



Introducción a la dirección de empresas: Conceptos básicos

Dra. Eva Gallardo-Gallardo

Dpt. Organización de Empresas

e.gallardo@upc.edu



OBJETIVOS de APRENDIZAJE

- Saber diferenciar los conceptos de organización y de empresa.
- Identificar los diferentes tipos de empresa.
- Conocer el funcionamiento interno de la empresa.
- Entender el concepto de directivo, propietario y empresario.
- Comprender la importancia del gobierno corporativo
- Explicar los conceptos de responsabilidad social corporativa y ética empresarial
- Entender una serie de conceptos clave empresariales como, por ejemplo, recursos, capacidades organizativas, beneficio, rentabilidad, productividad.



1. Concepto de empresa

Según la Real Academia de la Lengua Española por empresa se entiende una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios con fines lucrativos”. (<http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>)

Fernández (2010) define a la empresa como “una organización que persigue obtener beneficios proporcionando bienes (productos o servicios) que demanda el mercado.” (p. 61)

¿Toda empresa es una organización?

¿Toda organización es una empresa?



1. Concepto de empresa (cont.)

Una organización es....

“un conjunto de personas, que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidos para alcanzar un fin determinado” (Iborra et al., 2007, p. 7)

“la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas” (Bateman & Snell, 2009; p. 20)

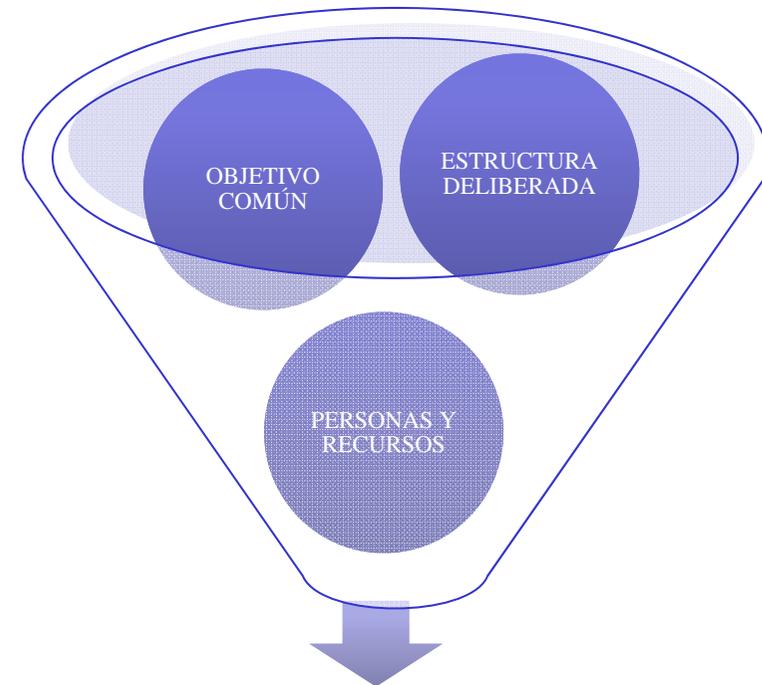
“un grupo de personas, ordenadas de forma sistemática, reunidas para cumplir un propósito definido.” (Robbins y DeCenzo, 2009, p. 4)

“a group of people working together in a structured and coordinated fashion to achieve a set of goals” (Griffin, 2012, p. 3)

1. Concepto de empresa (cont.)

Existen tres características que comparten todas las organizaciones:

- 1) Tienen un claro **objetivo** y/o finalidad
- 2) Dicho fin/objetivo sólo puede conseguirse mediante un grupo de **personas y recursos**.
- 3) Desarrollan una deliberada y sistemática **estructura** que define y limita el comportamiento de sus miembros. Dentro de esa estructura las reglas establecidas guían a las personas y les indican lo que pueden o no hacer.



ORGANIZACIÓN

1. Concepto de empresa (cont.)

En función de su objetivo primario se pueden dividir las organizaciones en:

EMPRESAS

(ORG. CON ÁNIMO DE LUCRO)

Persiguen principalmente el
objetivo económico

ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Establecen objetivos sociales,
culturales, políticos y
medioambientales como sus
objetivos principales.

El beneficio es un medio; no un fin.

1. Concepto de empresa (cont.)

Una **empresa** es “una organización que transforma un conjunto de recursos físicos, monetarios y cognitivos en bienes y/o servicios, con el objetivo principal de obtener beneficios” (Delgado y Llamas, 2011; pp. 23-24)

Rasgos diferenciadores de la empresa:

- Su finalidad última, que no necesariamente exclusiva, es económica.
- Genera riqueza que puede contabilizarse por el valor añadido (proceso de creación de valor)

Según Cuervo (2008) el objetivo de la empresa es “maximizar la riqueza conjunta de todos los que poseen un derecho sobre los activos y flujos de caja generados por su explotación” (p. 91) → maximización de la riqueza conjunta de sus *stakeholders* o grupos de interés.



1. Concepto de empresa (cont.)

¿Qué se entiende por *stakeholders* o grupos de interés?

“las personas o grupos con objetivos individuales, cuyo logro está condicionado por el funcionamiento y evolución de la empresa. Pueden ser internos (accionistas, directivos, trabajadores) o externos (sindicatos, entidades financieras, organizaciones ecologistas, administraciones locales, etc.).” (Delgado y Llamas, 2011, p. 25)

1. Concepto de empresa (cont.)

Grupo de Interés	Ejemplos de objetivos que persiguen respecto a la empresa
Accionistas	Rentabilidad del capital invertido, incremento del valor de la empresa en el mercado, transparencia informativa de la gestión
Directivos	Remuneración, estatus y prestigio, poder
Trabajadores	Remuneración, mejora condiciones laborales y seguridad en el empleo, promoción profesional
Clientes	Calidad y seguridad de los productos y servicios, buena relación calidad-precio, transparencia informativa de los productos y servicios
Proveedores	Garantía de pago, transparencia informativa de la empresa y de sus productos y servicios, relaciones fructíferas y continuadas
Competidores	Respeto a las leyes y normas de la competencia, comportamiento ético y de respeto mutuo
Administraciones Públicas	Recaudación de impuestos, respeto a la legislación laboral, mercantil y medioambiental
Entidades financieras	Capacidad de devolución de los préstamos y créditos, transparencia informativa de carácter económico y financiero
Sociedad en general	Contribución a la economía y empleo de la sociedad, contribución a la mejora social, cultural y científica de la sociedad, respeto al medio natural



