [preocupación] que la gente tenía era ¿puede la gente pobre y, posiblemente, analfabeta adoptar las nuevas tecnologías? ¿Necesitan las nuevas tecnologías? Los teléfonos móviles han demostrado una vez más que la tasa de adopción de esta tecnología ha sido espectacular. La gente solo sabe cómo usarlo y están sacando una buena ventaja de su uso. En tercer lugar, con el fin de participar de manera efectiva, de manera fundamental, se están creando nuevos ecosistemas, incluyendo cambios en el modelo de negocio. Por ejemplo, el pago por uso —tarjetas de prepago— se ha convertido en la norma en la mayor parte del mundo. Nos estamos alejando de los ingresos medios por usuario, que ha sido la medida principal de esta industria durante más de 50 años, a la rentabilidad por minuto de tiempo de telefonía móvil.

Relacione estas ideas con las oportunidades de creación de empresas.

Puede consultar el artículo completo, «La Base de la pirámide, un mercado en el que aprender» (IESE Insight, 2008) escaneando el código QR o a través del siguiente enlace:

<https://www.iese.edu/es/insight/articulos/base-piramide-mercado-aprender-competir/>



LECTURA 1.3. EL EMPRENDEDOR-PEDRO ESPINOSA MARTÍNEZ

Basado en llaollaoweb.com



Nacido el 29 de agosto de 1984 en Murcia, Pedro Espinosa Martínez es socio fundador de la empresa LLAO LLAO, S.L.

Estudió Ingeniería Industrial por ICAI (Universidad Pontificia de Comillas) y por la Hautes Études d'Ingénierie de Lille, Advance Management Program por el Instituto de Empresa. Comienza su experiencia profesional en el Departamento de Evaluación de Riesgos de Proyectos Internacionales en Iberdrola. Posteriormente, fichó por British Petroleum, en el año 2007, en el Departamento de Optimización de Líneas de Producción.

Tras dos años en la compañía cambió el petróleo por el yogur helado de LlaolLao. En el año 2009 decide montar su propia empresa. Analizó los mercados internacionales, donde se estaba desarrollando el concepto de *frozen yogurt*, y decidió traerlo al mercado nacional inaugurando su primer establecimiento en Denia. La inversión inicial fueron 100.000 euros de un crédito ICO y el apoyo familiar.

El producto consiste en un yogur helado de calidad, dietético, sano y a precios populares, que además se puede completar con *toppings* y salsas de frutas, nueces o galletas.

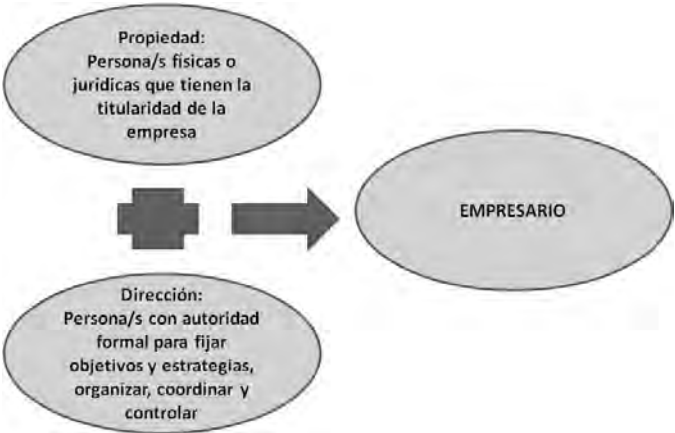
Tan solo un año después, la cadena ya contaba con su primera unidad franquiciada. Actualmente, la empresa cuenta con más de 400 establecimientos por todo el mundo, en países tan diversos como Marruecos, Arabia Saudí, Rusia, Singapur, Reino Unido o Turquía entre otros. Llaollao se ha convertido en la franquicia líder en este segmento.

Pedro Espinosa Martínez fue elegido el Mejor Emprendedor, en la IX edición de los Premios Pyme, se le otorgó el premio Jaime I al Emprendedor, y el premio Revelación al Proyecto Empresarial del Año 2011, entregado por la Asociación de Jóvenes Empresarios de Murcia.

La empresa ha sido reconocida con numerosos premios, como el galardón Startex 2014, concedido conjuntamente por el ICEX y el Ministerio de Economía y Competitividad o el Premio Nacional de Marketing en la categoría de Pyme 2014.

Desde el punto de vista de la dirección de empresas se considera que el empresario es la persona que además de ser propietario de la empresa ejerce funciones de dirección en ella; o bien, en el caso de empresas grandes en las que existe separación entre la propiedad y dirección, es aquel no propietario que emprende negocios nuevos en la empresa, si bien en este caso no está arriesgando su capital.

