

Persevera

AL ALCANCE DE QUIEN ESTUDIA

Tema 28

La empresa como organización

Cuerpo Técnico de Hacienda

INGRESO LIBRE · EDICIÓN 2026

perseveraoposiciones.com

AL ALCANCE DE QUIEN ESTUDIA

Cada año, mucha gente perfectamente capaz de aprobar una oposición no llega a intentarlo en serio. Y casi nunca es por falta de cabeza: es por la vida. El trabajo que te deja sin fuerzas justo cuando ibas a ponerte, las cargas familiares, no saber bien por dónde empezar o, simplemente, no poder dedicarle el día entero ni pagar una buena academia. Cosas que poco tienen que ver con lo que uno valdría sentado delante del examen.

Persevera nace de ahí: de la idea de que opositar debería depender de que estudies, y de nada más.

Prepararse bien no debería depender de cosas ajenas a tu esfuerzo. Hay muchísima gente que sacaría la plaza por su cuenta si tuviera las herramientas adecuadas a mano. El problema es que casi siempre se ven solo dos caminos: una academia, con sus horarios y su ritmo, o hacerlo del todo en solitario, sin nada ni nadie que te guíe. Persevera quiere ser un tercer camino: la libertad de ir por tu cuenta, pero con herramientas de verdad para hacerlo en serio.

Ese tercer camino empieza por lo esencial: el temario, completo y gratuito, sin registrarte. Descárgalo, guárdalo, imprímelo, compártelo con quien quieras: es tuyo, sin compromisos y para siempre.

Y las herramientas de verdad están en nuestra app. Porque, como quienes hemos pasado por ahí, sabemos que tener el temario es solo el principio: en la app el temario cobra vida, con tests para ponerte a prueba, fichas de repaso, esquemas y un seguimiento que te muestra por dónde vas y dónde flojeas. Todo pensado para exprimir cada hora de estudio. Y da lo mismo cómo te prepares: por tu cuenta o como refuerzo de una academia, aquí siempre tienes con qué practicar más.

Opositar es, sobre todo, perseverar: madrugones, días en que no entra nada, semanas en que dudas de si merece la pena. Y es en esa parte —la de aguantar— donde queremos estar a tu lado, dándote las herramientas que a nosotros nos habrían hecho el camino más fácil.

— *El equipo de Persevera*

ÍNDICE

Epígrafe 1 — La empresa como organización: concepto, marco institucional y entorno	5
1. La empresa como unidad económica: concepto y creación de valor	5
2. Las explicaciones teóricas de la empresa	8
3. La empresa como organización: elementos, división del trabajo y coordinación	16
4. El marco institucional (I): el empresario y las formas jurídicas	18
5. El marco institucional (II): publicidad registral, libertad de empresa y responsabilidad social	24
6. La realidad económica y el entorno de la empresa	29
7. Las cinco fuerzas competitivas de Porter	31
8. Las clases de empresas y sus criterios de clasificación	34
Epígrafe 2 — Los objetivos de la empresa y los sistemas de dirección y gestión	42
1. El beneficio como objetivo tradicional y sus limitaciones	42
2. La maximización del valor de la empresa para el accionista	45
3. Objetivos múltiples, jerarquía y formulación medible	46
4. Los grupos de interés	47
5. La teoría de la agencia: propiedad frente a dirección	49
6. El gobierno corporativo	52
7. Las funciones directivas y los niveles de dirección	55
8. La planificación estratégica	56
9. La organización	59

10. La dirección de personas	61
11. El control de gestión	62

TEMA 28

Epígrafe 1 — La empresa como organización: concepto, marco institucional y entorno

1. La empresa como unidad económica: concepto y creación de valor

Toda economía se enfrenta al mismo problema elemental: los recursos son escasos y los usos posibles, muchos. La respuesta institucional a ese problema se reparte entre dos figuras. Las **familias** deciden qué consumir y cuánto ahorrar; las **empresas** deciden qué producir y cómo combinar los factores para producirlo. La empresa es, por tanto, la unidad económica de **producción**, del mismo modo que la familia lo es de **consumo**, y el análisis económico la estudia como el lugar donde los factores dejan de ser recursos sueltos para convertirse en bienes y servicios que alguien está dispuesto a pagar.

La empresa · unidad de producción que crea valor

La **empresa** es la **unidad económica de producción** que, dotada de una **organización propia** y sometida a la **dirección** de quien asume el **riesgo**, combina factores productivos —trabajo, capital, recursos naturales, conocimiento— con el fin de obtener bienes o servicios cuyo **valor de mercado** sea **superior** al de los factores consumidos.

La definición encierra cuatro notas que desglosamos a continuación, porque cada una de ellas se convierte después en un capítulo entero de la teoría:

- **Combina factores.** La empresa no aparece en el análisis para tener factores, sino para *combinarlos*. La proporción en que lo hace —más máquina o más mano de obra— es una decisión económica, no un dato técnico.

- **Tiene organización.** Los factores no se coordinan por sí solos. Hace falta un reparto de tareas, una jerarquía y unas reglas internas. Esa organización es lo que distingue a la empresa de una simple suma de contratos ocasionales.
- **Está dirigida.** Alguien decide, y esas decisiones se toman *antes* de conocer el resultado.
- **Asume riesgo.** La empresa **paga los factores por anticipado** —salarios, alquileres, materias primas— y **cobra después**, a un precio que el mercado no le garantiza. El beneficio es, en su origen, la retribución de ese riesgo, y puede ser negativo.

La creación de valor no es una metáfora: se mide. La magnitud que la recoge es el **valor añadido**, y es también la magnitud sobre la que se construye el impuesto que mejor conoce el opositor de Hacienda.

Valor añadido · producción menos consumos intermedios

El **valor añadido bruto (VAB)** de una empresa es la diferencia entre el **valor de su producción** y el valor de los **consumos intermedios** adquiridos a otras empresas:

VAB = Valor de la producción – Consumos intermedios

El VAB se reparte entre los factores que lo han generado: **remuneración de asalariados, excedente bruto de explotación** (que incluye amortizaciones y beneficio) e **impuestos netos sobre la producción**.

Una panadería que vende 400.000 euros de pan y compra 150.000 euros de harina, levadura y energía genera un valor añadido de 250.000 euros. Ese es su aportación real al producto interior bruto, no los 400.000 de facturación: los 150.000 restantes ya los computó el molino y el comercializador de energía.

La ley contable española da por supuesto el concepto de empresa y lo usa como sujeto de todo el sistema de información financiera. El Plan General de Contabilidad no define la empresa, pero sí declara a quién se aplica, y su marco conceptual introduce una hipótesis sobre ella que resulta decisiva para valorar cualquier partida.

Artículo 2 del Real Decreto 1514/2007 · Obligatoriedad del Plan

El Plan General de Contabilidad será de aplicación **obligatoria para todas las empresas**, cualquiera que sea su **forma jurídica, individual o societaria**, sin perjuicio de aquellas empresas que puedan aplicar el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante, también Plan General de Contabilidad de PYMES).

Marco conceptual del PGC · Principio de empresa en funcionamiento

Empresa en funcionamiento. Se considerará, *salvo prueba en contrario*, que la **gestión de la empresa continuará en un futuro previsible**, por lo que la aplicación de los principios y criterios contables no tiene el propósito de determinar el valor del patrimonio neto a efectos de su transmisión global o parcial, ni el importe resultante en caso de liquidación.

El precepto tiene una notable carga conceptual: la contabilidad presume que la empresa es una realidad **duradera**, no una operación aislada. Esa permanencia —lo que la doctrina llama el carácter de *going concern*— es justamente lo que hay que explicar. Un intercambio puntual entre dos particulares no necesita organización ni jerarquía. Una empresa sí. La pregunta de por qué existe esa estructura estable, en lugar de una sucesión indefinida de contratos de mercado, es la que han intentado responder las grandes teorías de la empresa.

MATIZ

Empresa, sociedad y establecimiento no son sinónimos. La *empresa* es una realidad económica (una actividad organizada). La *sociedad* es una forma jurídica que puede servir de vestidura a esa actividad, pero también puede ser una sociedad meramente tenedora de participaciones sin actividad alguna. El *establecimiento* es el lugar físico donde se ejerce. Una misma empresa puede tener varios establecimientos, y un mismo grupo societario puede albergar varias empresas. En la terminología del Código de Comercio, además, el sujeto no es la empresa sino el **empresario** —o «comerciante»—: la empresa es su objeto, no su titular.

2. Las explicaciones teóricas de la empresa

2.1. La visión neoclásica: la empresa como función de producción

La economía neoclásica no se interesa por el interior de la empresa. La reduce a una **función de producción**: una relación técnica que dice cuánto se puede obtener, como máximo, con cada combinación de factores.

Función de producción · el máximo obtenible de cada combinación

La **función de producción** expresa la **cantidad máxima de producto** (*output*) que puede obtenerse con cada combinación de factores (*inputs*), dada la tecnología disponible:

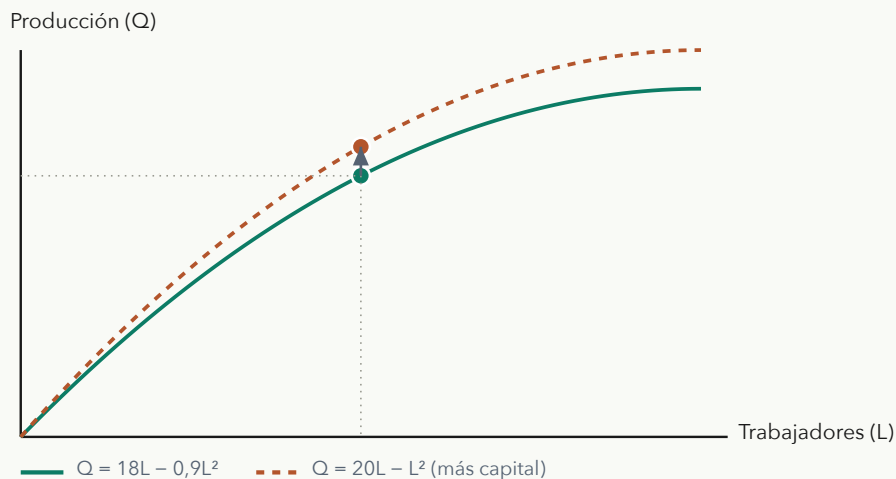
$$Q = f(K, L)$$

donde K es el capital y L el trabajo. La empresa neoclásica elige la combinación que **maximiza el beneficio**, tomando los precios como dados.

En este esquema la empresa es una **caja negra**: entran factores por un lado, sale producto por el otro, y lo que ocurre dentro —quién manda, cómo se supervisa, con qué contratos, por qué unos trabajadores se esfuerzan y otros no— es irrelevante. Las conclusiones

clásicas se siguen de inmediato: contratar factor hasta que su productividad marginal iguale su precio, producir hasta que el coste marginal iguale al ingreso marginal.

LA EMPRESA NEOCLÁSICA: LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN



Con $Q = 18L - 0,9L^2$ el primer trabajador aporta 17,1 unidades, cinco producen 67,5 y diez, 90 (el décimo solo añade 0,9). Al ampliar el capital la función pasa a $Q = 20L - L^2$: con los mismos cinco trabajadores se producen 75 unidades. Toda la empresa neoclásica es esta curva.

La visión neoclásica es potente y sigue siendo el andamiaje de casi todo el análisis de mercados, pero deja sin responder una pregunta elemental que ya señaló Ronald Coase en 1937: si el mercado asigna eficientemente mediante el sistema de precios, *¿por qué existen las empresas?* ¿Por qué no es toda la producción una red de contratos entre individuos independientes?

2.2. Los costes de transacción: Coase y Williamson

La respuesta de Coase es que **usar el mercado no es gratis**. Antes de contratar hay que buscar contraparte, informarse de los precios, negociar, redactar el contrato, vigilar su cumplimiento y, en su caso, litigar. Ese conjunto de costes—invisibles en el modelo neoclásico, donde la información es gratuita—es lo que se denomina **costes de transacción**.

Coste de transacción · lo que cuesta usar el mercado

Los **costes de transacción** son los costes en que se incurre por el hecho de **realizar un intercambio a través del mercado**, y no por producir el

bien: **búsqueda** de contraparte e información, **negociación** y redacción del contrato, **garantías** o salvaguardias, y **supervisión** y exigencia de su cumplimiento.