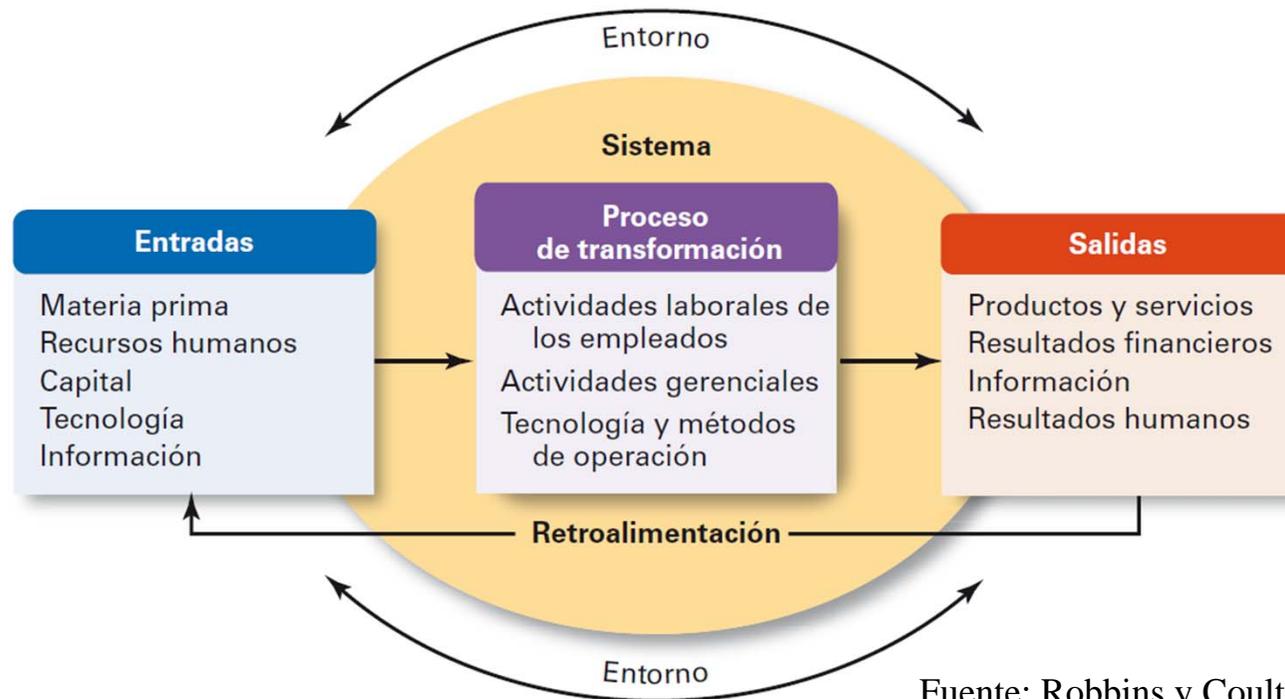
2. La empresa y su funcionamiento interno

Un sistema es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su supra-sistema ambiental” (Kast y Rosenzweig, 1987, p. 108).

La idea básica es que un sistema está formado por diversas partes/elementos interrelacionados. Cada parte influye en el todo. → La empresa es un sistema. → Cada parte (departamento, unidad, área funcional) influye sobre el funcionamiento del sistema (empresa). No obstante, esta influencia no es independiente del resto de partes que lo conforman.

2. La empresa y su funcionamiento interno (cont.)

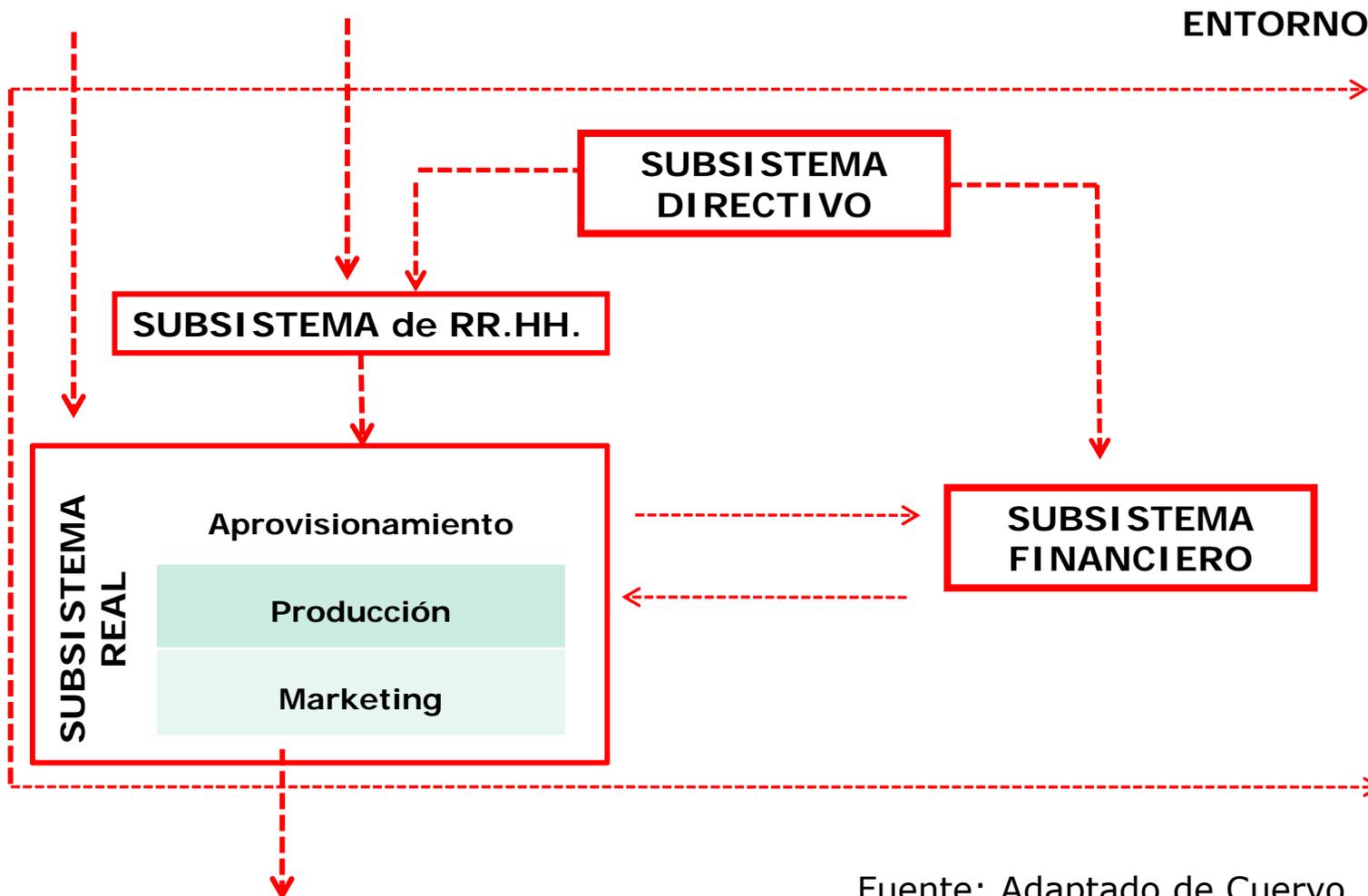
La **empresa** es un **sistema abierto** pues interacciona con su entorno (influye y es influida por él) y se considera un sistema autorregulado (mediante la retroalimentación o *feedback*, la empresa puede conocer si se han producido desviaciones en los objetivos fijados).