FIGURA 1.5
PROPIEDAD, DIRECCIÓN Y EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia.



APLICACIÓN 1.6

Busque la historia de algún empresario exitoso. Analice su biografía.

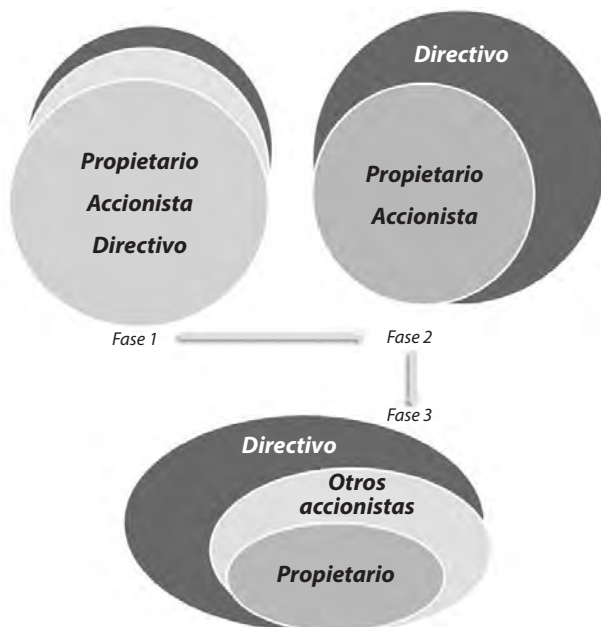
Según la empresa va desarrollándose comienza una cierta especialización de funciones. Suele darse el caso de que el empresario comienza a contratar a otras personas que le ayuden en esa labor directiva. Surge así el concepto de dirección, no necesariamente unido a la persona del empresario.

Por otra parte, la estructura de propiedad de la empresa también va evolucionando. El crecimiento de las empresas suele dar entrada a nuevos accionistas. Pensemos en una gran empresa. Si analizamos quiénes son los dueños de la empresa, podemos observar en su composición de estructura de propiedad tanto grupos de accionistas mayoritarios como minoritarios. No importa la cuantía o porcentaje de propiedad que ostente cada uno, todos son propietarios de la empresa. Parece lógico pensar que no todos esos propietarios van a ser directivos de la empresa, sino que las funciones de dirección se delegan en profesionales que no tienen por qué estar vinculados a la propiedad de la empresa. Por tanto, la evolución de la empresa va separando los conceptos de propiedad y dirección.

En la Figura 1.6 observamos la evolución de la propiedad y la dirección en las empresas. La figura transmite la idea de cómo el paso del tiempo va separando los tres círculos iniciales. Una empresa recién creada se encuentra en la fase 1, desarrollándose después a la 2 y 3.

FIGURA 1.6

EVOLUCIÓN DE LA SEPARACIÓN PROPIEDAD-DIRECCIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.

Podemos, por ello, afirmar que con la evolución de las empresas —evolución vinculada a su propio crecimiento— también va evolucionando el concepto de propiedad y dirección.

1.3.2. La dirección y la toma de decisiones

Cuervo (2012) señala que en la empresa pueden existir tres grupos de agentes económicos con papeles diferenciados: capitalistas, empresarios y directivos; aunque la misma persona puede desempeñar, en muchas ocasiones, todas las funciones. El empresario individual es el empresario puro, el empresario capitalista y directivo, asociado a la pequeña y mediana empresa y a la empresa familiar. En las grandes empresas se identifica el empresario corporativo (CEO, presidente ejecutivo, consejero delegado, accionistas de referencia o control), donde, aunque existe separación entre propiedad y control, el directivo asume funciones de empresario, de exploración de nuevas oportunidades empresariales.

Para que la empresa pueda lograr sus fines de forma eficiente y eficaz, ante un contexto dado, necesita un conjunto de personas que lleven a cabo la labor de coordinación de los distintos elementos que configuran la empresa. La dirección en una empresa está formada por aquellas personas que tienen autoridad formal para fijar objetivos y tomar decisiones, además de coordinar el trabajo de otras personas.

Ahora bien, no todos los directivos toman el mismo tipo de decisiones, ello depende de su posición en la jerarquía de la organización. El propio crecimiento de la empresa causa una especialización en la función directiva. Se plantea, por tanto, analizar los niveles directivos.