Si esos costes son elevados, resulta más barato sustituir el mecanismo de precios por otro mecanismo de asignación: la **jerarquía**. Dentro de la empresa los recursos no se reasignan negociando un precio cada mañana, sino por **orden** de quien dirige. Eso es la empresa para Coase: **una isla de coordinación jerárquica dentro de un océano de coordinación por precios**. Y de ahí se deduce inmediatamente dónde está su **frontera**.

La frontera de la empresa · integrar mientras salga más barato

La empresa **crece internalizando transacciones** *mientras* el **coste de organizar internamente** una transacción adicional sea **inferior** al coste de realizarla en el mercado, y **deja de crecer** en el punto en que ambos costes se igualan. Ese punto marca la **frontera eficiente** entre la empresa y el mercado.

Oliver Williamson convirtió esa intuición en una teoría operativa al identificar los tres atributos de una transacción que hacen subir el coste de recurrir al mercado:

1. **Especificidad de los activos.** Un activo es específico cuando pierde gran parte de su valor si se destina a otro uso o a otro cliente. Un molde diseñado para una única pieza de un único fabricante de automóviles no vale casi nada fuera de esa relación. Quien invierte en él queda **atrapado**, y la contraparte puede aprovecharlo para renegociar a la baja: es el problema del **secuestro** de la renta o *hold-up*.
2. **Incertidumbre.** Cuanto menos previsible sea el futuro, más contingencias habría que prever en el contrato y más incompleto será necesariamente el contrato que se firme.
3. **Frecuencia.** Los costes fijos de montar una relación contractual sofisticada solo se amortizan si la transacción se repite muchas veces.

A esos tres atributos hay que añadir dos supuestos sobre la conducta humana que Williamson toma como punto de partida y que la teoría neoclásica ignoraba: la **racionalidad limitada** —las personas no pueden prever ni procesar todo, de modo que **todos**

los contratos son incompletos— y el oportunismo, la búsqueda del interés propio *con astucia*, aprovechando los silencios del contrato.

EJEMPLO

① **Externalizar la nómina leída con los costes de transacción.** Una empresa industrial con **320 empleados** se plantea si mantiene la gestión de nóminas en su departamento interno o la encarga a una asesoría laboral.

Opción A — producir dentro (jerarquía).

Concepto	Importe anual
Técnico de nóminas (coste empresa)	38.000 €
Licencia del programa de nóminas	3.200 €
Formación y actualización normativa	1.500 €
Coste interno total	42.700 €

Opción B — comprar fuera (mercado). La asesoría cobra **6,50 € por nómina y mes**: $320 \times 6,50 \times 12 = 24.960$ €. Pero ese precio *no es* el coste de la opción B. Hay que sumarle los costes de transacción del primer año:

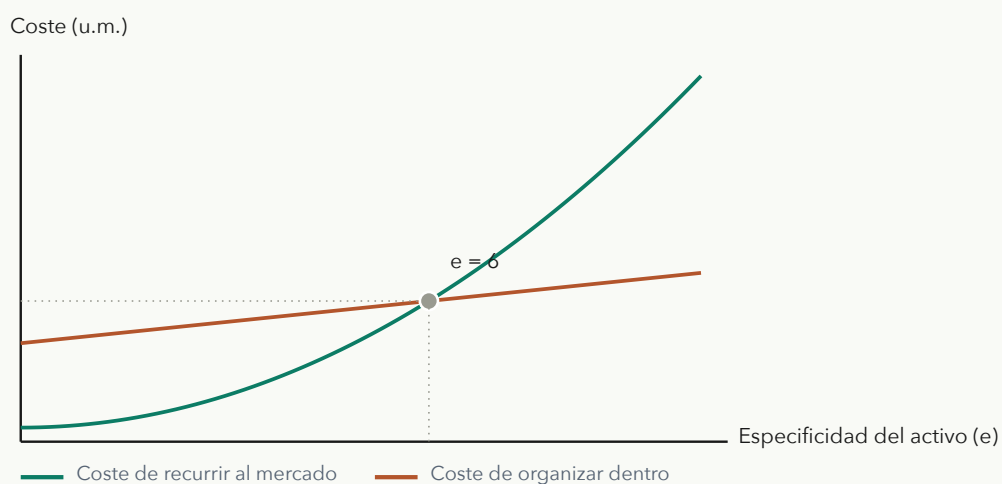
Coste de transacción	Importe
Búsqueda y comparación de proveedores (tiempo interno)	2.400 €
Negociación y redacción del contrato, informe jurídico	3.500 €
Supervisión mensual de la calidad (4 h × 12 × 30 €/h)	1.440 €
Salvaguardias: auditoría del proveedor y seguro de responsabilidad	1.800 €
Total costes de transacción	9.140 €

Coste de la opción B en el año 1: $24.960 + 9.140 = 34.100$ €. Frente a 42.700 €, el ahorro es de 8.600 €, un 20,1 %. Se externaliza.

Lecturas que solo permite el enfoque de Coase:

- **A partir del año 2** desaparecen los costes de búsqueda y negociación (5.900 €), que eran *no recurrentes*: el coste externo baja a $24.960 + 1.440 + 1.800 = 28.200$ € y el ahorro sube a **14.500 €**. La decisión de externalizar se toma, por tanto, con una vista plurianual, no con la factura del primer año.
- **Si los costes de transacción se duplicaran** —porque el proveedor exigiera adaptar su sistema a un convenio propio, activo muy específico— serían 18.280 € y el coste externo ascendería a **43.240 €**, ya **540 € por encima** del interno. La empresa **integraría** la función. La frontera se ha movido sin que cambie ni un céntimo el precio del servicio: lo que ha cambiado es el coste de usar el mercado.

LA FRONTERA DE LA EMPRESA: MERCADO O JERARQUÍA



Con un coste de contratar fuera $CM = 4 + e^2$ y un coste de organizar dentro $CI = 28 + 2e$, ambos valen 40 cuando la especificidad es $e = 6$. Por debajo conviene el mercado (en $e = 2$, cuesta 8 frente a 32) y por encima la jerarquía (en $e = 10$, 104 frente a 48).

2.3. La teoría de la agencia: propiedad y dirección

Coase explica la existencia de la empresa. La **teoría de la agencia** —formulada por Jensen y Meckling— explica su **conflicto interno**. En cuanto la empresa alcanza cierto tamaño, quien pone el dinero deja de ser quien toma las decisiones: aparece la **separación entre propiedad y control**, característica de la sociedad anónima moderna.

Relación de agencia · uno decide, otro soporta el resultado

Existe una **relación de agencia** cuando una parte —el **principal**— encarga a otra —el **agente**— la gestión de un interés propio, delegando en ella capacidad de decisión. El problema surge porque los **objetivos de ambos no coinciden**, el principal **no observa** el esfuerzo del agente (*información asimétrica*) y el resultado depende también del azar.

Costes de agencia · supervisión, fianza y pérdida residual

Los **costes de agencia** son la suma de tres partidas:

Costes de agencia = Costes de supervisión + Costes de fianza + Pérdida residual

Los **costes de supervisión** los soporta el principal para vigilar al agente (auditoría, consejo, sistemas de información). Los **costes de fianza** los soporta el agente para acreditar que actuará bien (avales, sometimiento voluntario a controles, reputación). La **pérdida residual** es la merma de valor que **subsiste** aun después de los dos anteriores, porque ningún control es perfecto.

La relación de agencia no se agota entre accionista y directivo. Se reproduce entre **accionista mayoritario y minoritario**, entre **acreedor y accionista** —de ahí las cláusulas restrictivas de los préstamos— y, en el terreno que interesa a este cuerpo, entre la **Administración tributaria y el obligado tributario**, donde la asimetría de información es la razón de ser de las obligaciones formales, de la información por terceros y del sistema de comprobación.

2.4. La teoría contractual: la empresa como nexo de contratos

Llevando la lógica un paso más allá, la **teoría contractual** disuelve la idea de la empresa como *entidad* y la reconstruye como **red**.

La empresa · un nexo de contratos

Desde el enfoque contractual, la empresa no es una «cosa» ni una función de producción, sino un **nexo de contratos** —explícitos e implícitos— entre los aportantes de recursos: socios, administradores, trabajadores, proveedores, clientes y acreedores. Lo que la caracteriza no es la autoridad, sino la existencia de un **centro contractual común** con el que todos contratan por separado y de una **titularidad residual** sobre el resultado.

Alchian y Demsetz negaron que la relación de empleo entrañara verdadera autoridad —el empresario no puede obligar al trabajador a nada que este no haya aceptado, solo puede dejar de contratarlo— y situaron la clave en la **producción en equipo**: cuando el resultado es conjunto no se puede medir la aportación de cada uno, aparece el **gorroneo** (*free riding*), y hace falta un **supervisor especializado**. Para que el supervisor no se relaje a su vez, se le atribuye el **derecho al residuo**: el beneficio. La propiedad de la empresa se explica así como un incentivo, no como un privilegio.

La derivada más útil de este enfoque es la de los **derechos de propiedad** (Grossman, Hart y Moore): puesto que los contratos son incompletos, lo decisivo es quién tiene el **derecho a decidir en las contingencias no previstas**. Ser propietario es tener el **control residual**. Y de ahí se obtiene una regla práctica de integración vertical: la propiedad debe recaer en la parte cuya **inversión específica** sea más determinante del valor conjunto.

2.5. El enfoque de sistemas: la empresa como sistema abierto

La teoría general de sistemas, aplicada a la empresa a partir de la formulación de Bertalanffy, aporta la visión de conjunto que las teorías anteriores, cada una centrada en un aspecto, no ofrecen.

Sistema abierto · entradas, proceso, salidas, retroalimentación

La empresa es un **sistema abierto**: un conjunto de **elementos interrelacionados** que toma **entradas** del entorno (factores, información, capitales), las **transforma** mediante un proceso, devuelve **salidas** al entorno (bienes,

servicios, rentas, residuos) y ajusta su comportamiento gracias a la **retroalimentación** que recibe de los resultados obtenidos.

La descomposición clásica de la empresa en **subsistemas** es la herramienta con que este enfoque ordena la materia:

Subsistema	Contenido	Decisiones típicas
Real (o técnico)	Aprovisionamiento, producción, comercialización, recursos humanos	Qué y cómo producir, capacidad instalada, precios, plantilla
Financiero	Captación y aplicación de fondos	Inversión, financiación, dividendo, tesorería
Directivo (o de dirección)	Planificación, organización, dirección y control; información y decisión	Objetivos, estructura, sistemas de control

El **subsistema directivo** es el que hace de nexo: recibe información de los otros dos y del entorno, decide, y cierra el circuito mediante el control. Los subsistemas real y financiero son el **flujo físico** y el **flujo monetario de una misma realidad**: cada operación real tiene su contrapartida financiera, y esa dualidad es exactamente la que la contabilidad por partida doble registra.

RECUERDA

Las cinco aportaciones no compiten, se **encadenan**. La **neoclásica** dice *cómo* produce la empresa (función de producción). **Coase y Williamson** dicen *por qué existe y dónde acaba* (costes de transacción y especificidad). La **agencia** dice *qué conflicto* la recorre por dentro (propiedad frente a dirección). La **contractual** dice *qué es* jurídicamente (nexo de contratos, control residual). Y el **enfoque de sistemas** dice *cómo se mira* en su conjunto (sistema abierto con subsistemas real, financiero y directivo).

3. La empresa como organización: elementos, división del trabajo y coordinación

Desde el punto de vista organizativo, la empresa se descompone en cuatro **elementos**, y ninguno de ellos sobra:

1. **Las personas.** Los **propietarios** o socios, que aportan capital y asumen el riesgo; los **administradores y directivos**, que deciden; y los **trabajadores**, que ejecutan. Aunque la teoría los distinga, la realidad española los solapa: en la empresa familiar, mayoritaria en el tejido productivo, el mismo sujeto es socio, administrador y trabajador, lo que **elimina los costes de agencia** entre propiedad y dirección pero introduce otros — sucesión, profesionalización, confusión de patrimonios—.
2. **Los medios.** El conjunto de bienes y derechos afectos a la actividad: **inmovilizado** (naves, maquinaria, programas informáticos, marcas) y **activo corriente** (existencias, créditos frente a clientes, tesorería). Es el patrimonio que la contabilidad ordena en el activo del balance.
3. **La organización.** El conjunto de **relaciones de autoridad, coordinación y comunicación** entre las personas y los medios: quién depende de quién, quién decide qué, cómo circula la información. Es un elemento *inmaterial* pero decisivo: dos empresas con idénticas personas y medios rinden de manera muy distinta según cómo estén organizadas.
4. **Los objetivos.** La finalidad que da sentido al conjunto y permite **evaluar** los resultados. Sin objetivo no hay control posible, porque controlar es comparar lo obtenido con lo pretendido.