Fuente: Robbins y Coulter (2010)

2. La empresa y su funcionamiento interno (cont.)

Subsistemas de la empresa:



Fuente: Adaptado de Cuervo (2008)



2. La empresa y su funcionamiento interno (cont.)

Al considerar la empresa como un sistema abierto, se debe poner la atención en el funcionamiento articulado de los departamentos/áreas funcionales que la forman. De ahí que sea importante tener presente el concepto de **sinergia**.

Por sinergia entendemos “las ganancias en desempeño que son el resultado de que individuos y departamentos coordinen sus acciones” (Jones y George, 2010; p. 62). De hecho, este término se ilustra diciendo que el **todo es mayor que las partes** o apelando al **efecto $2+2=5$** .

La coordinación resulta un aspecto clave y fundamental en el efecto sinérgico. Se puede ilustrar con una observación que Napoleón utilizaba para comentar un choque entre la caballería francesa (inexperta individualmente pero disciplinada colectivamente) y los mamelucos (muy valiosos en el combate individual pero desordenados en el colectivo):

“Dos mamelucos superaban a tres franceses, 100 mamelucos igualaban a 100 franceses, 300 franceses superaban a 300 mamelucos y 1000 franceses superaban sin lugar a dudas a 1500 mamelucos.” (Voltes, 1978)

Fuente: Apuntes administración de Empresas del Dr. Tarragó (1998)

2. La empresa y su funcionamiento interno (cont.)

Diferentes objetivos:
La importancia del subsistema de dirección



En 1968 el departamento de promoción de **Chevrolet** (división de General Motors) lanzó una campaña publicitaria intensiva para activar las ventas del **modelo Nova**, que estaban estancadas. De forma paralela, el departamento de producción, ante los elevados stocks del modelo Nova, y creyendo que cubrían toda la demanda anual prevista, reorganizó el sistema productivo para dedicarlo a la fabricación de otros modelos. La realidad fue que la campaña publicitaria supuso un éxito y el departamento de producción no pudo atender los pedidos de los clientes, con el coste de oportunidad y la pérdida de credibilidad que esto acarreó a la empresa.

Fuente: Nash y Zullo (1988) citado en Fernández (2010, p. 66).



3. Tipos de empresa

Criterios de clasificación de las empresas:

- ◆ **Tamaño:** grande, mediana, pequeña y microempresa
- ◆ **Ámbito de actuación:** locales, regionales, nacionales, internacionales.
- ◆ **Sector de actividad:** Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), International Standard Industrial Classification (ISIC)
- ◆ **Procedencia y titularidad del capital:** Públicas, Privadas/familiares
- ◆ **Forma jurídica:** el propietario es una persona física o es una persona jurídica

3. Tipos de empresa (cont.)

3.1 Clasificación de empresas, por TAMAÑO:

Según la recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003, que entró en vigor el 1 de enero de 2005, 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 de activos. Para pertenecer a uno de los grupos debe cumplirse la condición de número de trabajadores (indispensable) junto a una de las otras dos condiciones.

	Categoría de Empresa	Número de trabajadores	Volumen de negocios anual	Balance general anual
	GRANDE	> 250	> 50 millones €	> 43 millones €
PYMES	MEDIANA	< 250	≤ 50 millones €	≤ 43 millones €
	PEQUEÑA	< 50	≤ 10 millones €	≤ 10 millones €
	MICROEMPRESA	< 10	≤ 2 millones €	≤ 2 millones €

Fuente: Adaptado de Rico y Sacristán (2012)

3. Tipos de empresa (cont.)

3.2 Clasificación de empresas según **ÁMBITO GEOGRÁFICO** de actuación:

Empresas **NACIONALES**:
actúan a nivel de país

- Empresas **locales**: desarrollan su actividad en una localidad concreta.
- Empresas **regionales**: desarrollan su actividad en varias localidades de una misma región.

Empresas
INTERNACIONALES:
Su actividad traspasa los
límites nacionales

- Empresas **internacionales**: se limitan a exportar: "Vender sus productos u ofrecer sus servicios en mercados foráneos sin utilizar medios propios como filiales comerciales" (Rico y Sacristán, 2012, p. 26).
- Empresas **multinacionales**: desarrollan su actividad fuera del país creando filiales propias de tipo comercial y/o productivo (realizan inversión directa otros países).

3. Tipos de empresa (cont.)

3.3 En la clasificación de empresas según FORMA JURÍDICA, destacan:

➤ **Sociedad anónima (S.A.):**

- El capital, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios.
- El capital social no podrá ser inferior a 60.000€.
- Los socios (mínimo 1) no responden personalmente de las deudas sociales.
- Las acciones son transmisibles libremente en el mercado.
- Los socios (accionistas) tienen derecho a participar en el reparto de las ganancias sociales (percepción de dividendos). También tienen derecho de suscripción preferente, tanto en nuevas acciones emitidas como en obligaciones convertibles en acciones. Asimismo tienen derecho a asistir y votar en las Juntas Generales e impugnar acuerdos sociales.
- La responsabilidad de los propietarios (accionistas) ante las deudas de la sociedad está limitada al capital aportado.
- La dirección de la empresa no recae sobre sus propietarios
- Están sujetas al impuesto sobre sociedades.