La estructura piramidal de una organización surge porque al diseñar la estructura organizativa de la empresa se va coordinando el trabajo de cada nivel con la incorporación de nuevos puestos directivos especializados, los cuales, a su vez, van a ser coordinados por otros de nivel superior. De esta forma surge la jerarquía. Dentro de una organización podemos distinguir los siguientes niveles directivos:

- *Alta dirección:* se encuentra situada en la parte más alta y estrecha de la pirámide. Su principal cometido es el de fijar los objetivos y la estrategia de la empresa a largo plazo.
- *Directivos de nivel medio:* están situados en la parte central de la pirámide. Son aquellos que se encargan de poner en contacto a la alta dirección y a los directivos de primera línea. Su papel fundamental

es transmitir información. Por ello, deben transformar grandes líneas estratégicas en planes y programas concretos y asignar los recursos que sean necesarios.

- *Directivos de primera línea:* están situados en la parte más baja y ancha de la pirámide. Son los que están en contacto directo con los trabajadores que llevan a cabo el proceso de producción o de prestación de servicios de la empresa.

FIGURA 1.7

NIVELES DIRECTIVOS JERÁRQUICOS Y TIPOLOGÍA DE DECISIONES



Fuente: Elaboración propia.

Las decisiones, a su vez, se clasifican atendiendo al alcance e importancia para la organización. La tipología de decisiones puede relacionarse con las características de los niveles directivos de la siguiente forma:

- *Decisiones estratégicas:* propias de la alta dirección. Normalmente tienen una gran trascendencia para la organización. Al ser decisiones que afectan a toda la empresa, poseen un amplio horizonte temporal e implican una gran cantidad de recursos. Por todo ello, sus consecuencias son difícilmente reversibles.
- *Decisiones tácticas:* correspondientes a un nivel jerárquico intermedio. Son decisiones de mediano alcance tanto en tiempo como en recursos comprometidos. Son relativamente frecuentes y repetidas, aunque con ciertas variaciones que impiden su completa estructuración.
- *Decisiones operativas:* son decisiones rutinarias, cotidianas, de corto alcance en el tiempo y en los recursos comprometidos. Suelen hacer referencia a parcelas muy concretas y a problemas muy específicos de la actividad normal de la organización.

Fayol (1917) estudió y analizó las tareas que comprende el proceso de dirección empresarial. Basándonos en este autor, las cuatro funciones clásicas del proceso directivo son planificación, organización, dirección de recursos humanos y control.

- *Planificación*: esta función implica la selección de medios para la consecución de objetivos y supone decidir de antemano qué es lo que se va a hacer y cómo. Se trata, por tanto, de proyectar la vida de la empresa en un plazo futuro de tiempo. Planificar consiste en decidir anticipadamente qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a utilizarse para alcanzarlo.
- *Organización*: decisiones vinculadas al diseño y desarrollo de una estructura organizativa formal adecuada para la consecución de los objetivos establecidos y la implantación de las estrategias formuladas.
- *Dirección de recursos humanos*: decisiones vinculadas a los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos, así como la formación. Además de las vinculadas al diseño de los sistemas de remuneración y evaluación de desempeño.
- *Control*: la función de control implica que la dirección se asegura del correcto cumplimiento de los planes, corrigiendo las desviaciones que puedan producirse o incluso revisando los propios planes si es preciso. Para ello, se hace necesario medir, analizar y evaluar los resultados de la ejecución de las distintas actividades. La función de control está totalmente interrelacionada con la de planificación, ya que esta es la referencia básica para aquella.

1.4. Recursos de aprendizaje

1. Acceda al siguiente enlace: <https://ipyme.org/es-es/publicaciones/Paginas/publicaciones-estudios.aspx>. Resuma las características generales del tejido empresarial español para el último año disponible.
2. Clasifique estas cuatro empresas en función de los distintos criterios económicos estudiados:
 - Repsol: <https://www.repsol.com/es/index.cshtml>
 - Mondragón: <https://www.mondragon-corporation.com/>
 - Codere: <https://www.codere.es/>
 - Navantia: <https://www.navantia.es/es/>
3. Averigüe qué tipo de empresas públicas existen en el panorama español a nivel estatal. Analice los sectores en los que están presentes, el

porcentaje de capital que poseen, así como la tendencia evolutiva de la participación pública. Búsquelo en la web de la SEPI.

4. Tres socios quieren poner una academia de estudios. El local les cuesta 3.500 euros al mes. Ellos mismos son los trabajadores del centro. Analice la forma jurídica más adecuada para empezar y las ventajas e inconvenientes, de la forma que proponga.
5. Analice un proceso sucesorio exitoso de una gran empresa familiar y exponga en clase los pasos que se han dado.
6. Analice la presencia de las grandes empresas familiares en los países europeos, utilizando como web recomendada la siguiente: <https://familybusinessindex.com/>
7. Cuestiones de debate en el aula:
 - ¿Es lícita la maximización de beneficios en una economía de mercado?
 - ¿Debe maximizar beneficios la empresa pública?
 - ¿Deben tener las ONG mecanismos especiales de control de su eficiencia interna?