3.1. La división del trabajo

División del trabajo · especializar para producir más

La **división del trabajo** consiste en **descomponer** un proceso productivo en tareas más simples y **asignar** cada una a una persona o unidad distinta. Su efecto es un **aumento de la productividad** por tres vías: mayor **destreza** en la tarea repetida, ahorro del **tiempo de cambio** entre tareas y posibilidad de **mecanizar** operaciones simples.

La observación es de Adam Smith y sigue siendo el fundamento de toda estructura organizativa. Pero la división del trabajo tiene un **precio** que suele olvidarse: cuanto más se fragmenta el proceso, **más coordinación hace falta**, y la coordinación consume recursos. Además, la especialización extrema empobrece el puesto, desmotiva y hace al sistema frágil ante cualquier ausencia. La organización óptima no es la más especializada, sino la que equilibra la **ganancia por especialización** con el **coste de coordinación**.

La división del trabajo se ordena en dos direcciones. En la **horizontal** se reparten tareas del mismo nivel y da lugar a la **departamentalización**: por **funciones** (producción, comercial, financiero), por **productos**, por **zonas geográficas**, por **clientes** o por **procesos**. En la **vertical** se reparte la autoridad y da lugar a la **jerarquía**: número de niveles y **ámbito de control** —cuántos subordinados depende de cada superior—. Una organización con ámbito de control estrecho es **alta** y tiene muchos niveles; con ámbito amplio, **plana**.

3.2. Los mecanismos de coordinación

La coordinación es la contrapartida necesaria de la división del trabajo, y se consigue mediante mecanismos que van de lo más informal a lo más estructurado:

Mecanismo	En qué consiste	Cuándo funciona
Ajuste mutuo	Las personas se coordinan comunicándose directamente entre sí	Grupos pequeños, tareas nuevas o no rutinarias
Supervisión directa	Un superior ordena y controla el trabajo de otros	Cuando el trabajo es sencillo y el grupo, mediano
Normalización del trabajo	Se fijan los procedimientos paso a paso	Tareas repetitivas y muy divisibles
Normalización de resultados	Se fijan los objetivos , no el modo de alcanzarlos	Unidades con autonomía y resultado medible
Normalización de habilidades	Se exige una cualificación previa homologada	Trabajo complejo que no admite procedimiento (sanidad, inspección)

En la Administración tributaria conviven los tres últimos: procedimientos reglados para la tramitación masiva, objetivos por unidad para la planificación del control, y selección por oposición como normalización de habilidades allí donde el trabajo exige juicio técnico y no puede reducirse a un manual.

Dos decisiones transversales completan el cuadro. La **centralización** frente a la **descentralización** —en qué nivel se toman las decisiones— y la **formalización** —cuánto se escribe—. Ninguna es buena o mala en abstracto: la descentralización acerca la decisión a la información pero multiplica el riesgo de incoherencia, y la formalización garantiza igualdad de trato a costa de rigidez.

4. El marco institucional (I): el empresario y las formas jurídicas

La empresa es una realidad económica, pero **actúa en el tráfico a través de un sujeto de derecho**. Determinar quién es ese sujeto, con qué patrimonio responde y bajo qué reglas, es la función del marco institucional. En España ese marco tiene tres pisos: el **Código de Comercio** de 1885, que sigue siendo la norma cabecera del estatuto del empresario; la legislación **societaria** especial, encabezada por la Ley de Sociedades de Capital; y la regulación **sectorial** de determinadas actividades.

4.1. El empresario en el Código de Comercio

El Código no habla de «empresario» sino de **comerciante**, terminología de su época que la doctrina y la legislación posterior han sustituido sin cambiar el concepto.

Artículo 1 del Código de Comercio · Quiénes son comerciantes

Son comerciantes para los efectos de este Código:

- 1.º Los que, teniendo **capacidad legal** para ejercer el comercio, se dedican a él **habitualmente**.
- 2.º Las **compañías mercantiles o industriales** que se constituyeren con arreglo a este Código.

Dos vías, por tanto: la de la **persona física**, que exige capacidad y habitualidad, y la de la **persona jurídica**, que exige constitución conforme a la ley.

Artículo 4 del Código de Comercio · Capacidad para el ejercicio del comercio

Tendrán capacidad para el ejercicio habitual del comercio las personas **mayores de edad** y que tengan la **libre disposición de sus bienes**.

El estatuto del empresario se completa con un deber que interesa muy directamente a la Hacienda pública, porque es el presupuesto de toda comprobación tributaria.

Artículo 25 del Código de Comercio · Deber de contabilidad ordenada

1. Todo empresario deberá llevar una **contabilidad ordenada**, adecuada a la actividad de su empresa que permita un **seguimiento cronológico** de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de **balances e inventarios**. Llevará necesariamente, sin perjuicio de lo establecido en las Leyes o disposiciones especiales, un **libro de Inventarios y Cuentas anuales** y otro **Diario**.

4.2. El empresario individual y el emprendedor de responsabilidad limitada

El **empresario individual** o autónomo actúa en el tráfico como persona física. No hay separación entre patrimonio empresarial y patrimonio personal: responde con **todos sus bienes, presentes y futuros**, por aplicación del principio de responsabilidad patrimonial universal del art. 1911 del Código Civil. No se le exige capital mínimo ni escritura, y su inscripción en el Registro Mercantil es **potestativa**. Es, con diferencia, la forma más numerosa en España, sobre todo en comercio al por menor, hostelería, construcción y servicios profesionales.

Para atenuar esa responsabilidad ilimitada, la **Ley 14/2013, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización**, creó la figura del **emprendedor de responsabilidad limitada** (ERL). Quien se acoge a ella puede **excluir de la responsabilidad** derivada de sus deudas empresariales su **vivienda habitual**, siempre que su valor no exceda del límite legal —fijado en 300.000 euros, con un coeficiente corrector del 1,5 en poblaciones de más de un millón de habitantes— y que cumpla requisitos estrictos: hacer constar la condición de ERL en el **Registro Mercantil** con indicación del bien excluido, reflejarla en toda su documentación mediante las siglas «ERL», e inscribir la no sujeción en el **Registro de la Propiedad**. La protección **no alcanza** a las deudas de derecho público, de modo que las **deudas tributarias y con la Seguridad Social quedan fuera** del beneficio, ni ampara al emprendedor que haya actuado con fraude o negligencia grave declarada por sentencia firme.

MATIZ

El ERL **no es una forma societaria ni crea una persona jurídica nueva**. Sigue siendo un empresario individual con responsabilidad ilimitada; lo único que hace es **sustraer un bien concreto** —la vivienda habitual— a la agresión de los acreedores empresariales, y solo si cumple una publicidad registral rigurosa. La figura ha tenido escasa aplicación práctica, precisamente porque no protege frente a Hacienda ni frente a la Seguridad Social, que son los acreedores que más preocupan al pequeño empresario.

4.3. Las sociedades de capital

Cuando la actividad exige limitar el riesgo o agrupar aportaciones, se recurre a una **sociedad**. El texto refundido de la **Ley de Sociedades de Capital** (Real Decreto Legislativo 1/2010) regula los tres tipos capitalistas y, de entrada, resuelve la cuestión decisiva: quién responde.

Artículo 1 de la Ley de Sociedades de Capital · Tipos y responsabilidad

1. Son sociedades de capital la **sociedad de responsabilidad limitada**, la **sociedad anónima** y la **sociedad comanditaria por acciones**.
2. En la sociedad de responsabilidad limitada, el capital, que estará dividido en **participaciones sociales**, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes **no responderán personalmente** de las deudas sociales.
3. En la sociedad anónima, el capital, que estará dividido en **acciones**, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes **no responderán personalmente** de las deudas sociales.
4. En la sociedad comanditaria por acciones, el capital, que estará dividido en acciones, se integrará por las aportaciones de todos los socios, **uno de**

los cuales, al menos, responderá personalmente de las deudas sociales como socio colectivo.

Artículo 4 de la Ley de Sociedades de Capital · Capital social mínimo

1. El capital de la sociedad de responsabilidad limitada no podrá ser inferior a **un euro** y se expresará precisamente en esa moneda.

Mientras el capital de las sociedades de responsabilidad limitada no alcance la cifra de **tres mil euros**, se aplicarán las siguientes reglas:

Deberá destinarse a la **reserva legal** una cifra al menos igual al **20 por ciento del beneficio** hasta que dicha reserva junto con el capital social alcance el importe de tres mil euros.

En caso de **liquidación**, voluntaria o forzosa, si el patrimonio de la sociedad fuera insuficiente para atender el pago de las obligaciones sociales, los socios **responderán solidariamente de la diferencia** entre el importe de tres mil euros y la cifra del capital suscrito.

2. El capital social de la sociedad anónima no podrá ser inferior a **sesenta mil euros** y se expresará precisamente en esa moneda.

La Ley 18/2022, de creación y crecimiento de empresas («Crea y Crece»), rebajó el capital mínimo de la sociedad limitada de los históricos 3.006 euros a un euro de los históricos 3.006 euros a **un euro**, suprimiendo a cambio el régimen de formación sucesiva del antiguo art. 4 bis, que queda **suprimido**. La rebaja no es gratuita: por debajo de 3.000 euros de capital operan las **dos cautelas** transcritas —reserva legal reforzada del 20 % y responsabilidad solidaria de los socios por la diferencia hasta 3.000 euros en caso de liquidación insuficiente—.

El **art. 5** cierra el sistema prohibiendo que se autoricen «escrituras de constitución de sociedad de capital que tengan una cifra de capital social inferior al legalmente establecido,

ni escrituras de modificación del capital social que lo dejen reducido por debajo de dicha cifra, salvo que sea consecuencia del cumplimiento de una ley». Y el **art. 6** obliga a que la denominación indique el tipo social —«Sociedad de Responsabilidad Limitada», «Sociedad Limitada», «S.R.L.» o «S.L.», y «Sociedad Anónima» o «S.A.»—, porque el tercero que contrata tiene derecho a saber **con qué responsabilidad** está tratando. Además, por el art. 2 las sociedades de capital tienen carácter mercantil cualquiera que sea su objeto, y que la personalidad jurídica se adquiere con la **escritura pública** y la **inscripción** en el Registro Mercantil (arts. 19 y 20).

Tabla de formas jurídicas: capital, socios y responsabilidad

Forma jurídica	Capital mínimo	Número de socios	Responsabilidad por deudas sociales
Empresario individual	No exigido	1 (persona física)	Ilimitada , con todo su patrimonio presente y futuro
Emprendedor de responsabilidad limitada	No exigido	1	Ilimitada, salvo la vivienda habitual en los límites de la Ley 14/2013 (no frente a deudas públicas)
Comunidad de bienes	No exigido (aportación de bienes)	2 o más	Ilimitada de los comuneros
Sociedad civil	No exigido	2 o más	Ilimitada , mancomunada y subsidiaria de los socios
Sociedad colectiva	No exigido	2 o más	Ilimitada, solidaria y subsidiaria de todos los socios
Sociedad comanditaria simple	No exigido	2 o más (al menos un colectivo y un comanditario)	Ilimitada del colectivo, limitada a la aportación del comanditario
Sociedad de responsabilidad limitada	1 € (art. 4.1 LSC)	1 o más (unipersonal admitida)	Limitada a la aportación; con capital inferior a 3.000 €, responsabilidad solidaria por la diferencia en liquidación

Sociedad anónima	60.000 € , desembolsado al menos el 25 % de cada acción	1 o más	Limitada a la aportación
Sociedad comanditaria por acciones	60.000 €	1 o más, uno al menos socio colectivo	Ilimitada del socio colectivo, limitada del resto
Sociedad laboral (limitada o anónima)	El de su tipo social (1 € o 60.000 €)	Mayoría del capital en manos de trabajadores (al menos el 50,01 %), con el límite de un tercio por socio	La de su tipo social
Sociedad cooperativa	El fijado en los estatutos (Ley 27/1999)	3 en las de primer grado de ámbito estatal	Limitada a la aportación, salvo previsión estatutaria distinta

Por último, determinadas actividades no pueden ejercerse con cualquier forma ni por cualquiera: hay **reserva de actividad** y autorización previa. El caso paradigmático es el bancario.