Para más información, véase: <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SA&nombre=Sociedad%20Anónima&idioma=es-ES#d17>

3. Tipos de empresa (cont.)

Dentro de las empresas cuyo propietario es una persona jurídica, destacan (cont.):

➤ **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) o Sociedad Limitada (S.L.):**

- Constituida por varios socios (mínimo 1) que no responderán personalmente de las deudas de la empresa.
- El capital social (mínimo de 3.000€) estará constituido por las aportaciones de los socios.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica (en ningún caso trabajo o servicios).
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- Los socios tienen derecho a participar en el reparto de beneficios, en la toma de decisiones sociales y a ser elegidos como administradores.
- Están sujetas al Impuesto sobre Sociedades.

Para más información, véase: <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d1>



3. Tipos de empresa (cont.)

Dentro de las empresas cuyo propietario es una persona jurídica, destacan (cont.):

➤ **Sociedad colectiva:**

- Constituida por varios socios (mínimo 2) que responden ilimitadamente (también con su patrimonio personal) a las deudas de la empresa.
- Todos los socios participan en la sociedad en plano de igualdad.
- No existe mínimo legal de capital
- Al socio colectivo que aporta "bienes" a la sociedad se le denomina "socio capitalista" y al que solamente aporta "industria" (trabajo, servicios o actividad en general) "socio industrial".
- Los socios capitalistas serán los encargados de gestionar la sociedad, aportan capital y trabajo. Los socios industriales sólo aportan trabajo personal y, salvo que se establezca lo contrario, no participan en la gestión.
- Se rigen por el código de comercio y están sujetas al Impuesto de Sociedades.

Para más información, véase: <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SCO&nombre=Sociedad%20Colectiva&idioma=es-ES>



3. Tipos de empresa (cont.)

Dentro de las empresas cuyo propietario es una persona jurídica, destacan (cont.):

➤ **Sociedad cooperativa (S. Coop.):**

- Constituida por personas (cooperativas de 1er grado: mínimo 3; cooperativas de 2º grado: mínimo 2 cooperativas) que se asocian para realizar actividades empresariales con estructura y funcionamiento democrático.
- El capital mínimo estará fijado en los Estatutos
- Están sujetas a un régimen especial del impuesto sobre sociedades.
- La responsabilidad de los socios por las deudas estará limitada a las aportaciones al capital social suscrito.

Para más información, véase: <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SCOO&nombre=Sociedad%20Cooperativa&idioma=es-ES>



4. Concepto de propiedad, dirección y gobierno

- ❑ **La propiedad** de una empresa corresponde a la persona o personas que poseen su titularidad. Así, el **propietario** puede ser el fundador de la empresa (empresa individual), los accionistas (sociedad anónima), o los socios (sociedad colectiva).
- ❑ La dirección recae en la/s persona/s (**directivo/s**) responsables de administrar la empresa. Por administrar una empresa entendemos el proceso de conseguir las metas organizativas de una forma eficiente y eficaz mediante las personas y recursos de la organización (incluye actividades de planificación, organización, dirección y control).
- ❑ Cuando los propietarios ejercen la dirección de la empresa (normalmente en PYMEs), hablamos de **empresario/s**. Puede ser un individuo (empresario individual) o una figura como una familia u otra empresa (empresario corporativo).

ADMINISTRACIÓN = DIRECCIÓN = MANAGEMENT



4. Concepto de propiedad, dirección y gobierno (cont.)

¿Por qué se separa la propiedad y la dirección?

Con la evolución de la empresa (evolución vinculada a su propio crecimiento, tamaño):

- Se precisa más capital: de empresa individual se pasa a societaria.
- Es necesaria una dirección más profesional: para poder gestionar de forma eficiente los recursos
- Algunos de los accionistas no tienen porqué estar interesados en la dirección de la empresa, sino sólo en su beneficio.

¿Cómo asegurar que los directivos profesionales velarán por los intereses de los accionistas y otros grupos de interés?

Si las personas encargadas de la dirección son además las propietarias, la cuestión quedar resuelta de forma automática: dado que quién dirige también es propietario, teóricamente, no adoptará decisiones que vayan en contra de sus intereses como titular de capital.



4. Concepto de propiedad, dirección y gobierno (cont.)

¿Cómo asegurar que los directivos profesionales velarán por los intereses de los accionistas y otros grupos de interés? (cont.)

Cuando dirección y propiedad no coincide, normalmente en grandes empresas, deben establecerse mecanismos que permitan compatibilizar los objetivos de los directivos y propietarios: GOBIERNO CORPORATIVO.

El gobierno corporativo se relaciona con el conjunto de mecanismos de control (internos: Junta General, Órganos de Administración; externos: mercados financieros, regulación sobre tomas de control hostiles) implantados para evitar que los directivos puedan tener comportamientos que vayan en contra de los objetivos de los propietarios o *stakeholders*.

El gobierno corporativo define y concreta las relaciones entre sus inversores/accionistas, directivos y demás agentes económicos con ella relacionados o *stakeholders*, dotando de una estructura a través de la que se establezcan los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos y la manera de controlar y seguir sus operaciones.



4. Concepto de propiedad, dirección y gobierno (cont.)

Gobierno de la empresa:

En las **Sociedades Anónimas** los accionistas-dueños de la empresa- constituyen la Junta General de Accionistas que se suele reunir una vez al año y en la que se deciden las grandes líneas estratégicas de la compañía. Esta junta, para agilizar la toma de decisiones, delega en los administradores o en el Consejo de Administración la dirección de la empresa y su representación legal. El consejo, a su vez, puede delegar sus funciones en un número más reducido de personas – Comisión Ejecutiva- o en una o dos personas – Consejeros Delegados- que son los que realmente van a desempeñar las funciones directivas.

(Rico y Sacristán, 2012, p. 30)

Especialmente en los países no anglosajones, en muchas empresas podemos distinguir entre accionistas mayoritarios y minoritarios, teniendo los primeros poder para influir en la dirección (o incluso, son las que la ostentan).