Artículo 1 de la Ley 10/2014 · Entidades de crédito

1. Son entidades de crédito:

a) Las **empresas autorizadas** cuya actividad consiste en **recibir del público depósitos u otros fondos reembolsables** y en **conceder créditos** por cuenta propia; [...]

2. Tienen la consideración de entidades de crédito a efectos de la letra a) del apartado anterior:

a) Los **bancos**. b) Las **cajas de ahorros**. c) Las **cooperativas de crédito**. d) El **Instituto de Crédito Oficial**.

5. El marco institucional (II): publicidad registral, libertad de empresa y responsabilidad social

5.1. La publicidad registral: el Registro Mercantil

El tráfico mercantil exige rapidez y confianza, y ambas son imposibles si cada contratante tiene que investigar quién es su contraparte. La solución institucional es la **publicidad legal**: un registro público al que cualquiera puede acudir y cuyo contenido se presume cierto. El **art. 16** del Código de Comercio enumera lo inscribible: empresarios individuales, sociedades mercantiles, entidades de crédito y de seguros, sociedades de garantía recíproca, instituciones de inversión colectiva y fondos de pensiones, agrupaciones de interés económico, sociedades civiles profesionales y los actos y contratos que establezca la ley; y le atribuye además la legalización de libros y el **depósito y publicidad de las cuentas anuales**. El **art. 17** lo sitúa bajo dependencia del Ministerio de Justicia, con **sistema de hoja personal**, sede en las capitales de provincia, un **Registro Mercantil Central** en Madrid de carácter *meramente informativo*, y la obligación de interconexión con la plataforma central europea.

Artículo 19 del Código de Comercio · Inscripción potestativa u obligatoria

1. La inscripción en el Registro Mercantil será **potestativa para los empresarios individuales**, con excepción del **naviero**.

El empresario individual **no inscrito no podrá pedir la inscripción de ningún documento** en el Registro Mercantil ni aprovecharse de sus efectos legales.

2. En los demás supuestos contemplados por el apartado uno del artículo 16, la inscripción será **obligatoria**. Salvo disposición legal o reglamentaria en contrario, la inscripción deberá procurarse **dentro del mes siguiente** al otorgamiento de los documentos necesarios para la práctica de los asientos.

Artículo 20 del Código de Comercio · Presunción de exactitud y validez

1. El contenido del Registro se **presume exacto y válido**. Los asientos del Registro están bajo la salvaguarda de los Tribunales y producirán sus efectos *mientras no se inscriba* la declaración judicial de su inexactitud o nulidad.
2. La inscripción **no convalida** los actos o contratos que sean nulos con arreglo a las Leyes. La declaración de inexactitud o nulidad **no perjudicará los derechos de terceros de buena fe**, adquiridos conforme a derecho.

A la publicidad material se añade la **publicidad formal** del art. 21: los actos sujetos a inscripción solo son **oponibles a terceros de buena fe desde su publicación** en el «Boletín Oficial del Registro Mercantil», con la cautela de que las operaciones realizadas en los **quince días siguientes** a la publicación no son oponibles a quien pruebe que no pudo conocerlas, y con la regla de que, en caso de discordancia entre publicación e inscripción, el tercero de buena fe puede invocar **la que le sea favorable**.

MATIZ

La inscripción del **empresario individual** es potestativa, pero no inocua: si no se inscribe, **no puede inscribir después ningún documento ni aprovechar los efectos del Registro**. La excepción del **naviero** —cuya inscripción sí es obligatoria— se explica por la magnitud del riesgo marítimo y la necesidad de que los terceros conozcan al titular del buque. Y ojo con el **Registro Mercantil Central**: el propio art. 17.3 lo califica de «**meramente informativo**», de modo que no practica inscripciones con efectos sustantivos.

5.2. La libertad de empresa y sus límites

La empresa privada no es solo un objeto de regulación: es una **actividad constitucionalmente protegida**.

Artículo 38 de la Constitución · Libertad de empresa

Se reconoce la **libertad de empresa** en el marco de la **economía de mercado**. Los poderes públicos **garantizan y protegen** su ejercicio y la defensa de la **productividad**, de acuerdo con las **exigencias de la economía general** y, en su caso, de la **planificación**.

El precepto está situado en la Sección 2.^a del Capítulo II del Título I, entre los «derechos y deberes de los ciudadanos», lo que determina su nivel de protección: se ampara por el recurso de inconstitucionalidad y su regulación está reservada a la ley, pero **no cabe recurso de amparo** por su vulneración. Su contenido, según ha ido precisando el Tribunal Constitucional, comprende la **libertad de acceso** al mercado, la **libertad de organización** interna de la empresa y la **libertad de ejercicio** o de decisión sobre qué, cómo y cuánto producir.

Y comprende también sus límites, que el propio artículo anuncia con la remisión a «las exigencias de la economía general». Los principales son:

- La **función social** de la propiedad y de la riqueza (arts. 33 y 128.1 CE), que somete toda la riqueza del país, sea cual sea su titularidad, al interés general.
- La **iniciativa pública** en la actividad económica y la posible reserva al sector público de recursos o servicios esenciales, con intervención de empresas si el interés general lo exige (art. 128.2 CE).
- La **defensa de la competencia**: la libertad de empresa presupone mercado, y sin competencia no hay mercado. De ahí la Ley 15/2007 y la actuación de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.
- La **protección de los consumidores** (art. 51 CE), el **medio ambiente** (art. 45 CE) y la **seguridad y salud en el trabajo**.
- El **deber de contribuir** (art. 31.1 CE), que legitima la carga tributaria y las obligaciones formales y de información que soporta toda empresa.
- La **planificación** de la actividad económica general (art. 131 CE).
- La **unidad de mercado**, hoy articulada por la Ley 20/2013 y por el principio de necesidad y proporcionalidad de las autorizaciones administrativas, que la Ley 18/2022

reforzó exigiendo justificar cualquier licencia previa frente a la simple declaración responsable.

5.3. Responsabilidad social corporativa e información no financiera

La **responsabilidad social corporativa** (RSC) es la asunción **voluntaria** por la empresa de compromisos con los grupos afectados por su actividad —trabajadores, clientes, proveedores, comunidad local, medio ambiente— más allá de lo que le exige la ley. Se apoya en la **teoría de los grupos de interés**, que sustituye la visión estricta según la cual la empresa solo debe a sus accionistas por otra en la que el resultado se mide también en dimensiones no financieras,

Sobre el alcance de ese deber se han sostenido tres posturas. La **restrictiva** —asociada a Milton Friedman— reduce la responsabilidad de la empresa a maximizar el beneficio de sus accionistas dentro de las reglas del juego, esto es, respetando la ley y los usos honestos del tráfico: destinar recursos de la sociedad a fines sociales que sus dueños no han decidido equivale a disponer de un dinero ajeno. La **amplia** o favorable invierte el planteamiento: dado el poder y el impacto de la empresa sobre su entorno, esta debe responder ante todos los grupos afectados por su actividad e integrar objetivos sociales junto al económico. Y la **intermedia** —formulada por Ansoff— gradúa la exigencia según la cercanía del grupo afectado, en **círculos concéntricos**: un círculo interno de responsabilidades básicas hacia trabajadores y accionistas, un círculo intermedio hacia clientes, proveedores y el entorno inmediato de la actividad, y un círculo externo de contribución al interés general. Cuanto más se aleja el círculo, menor es la exigencia.

Lo que era voluntario en el compromiso se ha vuelto **obligatorio en la información**. La Ley 11/2018 incorporó al Código de Comercio y a la Ley de Sociedades de Capital el deber de elaborar un **estado de información no financiera** para las sociedades de cierta dimensión: por el **art. 49.5** del Código de Comercio, las que formulan cuentas consolidadas deben incluirlo cuando el número medio de trabajadores del grupo supere **500** y, además, sean entidades de interés público o reúnan durante dos ejercicios al menos dos de estas circunstancias —activo consolidado superior a **20 millones** de euros, cifra de negocios consolidada superior a **40 millones** o plantilla media superior a **250** trabajadores—.

Artículo 49.6 del Código de Comercio · Contenido del estado de información no financiera

El estado de información no financiera consolidado incluirá la información necesaria para comprender la **evolución, los resultados y la situación del grupo**, y el **impacto de su actividad** respecto, al menos, a cuestiones **medioambientales y sociales**, al respeto de los **derechos humanos** y a la **lucha contra la corrupción y el soborno**, así como relativas al **personal**, incluidas las medidas que, en su caso, se hayan adoptado para favorecer el principio de **igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres**, la **no discriminación** e inclusión de las **personas con discapacidad** y la **accesibilidad universal**.

El precepto añade que el estado incluirá una descripción del **modelo de negocio**, de las **políticas** aplicadas con sus procedimientos de diligencia debida, de los **resultados** de esas políticas con indicadores clave, de los **riesgos** principales y de los **indicadores** por materia; que la información será **verificada por un prestador independiente** de servicios de verificación; y que se pondrá a disposición del público de forma gratuita y accesible.

MATIZ

El estado de información no financiera **no es un informe voluntario de sostenibilidad**: es una parte del **informe de gestión** que se formula, se firma por todos los administradores, se somete a la junta general como punto separado del orden del día, se **deposita en el Registro Mercantil** con las cuentas anuales y se **verifica** externamente. Su incumplimiento tiene, por tanto, las mismas consecuencias que el de cualquier obligación de depósito. El marco está además en plena mutación: la Directiva (UE) 2022/2464 sustituye el estado de información no financiera por un **informe de sostenibilidad** con estándares europeos comunes, y el paquete de simplificación aprobado en 2025 **retrasó dos años** la entrada en aplicación para las oleadas segunda y tercera de empresas afectadas. El régimen firme es el del art. 49 del Código de Comercio; la novedad europea es una tendencia, no derecho ya plenamente transpuesto.

6. La realidad económica y el entorno de la empresa

Si la empresa es un sistema abierto, su resultado no depende solo de lo que hace, sino de **dónde** lo hace. El **entorno** es el conjunto de factores externos que condicionan su actividad y que la empresa, individualmente, **no controla**.

Entorno · lo que condiciona pero no se controla

El **entorno** de la empresa es el conjunto de **factores externos** que influyen en sus resultados y sobre los que la empresa **no tiene capacidad de decisión**. Se distingue el **entorno general**, común a todas las empresas de un territorio, del **entorno específico** o **competitivo**, propio del sector en que la empresa opera.

El entorno general se analiza por bloques de factores, en el esquema conocido por el acrónimo **PESTEL**:

Factor	Contenido	Ejemplos españoles
--------	-----------	--------------------

Político-legal	Estabilidad institucional, regulación, fiscalidad, derecho laboral	Tipo general del Impuesto sobre Sociedades del 25 %, con los tipos reducidos para microempresas y entidades de reducida dimensión introducidos por la Ley 7/2024; tipos de IVA del 21 %, 10 % y 4 %; cotización empresarial por contingencias comunes del 23,60 %
Económico	Crecimiento, inflación, tipos de interés, tipo de cambio, desempleo	Coste de la financiación ligado a los tipos del Banco Central Europeo; salario mínimo interprofesional de 2025 en 1.184 euros mensuales por catorce pagas
Sociodemográfico	Población, envejecimiento, formación, hábitos de consumo	Envejecimiento y baja natalidad, que reorientan la demanda hacia servicios sanitarios y de dependencia; concentración de población en el litoral y en las dos grandes áreas metropolitanas
Tecnológico	Innovación, digitalización, obsolescencia	Facturación electrónica obligatoria entre empresas y profesionales prevista por la Ley 18/2022, y suministro inmediato de información en el IVA
Medioambiental	Recursos, clima, normativa ambiental	Coste del agua y de la energía en la agricultura del sureste; régimen de derechos de emisión en las industrias intensivas

Ese último bloque suele desdoblarse, en la versión de seis letras del esquema, separando lo *ecológico* de lo *legal*. La clasificación es un instrumento de orden, no un dogma: lo que importa es que ningún grupo de factores quede sin examinar.

El entorno se caracteriza además por tres rasgos que determinan la dificultad de decidir: el **dinamismo** (velocidad del cambio), la **complejidad** (número de factores relevantes) y la **incertidumbre** (posibilidad de anticiparlos). Un entorno **estable y simple** admite planificación a largo plazo y estructuras formalizadas. Un entorno **turbulento** exige flexibilidad, descentralización y capacidad de reacción, y penaliza la rigidez.

El **entorno específico** o competitivo es el sector: los clientes, los proveedores, los competidores actuales y potenciales, y los productos sustitutivos. A diferencia del general, aquí la empresa **sí puede influir** —fijando precios, diferenciando su oferta, integrándose verticalmente—, y el instrumento canónico para analizarlo es el modelo de Michael Porter.

7. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Las cinco fuerzas · quién se queda el margen del sector

La **rentabilidad estructural** de un sector depende de **cinco fuerzas** competitivas: la **rivalidad** entre los competidores existentes, la **amenaza de nuevos entrantes**, la **amenaza de productos sustitutivos**, el **poder de negociación de los proveedores** y el **poder de negociación de los clientes**. Cuanto **más intensas** son las cinco fuerzas, **menor** es el beneficio medio que el sector puede sostener a largo plazo.

Primera fuerza: la rivalidad entre los competidores existentes. Es la más visible y se mide por la intensidad de la guerra de precios, la publicidad y la innovación. Se agrava cuando hay **muchos competidores de tamaño similar**, cuando el sector **crece poco** —el crecimiento reparte, el estancamiento obliga a robar cuota—, cuando los **costes fijos son altos** y empujan a producir a cualquier precio para cubrirlos, cuando el producto está **poco diferenciado** y solo compite por precio, y cuando existen **barreras de salida** elevadas: activos muy específicos, indemnizaciones por despido, compromisos con la Administración. Las barreras de salida son un factor cruel: mantienen dentro del sector a empresas que ya no ganan dinero, deprimiendo la rentabilidad de todas.

Segunda fuerza: la amenaza de nuevos entrantes. Lo relevante no es cuántos entran, sino cuántos **podrían** entrar: la mera amenaza limita los precios. Su intensidad depende de las **barreras de entrada**: economías de escala que obligan a entrar con gran tamaño; necesidad de **capital** inicial elevado; **diferenciación** y lealtad de marca acumuladas por los establecidos; acceso a los **canales de distribución**, a menudo copados; costes de cambio del cliente; ventajas de coste por experiencia; y **barreras institucionales** —autorizaciones, concesiones, títulos habilitantes, reserva de actividad como la del art. 3 de la Ley 10/2014

—. A ellas se añade la **reacción esperada** de los establecidos: si un sector tiene fama de responder con guerras de precios, nadie entra.

Tercera fuerza: la amenaza de productos sustitutivos. Son los que satisfacen la **misma necesidad** con otra tecnología o desde otro sector, y por eso son fáciles de ignorar: el competidor del tren de alta velocidad no es otro tren, es el avión y la videoconferencia. La amenaza aprieta cuando la **relación entre precio y prestaciones** del sustitutivo mejora y cuando el **coste de cambiar** para el cliente es bajo. El sustitutivo pone un **techo al precio** que el sector puede cobrar, por muy concentrado que esté.

Cuarta fuerza: el poder de negociación de los proveedores. Un proveedor poderoso captura parte del margen del sector subiendo precios o rebajando calidad. Es fuerte cuando el sector proveedor está **más concentrado** que el sector cliente, cuando su producto es **diferenciado o crítico**, cuando los costes de cambiar de proveedor son altos, cuando no tiene sustitutivos y cuando puede **integrarse hacia adelante** y convertirse en competidor. Aquí también cuentan los proveedores de trabajo: un convenio sectorial fuerte o una cualificación escasa —soldadores, técnicos de mantenimiento industrial— son poder de negociación del factor trabajo.

Quinta fuerza: el poder de negociación de los clientes. Simétrico del anterior. El cliente es fuerte cuando **compra grandes volúmenes**, cuando el producto está poco diferenciado y puede cambiar sin coste, cuando conoce bien los **costes del vendedor**, cuando el producto representa una **partida importante** de su presupuesto —y por eso negocia con dureza—, y cuando puede **integrarse hacia atrás** y producirlo él mismo. Las **marcas de distribuidor** en la alimentación son el ejemplo perfecto: la cadena de supermercados amenaza al fabricante con fabricar ella misma, y ese solo hecho le rebaja el precio.

EJEMPLO

② **Las cinco fuerzas en la distribución alimentaria española.** Se valora cada fuerza de 1 (presión muy baja) a 5 (presión muy alta) y se ponderan según su relevancia en el sector, con las magnitudes de orden que este maneja: cuota del líder en torno al 25 %, los cinco primeros operadores por encima del 50 % de la facturación, y margen neto sobre ventas del 2 %.

Fuerza	Razón de la valoración	Intensidad (1-5)	Peso	Aportación
Rivalidad entre establecidos	Sector maduro, crecimiento ligado al de la población, costes fijos altos, producto poco diferenciable	5	0,30	1,50
Nuevos entrantes	Escala mínima elevada, red logística costosa, licencias urbanísticas y de apertura	2	0,15	0,30
Sustitutivos	Hostelería, comida preparada y venta directa del productor	2	0,15	0,30
Poder de los proveedores	Muchos productores agrarios atomizados frente a pocas cadenas	2	0,20	0,40
Poder de los clientes	Consumidor sin volumen individual, pero con coste de cambio nulo y muy sensible al precio	4	0,20	0,80
Total			1,00	3,30

Cálculo e interpretación. La suma de pesos verifica en 1,00 y la intensidad media ponderada es **3,30 sobre 5**, presión competitiva alta. Coherente con el resultado observado: sobre una facturación de 25.000 millones de euros, un margen neto del **2 %** deja **500 millones** de beneficio, mientras que un sector con intensidad media de 2 sobre 5 sostendría márgenes del 8-10 % y, con las

mismas ventas, entre **2.000 y 2.500 millones**. Las cinco fuerzas explican, por tanto, una diferencia de rentabilidad de **cuatro a cinco veces** que no tiene nada que ver con la eficiencia de gestión de cada empresa: es **estructural**.

Conclusión estratégica. Si la presión viene de la rivalidad y del precio, la respuesta no es bajar más el precio, sino actuar sobre las fuerzas: **integrarse hacia atrás** con marca propia para debilitar a los proveedores, y **diferenciar** el surtido para reducir la sustituibilidad percibida.

RECUERDA

Las cinco fuerzas explican la **rentabilidad del sector**, no la de una empresa concreta dentro de él. Un sector con las cinco fuerzas intensas es estructuralmente poco rentable **para todos**, y una empresa excelente en un sector así ganará menos que una mediocre en un sector protegido. Por eso la primera decisión estratégica es **en qué sector competir**, y solo después **cómo** competir.

8. Las clases de empresas y sus criterios de clasificación

No hay una clasificación única de las empresas, sino tantas como criterios útiles. Los que maneja el análisis económico y la estadística oficial española son seis.

8.1. Por tamaño o dimensión

Es el criterio con más consecuencias jurídicas y el único con umbrales normativos. Los indicadores habituales son el **número de trabajadores**, el **importe neto de la cifra de negocios** y el **total del activo** o balance.

Umbral europeo de pyme · menos de 250 y 50 millones

A efectos de la **Recomendación 2003/361/CE** de la Comisión, una empresa es **pyme** cuando ocupa a **menos de 250 personas** y su volumen de negocio anual **no excede de 50 millones de euros** o bien su balance general anual **no excede de 43 millones**. Dentro de ella, es **pequeña** la que ocupa a **menos**

de 50 personas y no supera 10 millones de volumen de negocio ni de balance, y **microempresa** la que ocupa a **menos de 10 personas** y no supera 2 millones en ninguna de las dos magnitudes.

Categoría europea	Trabajadores	Volumen de negocio	Balance
Microempresa	< 10	≤ 2 M€	≤ 2 M€
Pequeña	< 50	≤ 10 M€	≤ 10 M€
Mediana	< 250	≤ 50 M€	≤ 43 M€
Gran empresa	≥ 250	> 50 M€	> 43 M€

El requisito de plantilla es **acumulativo** —hay que cumplirlo siempre—, mientras que entre volumen de negocio y balance basta con cumplir **uno** de los dos, precisamente para no penalizar a los sectores intensivos en activos.

El derecho español maneja además sus **propios umbrales**, con finalidad contable y de auditoría, en los arts. 257 y 258 de la Ley de Sociedades de Capital:

Régimen	Activo	Cifra de negocios	Trabajadores
Balance y estado de cambios abreviados (art. 257 LSC)	≤ 4 M€	≤ 8 M€	≤ 50
Cuenta de pérdidas y ganancias abreviada (art. 258 LSC)	≤ 11,4 M€	≤ 22,8 M€	≤ 250

En ambos casos la regla de aplicación es la misma: se accede al régimen cuando durante **dos ejercicios consecutivos**, a la fecha de cierre de cada uno, se reúnen **al menos dos** de las tres circunstancias, y se pierde cuando durante dos ejercicios consecutivos se dejan de reunir dos de ellas. Los límites del art. 257 son también los que delimitan la aplicación del **Plan General de Contabilidad de Pymes** y los que, por remisión del art. 263 LSC, determinan la **obligación de auditar**: quien no puede formular balance abreviado, debe auditar sus cuentas.

El peso real de la pyme en España. Según el Directorio Central de Empresas del INE, España cuenta con algo más de **3,2 millones de empresas**. De ellas, las que tienen **250**

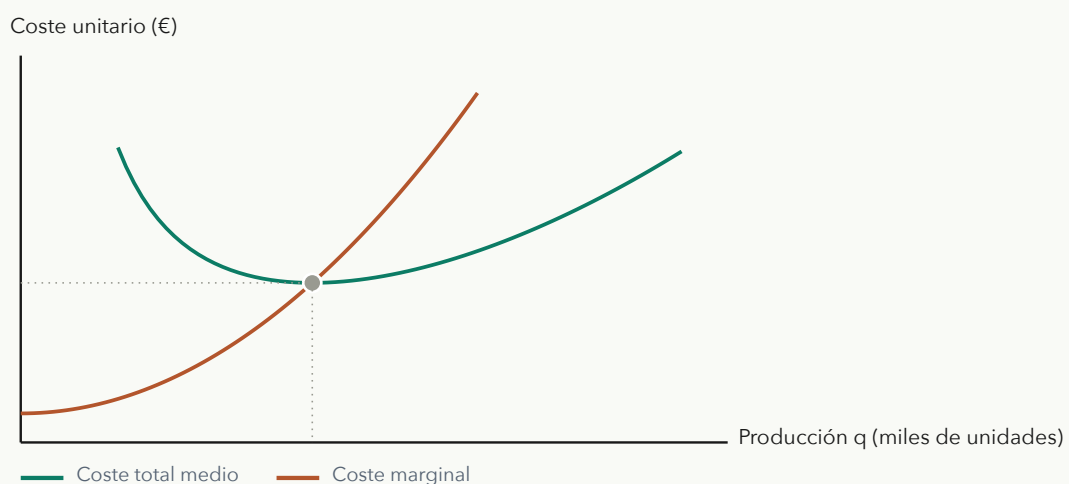
o más asalariados no llegan al 0,2 % del total: el 99,8 % son pymes, y más de la mitad del total son empresas **sin ningún asalariado** —empresarios individuales y sociedades unipersonales sin plantilla—. En términos de empleo, las pymes generan en torno al 62 % del empleo empresarial no financiero.

MATIZ

Las cifras del tejido empresarial se actualizan cada año y **nadie espera que se memoricen al decimal**. Lo que hay que llevar exacto son los **umbrales normativos**: 10 / 50 / 250 trabajadores y 2 / 10 / 50 millones en el criterio europeo, y 4 / 8 / 50 y 11,4 / 22,8 / 250 en los arts. 257 y 258 de la Ley de Sociedades de Capital. Y no confundir el umbral **europeo de pyme** (que sirve para ayudas y subvenciones) con el umbral **contable español** (que sirve para formular cuentas abreviadas y para auditar): son distintos y persiguen finalidades distintas.