4. Concepto de propiedad, dirección y gobierno (cont.)

Gobierno de la empresa (cont.):

En las **empresas familiares** (aquellas en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias) se dan dos tipos de gobierno complementarios: el empresarial y el familiar.

Las empresas que reconocen esta dualidad crean instrumentos como el protocolo familiar (documento que debe servir como norma marco de referencia para la actuación de los miembros de la familia y su relación con ésta y la empresa) y el consejo familiar (órgano de gobierno de la familia que tiene una misión más flexible que la del consejo de administración pues se adapta al caso concreto de empresa y familia; su misión principal es cuidar y asegurar la buena comunicación y convivencia entre los familiares propietarios y demás familiares involucrados en la empresa, con el fin de garantizar la continuidad de aquélla y la armonía familiar) que junto con el consejo de administración permiten estructurar ambos gobiernos. El consejo familiar tiene funciones específicas como: desarrollo y control del protocolo familiar; administrar y desarrollar el patrimonio familiar común; propiciar un foro de discusión para los aspectos familiares relacionados con la empresa; recoger y canalizar la información empresarial y familiar.

(González y Ganaza, 2007)

5. Responsabilidad social

¿Cuál es el objetivo principal de una empresa?

Según la visión clásica, es la maximización de beneficios:

“La empresa tiene una única responsabilidad social: utilizar sus recursos y su energía en actividades encaminadas a incrementar sus beneficios, respetando las reglas del juego y compitiendo de forma libre sin engañar ni cometer fraude”. Milton Friedman (1970) [citado en E. Fernández Sánchez (2010), p. 195].

Así, los directivos son los empleados de los accionistas y como tales, tienen la responsabilidad de maximizar sus beneficios. “El dar dinero a obras benéficas u otras causas sociales (excepto en las relaciones públicas orientadas a aumentar el valor del negocio) y participar en proyectos comunitarios (que no aumenten el valor del negocio) equivale a robar a los accionistas. (...) En resumen, las empresas deben producir bienes y servicios de forma eficiente y dejar que los organismos públicos y los funcionarios responsables resuelvan los problemas sociales.” (Fernández, 2010; p. 196)

5. Responsabilidad social (cont.)

En cambio, la visión socioeconómica sostiene que las empresas han de perseguir metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad.



Las organizaciones no son entidades independientes al entorno que les rodea y, por tanto, no responden sólo ante los accionistas. Tienen una obligación con toda la sociedad/grupos de interés. Las empresas deben tener un propósito social consistente con sus intereses económicos a largo plazo.

Marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar" (marco Ruggie)

"Imponer a las empresas directamente, conforme al derecho internacional, la misma gama de obligaciones de derechos humanos que han aceptado cumplir los Estados en virtud de los tratados que ratifican: "de promover los derechos humanos, asegurar que se cumplan, respetarlos y protegerlos" (ONU, 2011).



5. Responsabilidad social (cont.)

¿Qué entendemos por Responsabilidad Social?

“En la actualidad la mayor parte de los gerentes y de los ciudadanos opinan que las empresas tienen la responsabilidad de actuar en beneficio de la sociedad. De esta forma, el ‘Libro Verde’ de la Comisión de las Comunidades Europeas define la Responsabilidad Social Corporativa 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.” (Fernández, 2010, p. 197)

“En el pasado, la responsabilidad social se reducía a ciertas supuestas fechorías y cómo controlarlas. Más recientemente, la atención se ha centrado en la posible ventaja competitiva de las acciones socialmente responsables. Por ejemplo, se comprobó que la responsabilidad social corporativa aumenta la reputación de la empresa que, a su vez, se convierte en un empleador más atractivo y, por tanto, atrae más solicitantes y de mayor calidad.” (Fernández, 2010, p. 201).

5. Responsabilidad social (cont.)

¿Empresas responsables o miedo a las sanciones y a los daños de imagen?

La columbita-tantalita, más conocida como coltan, es un mineral esencial para las nuevas tecnologías. Se utiliza en misiles balísticos, las denominadas armas inteligentes y en los teléfonos móviles. El 80% de las reservas mundiales se encuentran en África, sobre todo en la República Democrática del Congo (Zaire hasta 1997, azotada por el ébola en los 70s), una de las zonas más pobres del planeta a pesar de contar con una gran riqueza natural. Por esto último es una de las áreas más conflictivas, hoy en día ocupada por los ejércitos de Ruanda y Uganda. Según las Naciones Unidas, el tráfico ilegal de coltan es una de las razones de una guerra que, desde 1997, ha matado a un millón de personas.



5. Responsabilidad social (cont.)

¿Empresas responsables o miedo a las sanciones y a los daños de imagen? (cont.)

Los suministradores de componentes y todos los intermediarios de la industria de la microelectrónica se presentan al siguiente dilema: comprar coltan a precios de mercado – con los constantes y agudos vaivenes que se producen en su precio, como consecuencia de la conflictividad en la zona– o comprar de contrabando –entre el 15 y 20% de las ventas internacionales de coltan proceden del congo-.

En un informe de la ONU se recomienda la adopción de sanciones a las empresas y países implicados en el denominado “saqueo del Congo”. También propone un embargo del coltan angoleño.

MOTOROLA en un comunicado afirma que solicitan garantías por escrito a sus proveedores de que el mineral empleado en sus productos no procede del Congo.

NOKIA a través de su jefe de prensa afirmó en junio: “Todo lo que podemos hacer es preguntar a los proveedores, y si éstos dicen que no viene del Congo, tenemos que creerles”

(Fuente: Lobo, 2001. La fiebre del coltan. El País, 2 de septiembre, pp. 3-4 [citado en Fernández, 2010])



6. Ética empresarial

¿Qué se entiende por ética empresarial?

“La ética en los negocios es el conjunto de normas morales que modelan el comportamiento de una persona o grupo respecto a lo que es bueno o malo en la conducta y en la toma de decisiones en la empresa” (Buchholz y Rosenthal, 2001 [citado en Fernández, 2010])

¿Cómo clarificar qué principios modelan dicho comportamiento? Mediante los códigos éticos, los programas de formación ética, la administración por valores, el ejemplo de la alta dirección.