Que el tamaño no sea una elección libre lo explica la estructura de costes: hay una **escala mínima eficiente** por debajo de la cual producir sale caro.

LA ESCALA MÍNIMA EFICIENTE Y EL COSTE UNITARIO



Con un coste total medio $CTMe = 27/q + 3 + 0,5q^2$ y un coste marginal $CMg = 3 + 1,5q^2$, el coste unitario mínimo se alcanza en $q = 3$ y vale 16,5 €, justo donde lo corta el marginal. Producir 1 sale a 30,5 € por unidad y producir 6, a 25,5 €: quedarse pequeño cuesta caro, y pasarse también.

8.2. Por sector de actividad

La clasificación clásica distingue el **sector primario** (agricultura, ganadería, pesca, industrias extractivas), el **secundario** (industria manufacturera, energía, construcción) y el **terciario** o de servicios, dentro del cual algunos autores separan un **cuaternario** de actividades intensivas en conocimiento —investigación, tecnología, consultoría—. En términos estadísticos, la clasificación operativa es la **CNAE**, que asigna a cada actividad un código y permite comparaciones homogéneas y también su uso administrativo: el epígrafe de actividad determina obligaciones censales, el régimen del Impuesto sobre Actividades Económicas y la tarifa de primas por contingencias profesionales de la Seguridad Social.

8.3. Por forma jurídica

Es la clasificación desarrollada en el apartado 4: empresario individual y emprendedor de responsabilidad limitada; entidades sin personalidad jurídica propia como la comunidad de bienes; sociedades personalistas (colectiva y comanditaria simple); sociedades de capital (limitada, anónima y comanditaria por acciones); y sociedades de la **economía social** (cooperativas, sociedades laborales, mutualidades). El criterio decisivo, a efectos prácticos, es siempre el mismo: **con qué patrimonio se responde**.

8.4. Por titularidad del capital

Tipo	Titularidad	Objetivo dominante	Ejemplos de ámbito
Privada	Íntegramente de particulares	Maximización del valor para el socio	La inmensa mayoría del tejido español
Pública	Capital mayoritaria o íntegramente de una Administración	Interés general, aunque con exigencia de equilibrio económico	Sociedades mercantiles estatales, empresas municipales de agua o transporte
Mixta	Participación pública y privada	Combinación de rentabilidad e interés general	Sociedades de capital con participación de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales

La empresa pública encuentra su fundamento en el **art. 128.2** de la Constitución, que reconoce la iniciativa pública en la actividad económica, y su régimen en la legislación de régimen jurídico del sector público y de patrimonio de las Administraciones. La titularidad pública no cambia la naturaleza mercantil de la sociedad: por el art. 2 de la Ley de Socie-

dades de Capital, sigue siendo mercantil cualquiera que sea su objeto, y el art. 17 de la misma ley contempla las especialidades de las sociedades unipersonales públicas.

Esa iniciativa no es arbitraria: la teoría económica la fundamenta en los **fallos del mercado**, las situaciones en que la libre concurrencia no alcanza el óptimo paretiano y deja margen para que la intervención pública mejore el resultado. Suelen invocarse cuatro. El **monopolio natural**, cuando las economías de escala son tan intensas que una sola empresa abastece a menor coste que varias —redes de agua, ferrocarril, distribución de energía—, lo que obliga a regular el precio o a asumir la actividad. Las **externalidades**, costes o beneficios que recaen sobre terceros sin reflejarse en el precio, como la contaminación no pagada o la investigación básica no cobrada. Los **bienes públicos**, caracterizados por la **no exclusión** —no cabe impedir el disfrute a quien no paga— y el **consumo conjunto** o no rivalidad, que el mercado no produce en cantidad suficiente (defensa, alumbrado, faros). Y la **información imperfecta** o la incertidumbre, que impiden decisiones eficientes y justifican la provisión o la garantía públicas.

8.5. Por ámbito geográfico

Locales (un municipio o comarca), **regionales**, **nacionales**, **internacionales** —producen en un país y venden en varios— y **multinacionales**, que producen en varios países mediante filiales o establecimientos permanentes. La distinción tiene consecuencia fiscal directa: en cuanto la actividad se extiende a otros Estados aparecen los problemas de **residencia**, **establecimiento permanente**, **precios de transferencia** y aplicación de los convenios para evitar la doble imposición, y con ellos el núcleo de la fiscalidad internacional.

8.6. Por tecnología y nivel de intensidad de los factores

Se distinguen las empresas **intensivas en trabajo** —donde el factor humano pesa más en la estructura de costes, como la hostelería o los servicios personales— de las **intensivas en capital**, donde predominan las amortizaciones y el coste financiero: refino, cemento, energía, telecomunicaciones. Cruzado con el nivel tecnológico, se habla de sectores de **tecnología alta**, **media** y **baja**. El criterio es relevante porque predice el comportamiento de la empresa: la intensiva en capital tiene **costes fijos elevados**, un **umbral de rentabilidad** alto y una rivalidad feroz en las fases bajas del ciclo, mientras que la intensiva en

trabajo ajusta su coste al volumen con más facilidad, pero es mucho más sensible a la evolución salarial y a los cambios en la cotización social.

EJEMPLO

③ **Clasificación completa de una empresa por los criterios anteriores.** *Cárnicas del Segura, S.L.* es una sociedad limitada familiar dedicada a la elaboración de productos cárnicos. Datos del último ejercicio cerrado y del anterior: **68 trabajadores** de plantilla media, **cifra de negocios de 14,2 millones** de euros, **activo total de 9,4 millones**, capital íntegramente privado en manos de tres hermanos, tres centros de producción en la Región de Murcia y ventas a Francia y Portugal por el 22 % de la facturación.

Criterio 1 — Tamaño (Recomendación 2003/361/CE). Plantilla $68 < 250$ ✓; cifra de negocios $14,2 \leq 50$ ✓. Es **pyme**. ¿Pequeña? Exigiría plantilla < 50 y $68 \geq 50$ ✗. Por tanto: **empresa mediana**.

Criterio 1 bis — Umbrales contables españoles.

Umbral	Límite	Dato	¿Cumple?
Balance abreviado (art. 257): activo	≤ 4 M€	9,4 M€	✗
Balance abreviado: cifra de negocios	≤ 8 M€	14,2 M€	✗
Balance abreviado: trabajadores	≤ 50	68	✗
Pérdidas y ganancias abreviada (art. 258): activo	$\leq 11,4$ M€	9,4 M€	✓
Pérdidas y ganancias abreviada: cifra de negocios	$\leq 22,8$ M€	14,2 M€	✓
Pérdidas y ganancias abreviada: trabajadores	≤ 250	68	✓

No cumple **ninguna** de las tres circunstancias del art. 257: **no puede** formular balance abreviado, **no puede** aplicar el Plan General de Contabilidad de Pymes y, por remisión del art. 263, **está obligada a auditar** sus cuentas anuales. Si cumple las tres del art. 258, de modo que **puede** formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada. Y con 68 trabajadores queda muy por debajo de los 250 del art. 49.5 del Código de Comercio: **no** debe elaborar estado de información no financiera.

Criterio 2 — Sector. Industria manufacturera de alimentación: **sector secundario**.

Criterio 3 — Forma jurídica. Sociedad de responsabilidad limitada: capital mínimo de un euro por el art. 4.1 LSC, socios con responsabilidad **limitada** a su aportación, inscripción en el Registro Mercantil **obligatoria** por el art. 19.2 del Código de Comercio.

Criterio 4 — Titularidad del capital. Cien por cien privada y familiar: **empresa privada**, sin costes de agencia entre propiedad y dirección, pero con el riesgo típico de sucesión.

Criterio 5 — Ámbito geográfico. Produce solo en España y exporta el 22 %: **empresa internacional**, no multinacional, al no tener establecimientos productivos en el exterior.

Criterio 6 — Tecnología. Manufactura alimentaria con maquinaria estándar y proceso poco automatizado: **intensiva en trabajo** y de **tecnología media-baja**. Su exposición principal es, por tanto, la evolución de los costes laborales y de la cotización social, no la de los tipos de interés.

RECUERDA

Cinco piezas deben quedar fijadas: **Una**, el concepto: la empresa es la unidad de producción que combina factores y **crea valor añadido** (producción menos consumos intermedios). **Dos**, la cadena teórica: neoclásica (función de producción y caja negra) → costes de transacción de **Coase y Williamson** (por qué existe la empresa y dónde está su frontera) → **agencia** (propiedad frente a dirección, con costes de supervisión, fianza y pérdida residual) → **contractual** (nexo de contratos y control residual) → **sistemas** (sistema abierto con subsistemas real, financiero y directivo). **Tres**, el marco institucional: **comerciante** de los arts. 1 y 4 del Código de Comercio, **capital mínimo de 1 euro** en la S.L. y de **60.000 euros** en la S.A. por el art. 4 LSC, inscripción **potestativa** para el empresario individual salvo el naviero (art. 19), presunción de exactitud del Registro (art. 20) y **libertad de empresa** del art. 38 de la Constitución, con sus límites. **Cuatro**, el entorno: **general** por factores político-legales, económicos, sociodemográficos, tecnológicos y medioambientales, y **específico** por las **cinco fuerzas** de Porter. **Cinco**, los umbrales de tamaño: **10 / 50 / 250** trabajadores y **2 / 10 / 50** millones en Europa; **4 / 8 / 50** y **11,4 / 22,8 / 250** en los arts. 257 y 258 de la Ley de Sociedades de Capital, con la regla de los **dos ejercicios** y las **dos de tres** circunstancias.

TEMA 28

Epígrafe 2 — Los objetivos de la empresa y los sistemas de dirección y gestión

Una empresa es un conjunto de recursos organizado para conseguir algo. Ese «algo» es el **objetivo**, y de él dependen todas las decisiones posteriores: qué producir, cuánto invertir, cómo endeudarse, a quién ascender. Sin un objetivo explícito la gestión no es evaluable, porque no hay patrón con el que comparar el resultado. Y una vez fijado el objetivo hace falta una maquinaria que lo convierta en decisiones y lo vigile: eso son los **sistemas de dirección y gestión**, que recorren el ciclo de planificar, organizar, dirigir personas y controlar.

1. El beneficio como objetivo tradicional y sus limitaciones

La formulación clásica de la microeconomía es que la empresa **maximiza el beneficio**. Es una hipótesis útil: permite derivar la condición de que el ingreso marginal iguale al coste marginal y explica razonablemente el comportamiento de una empresa pequeña cuyo propietario es también su gerente.

Beneficio contable · ingresos menos gastos del ejercicio

El **beneficio** de un ejercicio es la diferencia entre los **ingresos** y los **gastos** imputables a ese ejercicio conforme al principio de devengo, con independencia de los cobros y los pagos.

El beneficio no es un dato de la naturaleza, sino una **magnitud construida** por las normas contables. El artículo 34.2 del Código de Comercio ordena que las cuentas anuales muestren la imagen fiel:

Artículo 34.2 del Código de Comercio · imagen fiel

«Las cuentas anuales deben redactarse con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa, de conformidad con las disposiciones legales. A tal efecto, en la contabilización de las operaciones se atenderá a su realidad económica y no sólo a su forma jurídica.»

Y el Plan General de Contabilidad (RD 1514/2007) sitúa ese resultado en un marco temporal muy concreto:

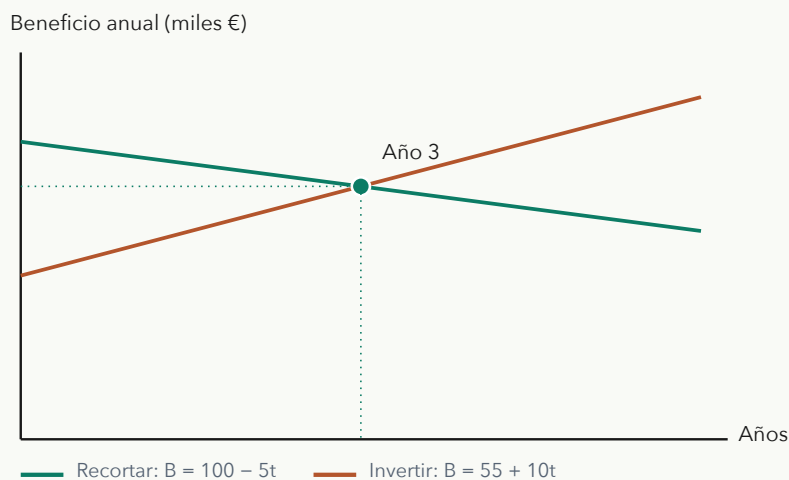
Principio de devengo · el ejercicio manda, no la caja

«Los efectos de las transacciones o hechos económicos se registrarán cuando ocurran, imputándose al ejercicio al que las cuentas anuales se refieran, los gastos y los ingresos que afecten al mismo, con independencia de la fecha de su pago o de su cobro.»