“Un problema moral (dilema ético) surge cuando una persona tiene que decidir entre dos cursos de acción, a sabiendas de que la alternativa elegida perjudicará a un individuo o grupo aunque beneficie a otro.” (Fernández, 2010, pp. 168-169)

6. Ética empresarial (cont.)

The screenshot shows the Starbucks website navigation menu with the following items: **Café** (Grano Mezclas Elaboración), **Carta** (Bebidas Comida Nutrición), **Tienda** (Wi-Fi Comunidad), **Responsabilidad** (Ética Local Global), and **Acerca de Starbucks** (Compañía y Herencia). The main heading is **Ética comercial y cumplimiento**. Below it is a photo of three Starbucks employees in green aprons. The text states: "Estamos convencidos de que operar conforme a los principios éticos y esforzarnos por hacer las cosas bien son aspectos vitales para nuestro éxito." It further explains that the "Ética comercial y cumplimiento" program supports the company's mission and provides resources for partners to make ethical decisions. A sidebar titled **NUESTRA EMPRESA** lists: "Nuestra declaración de misión de Starbucks", "Ética comercial y cumplimiento", "Diversidad en Starbucks", and "Políticas en línea". At the bottom, it provides the URL: <http://www.starbucks.es/about-us/company-information/business-ethics-and-compliance>.

El programa desarrolla y distribuye materiales de concienciación, tales como las **normas de conducta empresarial**, facilita el cumplimiento de la normativa jurídica y la formación en ética, investiga los asuntos problemáticos, tales como posibles conflictos de intereses, y proporciona canales adicionales a los partners para expresar sus dudas. Alentamos a los partners a comunicar cualquier tipo de problema al programa utilizando el **canal de comunicación** que prefieran.

La mayoría de las **denuncias recibidas** por el programa "Ética comercial y cumplimiento" se refieren a problemas de relaciones entre los empleados. Esta tendencia es parecida a la de otras empresas (ya sean cadenas comerciales o no) que ofrecen mecanismos de denuncia alternativos dentro de su programa global de ética.

<http://www.starbucks.es/about-us/company-information/business-ethics-and-compliance>



6. Ética empresarial (cont.)

LECTURA: Los químicos diabólicos

Una de las historias empresariales más exitosas del s. XX la protagonizó la industria química alemana. También es la historia de cómo un poderoso coloso industrial, llamado IG Farben, estuvo a punto de dominar el mundo.

En un principio, IG se dedicaba exclusivamente a la producción de tintes. Hasta mediados del s. XIX, todos los tintes se obtenían mediante la trituración de bayas, insectos, flores y cortezas de árboles. Pero un buen día se descubrió la forma de producir tintes a partir del carbón. Poco después, Alemania contaba con seis enormes empresas que aplicaban esta nueva tecnología química: BASF, Bayer, Hoescht, Agfa, Casella y Kaile. La peculiar tenacidad y determinación de estas empresas desembocaría en una serie de investigaciones muy innovadoras que las fue fortaleciendo cada vez más.

Bajo el liderazgo de Bayer, estas seis empresas decidieron prescindir del despilfarro que suponía hacerse la competencia y se fusionaron para tomar un gran grupo de empresas amigas, lo que hoy en día denominaríamos un monopolio.

6. Ética empresarial (cont.)

LECTURA: Los químicos diabólicos (cont.)

Pero lo que más contribuyó a la riqueza de IG fue la guerra. Los nazis necesitaban carburantes y goma sintética para fabricar la maquinaria militar de la Blitzkrieg (guerra relámpago). Sólo un grupo empresarial del tamaño de IG estaba en condiciones de proporcionarles lo que necesitaban. Para fabricar estos bienes patrióticos estratégicos se edificó un gigantesco complejo industrial en Auschwitz, una localización que respondía a la voluntad de recurrir a la mano de obra reclusa del vecino campo de concentración. Tan enorme era aquella planta industrial que, según se dice, requería un suministro eléctrico superior al de la ciudad de Berlín. Sólo en construirla perdieron la vida 25.000 prisioneros.





6. Ética empresarial (cont.)

LECTURA: Los químicos diabólicos (cont.)

A la conclusión de la guerra, unos veinticuatro directivos de IG se sentaron en el banquillo de los acusados durante los juicios de Nuremberg. Entre los cargos que se formularon contra ellos se incluía "haber contribuido de forma decisiva a infligir a la humanidad la guerra más catastrófica y mortífera que jamás se hubiera conocido", así como "haber recurrido de forma sistemática a la esclavitud, el saqueo y el asesinato". A estos ejecutivos se les pidió que dieran cuenta de algunas estrategias que habían adaptado durante la guerra, lo cual incluía explicar una serie de memorandos en los que se podían leer cosas como estas:

"En previsión de una serie de experimentos que se realizarán con un nuevo tipo de somnífero, les quedaríamos muy agradecidos si nos pudieran suministrar cierto número de mujeres..."

"Hemos recibido su respuesta, pero estimamos que el precio de 200 marcos por mujer es excesivo. No estamos en condiciones de pagar más de 170 marcos por cabeza. Si dicha cantidad les parece aceptable, nos quedamos con las mujeres. Necesitamos aproximadamente 150..."

6. Ética empresarial (cont.)

LECTURA: Los químicos diabólicos (cont.)

"Recibido el pedido de 150 mujeres. Pese a hallarse en un avanzado estado de consunción, han sido consideradas aptas. Les mantendremos informados por correo del desarrollo del experimento..."

"Las pruebas ya han sido realizadas. Todos los sujetos del experimento fallecieron."



"En breve volveremos a ponernos en contacto con ustedes para tratar una nueva remesa"

Fue a estos veinticuatro directivos a los que se apodó los químicos diabólicos. Sin embargo, los acusados no eran nazis, ni tan siquiera personas de ideas extremistas. Se trataba simplemente de una serie de destacados hombres de negocio, ingenieros y científicos, de probada inteligencia y seriedad. Cuando su gobierno les pidió que contribuyeran al esfuerzo bélico, se prestaron a ello, igual que solían hacer cuando eran teatros de ópera, museos, e incluso organizaciones caritativas, los que solicitaban su colaboración en tiempos más felices.