De aquí nacen las tres preguntas que desarman al beneficio como objetivo único.

Primera: ¿qué beneficio? El resultado depende de opciones de valoración perfectamente legales: el método de amortización del inmovilizado, la política de deterioros, la capitalización o no de gastos de desarrollo, el criterio de valoración de existencias. Dos empresas idénticas pueden declarar resultados distintos. Además, «beneficio» puede significar resultado de explotación, resultado antes de impuestos, resultado del ejercicio o resultado atribuido a la sociedad dominante. Maximizar uno no es maximizar otro: un aplazamiento fiscal mejora el resultado neto sin cambiar la explotación.

Segunda: ¿de qué período? El beneficio es un dato **anual**, y la empresa no se agota en un año. Es fácil elevar el resultado de un ejercicio destruyendo valor: recortar el mantenimiento, cancelar el gasto de desarrollo, suprimir formación, apurar el crédito comercial hasta perder proveedores. El beneficio sube este año y baja los cinco siguientes.

DOS SENDAS DE BENEFICIO: RECORTAR HOY O INVERTIR HOY

La senda de recorte parte de 100 y cae 5 al año ($B = 100 - 5t$); la de inversión parte de 55 y sube 10 al año ($B = 55 + 10t$). Se cruzan en el año 3 con 85 miles de euros: en el año 6, recortar da 70 y haber invertido da 115.

Tercera: ¿con qué riesgo? El beneficio es una cifra cierta *a posteriori*, pero las decisiones se toman *a priori* sobre resultados esperados. Dos proyectos con el mismo beneficio esperado de 200.000 euros no son equivalentes si uno lo consigue con seguridad y el otro con un 50 % de probabilidad de ganar 600.000 y un 50 % de perder 200.000. El criterio del beneficio, por sí solo, es **ciego al riesgo** y ciego a la liquidez: una empresa puede quebrar declarando beneficios si su circulante se financia mal.

MATIZ

No confundir *beneficio* con *tesorería* ni con *rentabilidad*. El beneficio es una magnitud absoluta de un ejercicio; la rentabilidad lo relaciona con los recursos empleados (ROA, ROE), y la tesorería mide el efectivo generado. Un beneficio de 500.000 euros es excelente sobre un activo de 2 millones y mediocre sobre un activo de 50 millones. Maximizar el beneficio sin mirar el capital empleado incentiva crecer aunque el crecimiento no cubra el coste de los fondos.

2. La maximización del valor de la empresa para el accionista

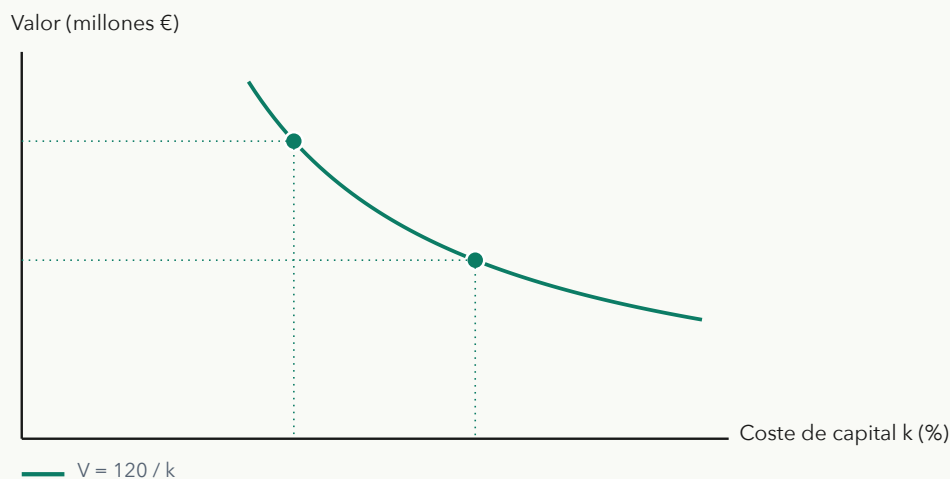
El objetivo financiero que corrige las tres limitaciones anteriores es la **maximización del valor**. En lugar de un resultado de un año se toman *todos* los flujos futuros, y en lugar de sumarlos se los descuenta a una tasa que incorpora el riesgo.

Valor de la empresa · flujos futuros descontados

El **valor** de la empresa es la suma actualizada de los **flujos de tesorería libres** que espera generar, descontados al **coste medio ponderado del capital**: $V = \sum FCF_t / (1 + k)^t$, con $t = 1, 2, \dots, n$. El **valor para el accionista** es ese valor menos el valor de mercado de la deuda: $E = V - D$.

La formulación resuelve las tres preguntas de golpe. El *qué* deja de ser una convención contable y pasa a ser flujo de caja, mucho menos manipulable. El *cuándo* desaparece porque el horizonte es la vida entera del negocio. Y el *riesgo* entra por el denominador: cuanto más incierto sea el flujo, mayor es k y menor el valor.

EL RIESGO ENTRA POR EL DENOMINADOR



Con un flujo perpetuo esperado de 1,2 millones de euros el valor es $V = 1,2 / k$, o sea $V = 120 / k$ en millones si k va en puntos porcentuales: con $k = 6\%$ el valor es 20 millones y si el riesgo eleva k al 10% cae a 12 millones.

Una versión operativa del mismo criterio es la regla del **valor actual neto**: acometer todo proyecto cuyo VAN sea positivo, porque un VAN positivo es exactamente el incremento de valor que el proyecto aporta a los propietarios. Así, «maximizar el valor» se traduce en una instrucción concreta para cada decisión de inversión.

RECUERDA

Beneficio y valor no se oponen en el largo plazo: el valor es, precisamente, la corriente de beneficios económicos futuros bien medida y bien descontada. Se oponen cuando el gestor tiene un horizonte más corto que la empresa.

3. Objetivos múltiples, jerarquía y formulación medible

En la práctica ninguna empresa persigue un objetivo único. La dirección maneja un **sistema de objetivos** en el que unos son fines y otros medios, y en el que hay conflictos que se resuelven por prioridad o por restricción.

Tipo	Contenido	Ejemplo
Económico-financiero	Rentabilidad, valor, solvencia, liquidez	ROE del 12 %, deuda financiera neta / EBITDA por debajo de 2,5
De crecimiento	Tamaño, cuota, expansión geográfica	Abrir cinco tiendas en Andalucía en 2027
Comerciales	Cuota, precio, satisfacción, marca	Subir la cuota del 8 % al 10 %
Operativos	Productividad, calidad, plazo, coste	Bajar de 74 a 45 días el plazo de cobro
Sociales y ambientales	Empleo, seguridad laboral, emisiones	Reducir un 20 % las emisiones por unidad producida

La técnica habitual es **jerarquizar**: el objetivo supremo (crear valor) se desdobla en objetivos por área, estos en objetivos por departamento y estos en objetivos individuales. Es lo que se llama **despliegue en cascada**, y su exigencia es que cada nivel sea *causa* del superior: si al cumplir todos los objetivos de venta, coste y circulante no resulta el margen prometido, el despliegue está mal hecho.

Objetivo bien formulado · medible, fechado y con responsable

Un objetivo está bien formulado cuando indica **qué** magnitud se mueve, **cuánto** se mueve respecto de una **base** conocida, **para cuándo**, con qué **recursos** y **quién** responde de él.

Un enunciado como «mejorar la satisfacción del cliente» no es un objetivo, es un deseo. «Elevar el índice de satisfacción de 7,1 a 8,0 sobre 10 antes del 31 de diciembre, con un presupuesto de 40.000 euros, bajo la responsabilidad del jefe de posventa» sí lo es: se puede verificar, se puede incumplir y se puede retribuir. La dirección por objetivos añade dos requisitos de sentido común: que los objetivos sean **exigentes pero alcanzables**, porque los imposibles se abandonan, y que sean **pocos**, porque veinte prioridades son ninguna.

MATIZ

Todo indicador que se convierte en objetivo retribuido acaba siendo gestionado *como indicador*. Si se premia solo el volumen de ventas, aparecerán ventas a clientes insolventes; si se premia solo el coste unitario, se fabricará para almacén. El antídoto no es renunciar a medir, sino usar **indicadores contrapuestos** (venta y morosidad, coste y calidad).

4. Los grupos de interés

Frente a la visión estrictamente financiera, el enfoque de los **grupos de interés** (*stakeholders*) sostiene que la empresa es un nudo de contratos entre partes que aportan algo y esperan algo, y que el objetivo debe atender a todas ellas porque de todas depende su continuidad.

Grupo de interés · quien afecta o es afectado

Un **grupo de interés** es cualquier colectivo que puede **afectar** a la consecución de los objetivos de la empresa o **verse afectado** por ella.

Grupo	Qué aporta	Qué espera
Accionistas	Capital de riesgo	Dividendo y plusvalía
Trabajadores	Trabajo y conocimiento	Salario, estabilidad, seguridad, desarrollo
Clientes	Ingresos	Calidad, precio, servicio
Proveedores	Suministro y crédito comercial	Pago en plazo, continuidad
Entidades de crédito	Financiación ajena	Intereses y devolución del principal
Administraciones	Marco jurídico, infraestructuras	Cumplimiento normativo y tributario
Comunidad y entorno	Licencia social	Empleo, no contaminar

El enfoque no niega el objetivo financiero: lo *condiciona*. Puede leerse como una maximización del valor **sujeta a restricciones** de satisfacción mínima de cada grupo, porque un grupo insatisfecho retira su aportación (el trabajador se va, el cliente no repite, el banco no renueva). Su debilidad es que, sin una prelación clara, «servir a todos» puede dejar a la dirección sin criterio para decidir y sin nadie a quien responder.

El derecho español ha incorporado esta lógica por vías indirectas. En las sociedades cotizadas, la Ley de Sociedades de Capital reserva al consejo la política de responsabilidad social:

Artículo 529 ter.1.a) de la LSC · lo que el consejo no puede delegar

«La aprobación del plan estratégico o de negocio, los objetivos de gestión y presupuesto anuales, la política de inversiones y de financiación, la política de responsabilidad social corporativa y la política de dividendos.»

Junto a ello, la información no financiera y de diversidad, la normativa de igualdad, la de prevención de riesgos laborales y la de morosidad en las operaciones comerciales operan como restricciones legales que traducen intereses de terceros en obligaciones exigibles.

5. La teoría de la agencia: propiedad frente a dirección

En la empresa moderna la propiedad está separada de la gestión: miles de accionistas dispersos confían el negocio a directivos profesionales. Esa separación genera un problema estructural.

Relación de agencia · el principal delega en el agente

Existe una **relación de agencia** cuando una parte, el **principal**, encarga a otra, el **agente**, la gestión de sus intereses con **capacidad de decisión** propia. Si los intereses divergen y el principal *no puede observar* del todo la conducta del agente, aparece un **conflicto de agencia**.

Las manifestaciones típicas del conflicto entre accionistas y directivos son cuatro: **horizonte** (el directivo mira a tres años, el accionista a veinte), **aversión al riesgo** (el patrimonio y la carrera del directivo están concentrados en la empresa, mientras el accionista diversifica, de modo que el directivo rechaza proyectos arriesgados de valor positivo), **crecimiento por el crecimiento** —construir un grupo grande da poder y retribución aunque destruya valor— y **consumo de recursos** en gastos discrecionales sin retorno.

Ese conflicto no es gratis. Su factura son los **costes de agencia**: los de supervisión que soporta el principal (auditoría, consejo, reporting), los de fianza o señalización que asume el agente para hacerse creíble y la **pérdida residual** de valor que ni la supervisión ni los incentivos consiguen evitar.