(Fuente: Cohen, M. (2004). 101 Ethical Dilemmas, Routledge, Londres [citado en Fernández, 2010, p. 169])

7. Otros conceptos empresariales clave

- Las empresas no sólo tienen que ser **EFICIENTES** (alcanzar sus objetivos con el menor coste posible) sino que también tienen que ser **EFICACES** (alcanzar sus objetivos de forma correcta). “Entregar un paquete a pie en lugar de ir en taxi permite una mayor eficiencia (menores costes), pero, si la entrega se realiza demasiado tarde, no es una medida muy eficaz, ya que podemos perder al cliente.” (Fernández, 2010, p. 80)
- La **PRODUCTIVIDAD** (se refiere al grado de aprovechamiento de los factores de producción) y la **RENTABILIDAD** son medidas de la eficiencia empresarial.
- No existe una **medida** formal o universalmente aceptada de la **productividad**. Las empresas tienden a definir sus propias medidas adecuándolas al uso que pretenden darles y a la naturaleza de sus negocios. Estas medidas se expresan como una razón (ratio) de un indicador de producción (output) respecto a (dividido entre) uno (productividad parcial) o todos (productividad total) los factores (inputs) consumidos durante el proceso de transformación. (...) El factor más utilizado es el trabajo. Como unidad de medida se suele tomar el número de horas trabajadas o el número de trabajadores. (Fernández, 2010, p. 80)

7. Otros conceptos empresariales clave (cont.)

- La **RENTABILIDAD** o **RENDIMIENTO** es la relación porcentual que se establece entre el beneficio de una empresa y lo que se ha invertido en ella (estructura económica o productiva o activo) para obtener dicho rendimiento. La rentabilidad es uno de los instrumentos de control de la función financiera de la empresa. Cabe distinguir entre:
 - **Rentabilidad económica**= Beneficio antes de impuestos e intereses (BAIT)/Total activo. Se suele descomponer en Rendimiento económico o margen sobre las ventas (ROS) y la rotación sobre los activos totales (ROT).
 - **Rentabilidad financiera (o de los fondos propios)**: Beneficio Neto/Fondos propios. Mide los rendimientos absolutos entregados a los accionistas en relación a su inversión en la empresa. Es el indicador más relevante de la rentabilidad pues proporciona un indicador aceptable del objetivo de maximización del valor de la empresa.

(González y Ganaza, 2007, p. 291)

7. Otros conceptos empresariales clave (cont.)

- El **BENEFICIO**. “En general cuando se habla de beneficios, se piensa en el beneficio contable: cantidad total de dinero proveniente de las ventas (ingresos totales o precio por cantidad vendida) menos el coste monetario de fabricar los bienes o servicios. El beneficio contable se recoge en la cuenta de pérdidas y ganancias y lo calcula el departamento de contabilidad de la empresa” (Fernández, 2010; p. 81). “Los beneficios económicos son la diferencia entre el ingreso total y el coste de oportunidad total de fabricar los bienes o servicios de la empresa.” (Fernández, 2010; p. 82).
- El **EQUILIBRIO FINANCIERO**: “adecuación cuantitativa y temporal de las corrientes de cobros y pagos de la empresa y entre los derechos de cobro y propiedades de la empresa (activo) con sus obligaciones de pago y deudas (pasivo). Si una empresa no guarda este equilibrio en su actividad diaria, corre el riesgo de tener graves problemas de liquidez y solvencia e incluso de desaparecer” (González, 2007; p. 45).

7. Otros conceptos empresariales clave (cont.)

- La **RENTABILIDAD** o **RENDIMIENTO** es la relación porcentual que se establece entre el beneficio de una empresa y lo que se ha invertido en ella (estructura económica o productiva o activo) para obtener dicho rendimiento. La rentabilidad es uno de los instrumentos de control de la función financiera de la empresa. Cabe distinguir entre:
 - **Rentabilidad económica**= Beneficio antes de impuestos e intereses (BAIT)/Total activo. Se suele descomponer en Rendimiento económico o margen sobre las ventas (ROS) y la rotación sobre los activos totales (ROT).
 - **Rentabilidad financiera (o de los fondos propios)**: Beneficio Neto/Fondos propios. Mide los rendimientos absolutos entregados a los accionistas en relación a su inversión en la empresa. Es el indicador más relevante de la rentabilidad pues proporciona un indicador aceptable del objetivo de maximización del valor de la empresa.

(González y Ganaza, 2007, p. 291)

7. Otros conceptos empresariales clave (cont.)

- El **BENEFICIO**. “En general cuando se habla de beneficios, se piensa en el beneficio contable: cantidad total de dinero proveniente de las ventas (ingresos totales o precio por cantidad vendida) menos el coste monetario de fabricar los bienes o servicios. El beneficio contable se recoge en la cuenta de pérdidas y ganancias y lo calcula el departamento de contabilidad de la empresa” (Fernández, 2010; p. 81). “Los beneficios económicos son la diferencia entre el ingreso total y el coste de oportunidad total de fabricar los bienes o servicios de la empresa.” (Fernández, 2010; p. 82).
- **RECURSOS**: “Son los activos productivos de la empresa” (Grant, 2006; p. 189). “Son los factores (inputs) del proceso de producción. Pueden ser tangibles e intangibles. Los primeros están recogidos en el balance de situación de una empresa y básicamente se clasifican en: a) activo circulante o recursos que generalmente se consumen o se venden en el término de un año, tales como existencias y cuentas por cobrar y b) activo fijo o recursos con vida útil superior a un año, tales como instalaciones y equipos. (...) Los recursos intangibles se apoyan en el conocimiento y permanecen invisibles, al no estar recogidos en los estados financieros de las empresas. (...) destacan las patentes, los secretos industriales, las rutinas organizativas, la marca, la reputación y el capital humano” (Fernández, 2010; p. 71).

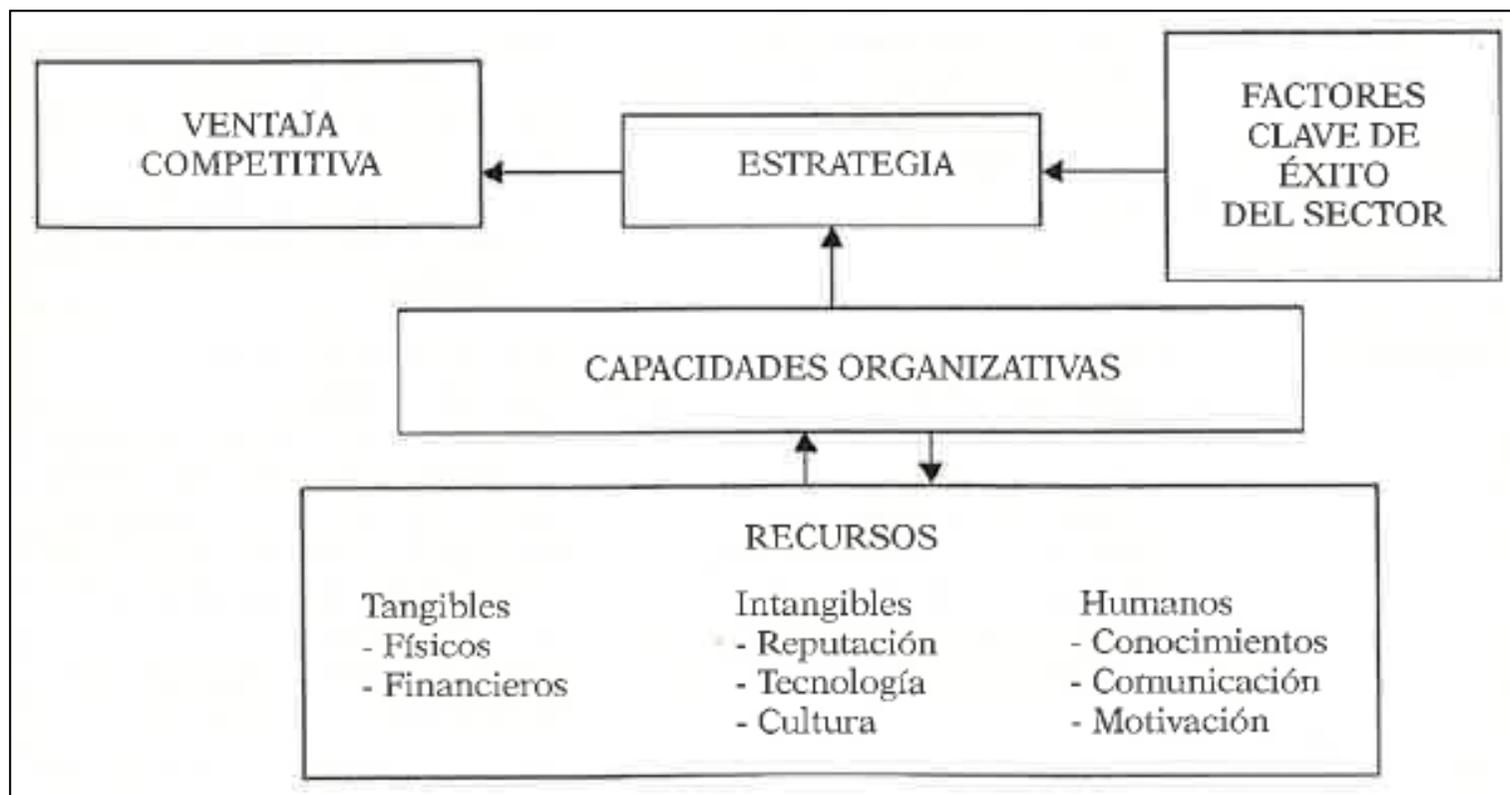


7. Otros conceptos empresariales clave (cont.)

- **CAPACIDADES ORGANIZATIVAS:** Representan aquello en lo que una empresa es experta. Se refieren a “la facultad de una empresa para emprender una actividad productiva concreta. (...) Nuestro interés se centra en aquellas capacidades que pueden proporcionar una base para la obtención de una ventaja competitiva” (Grant, 2006; p. 196). “Se trata de una habilidad lograda en la ejecución de una actividad que los clientes consideran valiosa tomando a los competidores como punto de comparación. En general, la capacidad es el despliegue a lo largo del tiempo de un conjunto de recursos trabajando de forma coordinada.” (Fernández, 2010; p. 71).

7. Otros conceptos empresariales clave (cont.)

Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Grant (2006, p. 189)



PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Toda organización es una empresa? Razona la respuesta.
2. ¿Qué opinas de la siguiente frase: "En una ONG se puede ignorar la vertiente financiera de sus operaciones"? Razona la respuesta.
3. ¿Cómo definirías a una empresa? ¿Y a una organización?
4. ¿Por qué se puede considerar a la empresa como sistema abierto y autorregulado? Razona la respuesta.
5. Describe las funciones de los principales subsistemas de una empresa. Pon ejemplos de actividades que se lleven a cabo en cada uno de ellos.
6. ¿Existe alguna diferencia entre directivos y empresarios?
7. ¿Qué opinas de la siguiente afirmación: "La RSC y la ética empresarial están íntimamente relacionadas?"



Bibliografía

- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2009): Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8ª ed., México: McGraw-Hill.
- Delgado, J. y Llamas, R. (2011): La empresa y la dirección de empresas. En Fundamentos de dirección y administración de empresas, de María del Mar Fuentes y Eulogio Cordón (coord.), pp. 19-37, Madrid: Pirámide.
- Fernández, E. (2010). Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar. Madrid: Paraninfo.
- Fuentes, Mª M. y Cordón, E. (Coords.) (2012). Fundamentos de dirección y administración de empresas. 2ª ed., Madrid: Pirámide.
- González, F.J. (2007): La empresa y el empresario. Concepto y fundamentos. En Principios y fundamentos de gestión de empresas, Francisco J. González y Juan D. Ganaza (coord.), pp. 29-71, Madrid: Pirámide.
- Grant, R.M. (2006): Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones, 5ª ed., Madrid: Thomson-Civitas.
- González, F. J. y Ganaza, J. D. (2007). Principios y fundamentos de gestión de empresas. Madrid: Pirámide.



Bibliografía

- Griffin, R.W. (2011). Fundamentals of Management. 6ª ed., Mason (USA): South-Western Cengage Learning.
- Iborra, M.; Dasi, A.; Dolz, C.; Ferrer C. (2008): Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas, Madrid: Thomson.
- Rico, Mª G. y Sacristán, M. (2012). Fundamentos empresariales. Madrid: ESIC.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005): Administración. 8ª ed. México: Pearson Education.