EJEMPLO

④ **El conflicto de agencia en una decisión de inversión.** Una sociedad estudia una inversión de 3.000.000 € en una nueva línea, amortizable linealmente en cinco años (600.000 €/año). Los flujos de tesorería libres esperados y su descuento al 8 % son:

Año	Flujo (€)	(1,08) ^t	Valor actual (€)
1	200.000	1,0800	185.185

2	700.000	1,1664	600.137
3	1.100.000	1,2597	873.218
4	1.400.000	1,3605	1.029.043
5	1.600.000	1,4693	1.088.934
		Suma	3.776.517

$VAN = 3.776.517 - 3.000.000 = +776.517 \text{ €}$. El proyecto crea valor y debe hacerse.

Ahora el incentivo del directivo. Su bono anual se calcula sobre el resultado de explotación del ejercicio. En el año 1 el proyecto aporta 200.000 € de flujo y carga 600.000 € de amortización: el resultado empeora en **400.000 €**, mientras que en el año 2 el flujo (700.000 €) ya supera la amortización y el resultado mejora en 100.000 €. El directivo, que espera rotar de puesto en tres años, cobra menos en el primer ejercicio por haber tomado la decisión correcta. Con ese esquema retributivo, lo *racional* para él es no invertir.

Interpretación: el conflicto no está en la persona, está en el contrato. Basta ligar una parte del bono al VAN aprobado y diferir su cobro tres o cinco años para que la decisión privada y la del accionista coincidan.

Los **mecanismos de alineación** son de tres clases.

El primero es **retribuir por resultados**. La retribución variable convierte al agente en copartícipe del resultado. La ley española lo prevé expresamente para los administradores:

Artículo 217.2 de la LSC · conceptos retributivos posibles

«a) una asignación fija, b) dietas de asistencia, c) participación en beneficios, d) retribución variable con indicadores o parámetros generales de referencia, e) remuneración en acciones o vinculada a su evolución, f) indemnizaciones por cese, siempre y cuando el cese no estuviese motivado por el incumpli-

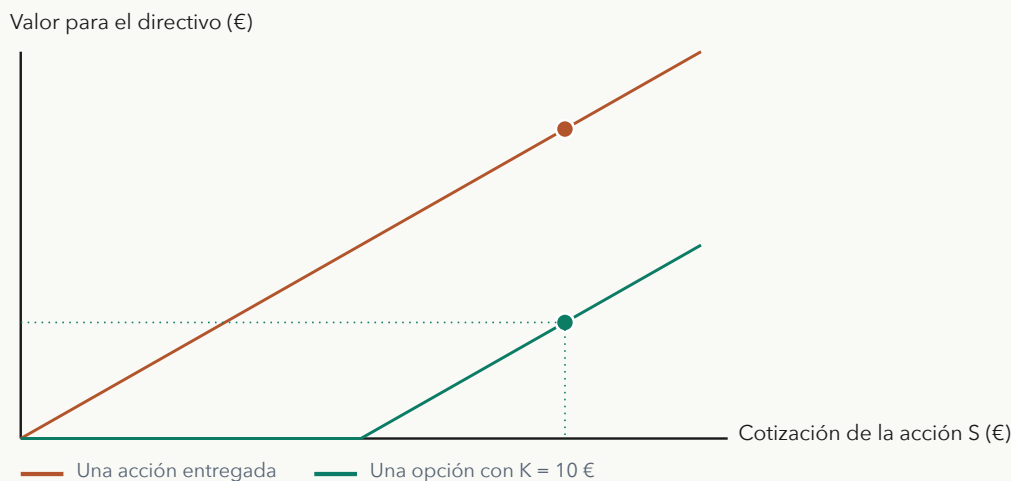
miento de las funciones de administrador y g) los sistemas de ahorro o previsión que se consideren oportunos.»

Artículo 217.4 de la LSC · la cautela contra el corto plazo

«El sistema de remuneración establecido deberá estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la sociedad e incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.»

El segundo es la **entrega de acciones u opciones sobre acciones**, que traslada al directivo el propio objetivo del accionista. La opción tiene un **pago asimétrico**, porque su titular gana con las subidas y no pierde con las bajadas, de modo que incentiva a asumir más riesgo que la acción entregada.

ACCIONES FRENTE A OPCIONES: LA ASIMETRÍA DEL INCENTIVO



La acción entregada vale lo que valga el título (en 16 €, 16 €). La opción con precio de ejercicio 10 € vale 0 mientras la cotización esté por debajo de 10 € y $S - 10$ por encima: en 16 € vale 6 €.

El tercero es la **disciplina externa**. La **deuda** obliga a pagar intereses y principal en fechas ciertas, lo que reduce la tesorería libre disponible para gastos discrecionales y somete a la dirección al escrutinio periódico del prestamista. El **mercado de control** amenaza con una

oferta pública de adquisición y el relevo del equipo si la cotización se rezaga. Y el **mercado de trabajo directivo** premia la reputación del gestor. Ninguno es gratuito: demasiada deuda añade riesgo financiero y puede llevar a rechazar inversiones buenas por falta de margen.

MATIZ

El conflicto de agencia no se da solo entre accionistas y directivos. En las empresas españolas con capital concentrado el conflicto dominante es entre **socio de control** y **minoritarios** (operaciones vinculadas, retribuciones desproporcionadas, no reparto de dividendos), y hay un tercer eje entre **accionistas** y **acreedores**. Ahí la protección no llega por incentivos, sino por deberes: el de diligencia del artículo 225 y el de lealtad del artículo 227 de la LSC.

Artículo 227.1 de la LSC · deber de lealtad

«Los administradores deberán desempeñar el cargo con la lealtad de un fiel representante, obrando de buena fe y en el mejor interés de la sociedad.»

6. El gobierno corporativo

El **gobierno corporativo** es el conjunto de reglas, órganos y prácticas que determinan cómo se dirige y se controla una sociedad, y cómo se reparten poder e información entre junta, consejo y dirección. Es la respuesta institucional al problema de agencia.

La pieza central en las cotizadas es el **consejo de administración**, obligatorio y compuesto solo por personas físicas:

Artículo 529 bis.1 de la LSC · consejo obligatorio en cotizadas

«Sin perjuicio de lo previsto en la disposición adicional duodécima, las sociedades cotizadas deberán ser administradas por un consejo de administración que estará compuesto, exclusivamente, por personas físicas.»

Su función no es gestionar el día a día —eso lo hace la dirección— sino **fixar la estrategia y supervisar**. El artículo 529 ter reserva a su decisión indelegable, además del plan estratégico y el presupuesto anual ya citados, la política de control y gestión de riesgos, la política de gobierno corporativo, la información financiera pública y las inversiones estratégicas. La calidad de esa supervisión depende de la **composición**. La ley distingue categorías de consejeros y define la independencia en términos funcionales:

Artículo 529 duodecies.4 de la LSC · consejeros independientes

«Se considerarán consejeros independientes aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos.»

El trabajo fino se hace en **comisiones**. Dos son legalmente obligatorias en las cotizadas.

Comisión	Composición legal	Núcleo de funciones
Auditoría (art. 529 <i>quaterdecies</i>)	Solo consejeros no ejecutivos, mayoría independientes , uno con experiencia en contabilidad o auditoría; presidente independiente, sustituido cada cuatro años	Supervisar el control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos; supervisar la elaboración de la información financiera; relación con el auditor externo
Nombramientos y retribuciones (art. 529 <i>quindecies</i>)	Solo consejeros no ejecutivos, al menos dos independientes , presidente independiente	Evaluar competencias del consejo, objetivo de representación del sexo menos representado, proponer independientes, informar nombramientos de altos directivos, sucesión del primer ejecutivo, proponer la política de retribuciones

Artículo 529 quaterdecies.1 de la LSC · comisión de auditoría

«La comisión de auditoría estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos nombrados por el consejo de administración, la mayoría de los

cuales, al menos, deberán ser consejeros independientes y uno de ellos será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas.»

Sobre este armazón legal se superpone un instrumento de **adhesión voluntaria**: el **Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV**, cuyas recomendaciones no son normas imperativas, sino que operan bajo la regla de «cumplir o explicar». La conexión con la ley está en el informe anual de gobierno corporativo:

Artículo 540.4.g) de la LSC · cumplir o explicar

«Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo, o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones.»

La **transparencia sobre remuneraciones** cierra el sistema, porque el pago al directivo es a la vez mecanismo de alineación y potencial manifestación del conflicto. El artículo 541 de la LSC obliga al consejo de las cotizadas a elaborar y publicar un **informe anual sobre remuneraciones de los consejeros**, que debe detallar las percepciones individuales devengadas por todos los conceptos, difundirse simultáneamente al informe de gobierno corporativo, permanecer accesible en la web de la sociedad y de la CNMV un mínimo de diez años, y someterse a **votación consultiva** de la junta general ordinaria como punto separado del orden del día. Con carácter general, el artículo 217.3 exige que el importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los administradores en su condición de tales lo apruebe la junta.

En sectores donde el mal gobierno tiene coste sistémico, las exigencias se endurecen. Para las entidades de crédito, la Ley 10/2014 impone un sistema de gobierno explícito:

Artículo 29.2 de la Ley 10/2014 · gestión sana y prudente

«El consejo de administración de las entidades de crédito deberá definir un sistema de gobierno corporativo que garantice una gestión sana y prudente

de la entidad, y que incluya el adecuado reparto de funciones en la organización y la prevención de conflictos de intereses. El consejo de administración vigilará la aplicación del citado sistema y responderá de ella.»

7. Las funciones directivas y los niveles de dirección

La **dirección** es la función que transforma recursos dispersos en resultado coordinado. Se descompone clásicamente en cuatro tareas que forman un ciclo continuo.

Funciones directivas · planificar, organizar, dirigir, controlar

Planificar es decidir qué se quiere y cómo llegar. **Organizar** es repartir tareas, autoridad y recursos. **Dirigir personas** es conseguir que los miembros de la organización quieran hacer lo que hay que hacer. **Controlar** es comparar lo logrado con lo previsto y corregir.

El ciclo no es lineal: el control alimenta la planificación siguiente. Y no se ejecuta igual en todos los escalones.

Nivel	Quién	Horizonte y decisiones	Habilidad dominante
Alta dirección	Consejero delegado, comité de dirección	Estratégicas, 3-5 años, no repetitivas, mucha incertidumbre	Conceptual: leer el entorno, elegir dónde competir
Dirección intermedia	Directores de área, jefes de fábrica o de zona	Tácticas, 1 año, despliegue de la estrategia y asignación de recursos	Interpersonal: traducir, negociar, coordinar
Supervisión de primera línea	Encargados, jefes de equipo	Operativas, día a día, repetitivas y programables	Técnica: dominar la tarea que se supervisa

Las tres habilidades están presentes en todos los niveles, pero su peso se invierte al subir: el encargado necesita sobre todo saber hacer, el consejero delegado necesita sobre todo saber decidir en la ambigüedad. La habilidad interpersonal es la única que no pierde importancia en ningún escalón.

Deben distinguirse dos planos de esa labor que el lenguaje corriente confunde. La **dirección** en sentido estricto se ocupa de las decisiones **estratégicas**: no repetitivas, de largo alcance y con mucha incertidumbre, las que fijan hacia dónde va la empresa; es el terreno propio de la alta dirección. La **gestión** se ocupa de las decisiones **operativas**: repetitivas, de corto plazo y de resultado previsible, las que ejecutan lo decidido y velan por el funcionamiento diario; es el terreno de la supervisión de primera línea. Entre una y otra, la dirección intermedia traduce la estrategia en tareas gestionables. Los tres niveles de la tabla anterior no son, por tanto, tres alturas del mismo trabajo, sino tres mezclas distintas de dirección y gestión.

Herbert Simon ordenó esas decisiones en dos tipos. Las **programadas** son rutinarias y recurrentes, y admiten resolverse mediante un procedimiento, una regla o un algoritmo fijado de antemano —reponer existencias al llegar a un mínimo, aplicar el baremo de un descuento—; predominan en la gestión y se prestan a la normalización y a la automatización. Las **no programadas** son novedosas, mal estructuradas y sin precedente aplicable, de modo que exigen juicio, análisis y criterio —entrar en un mercado nuevo, reaccionar ante un competidor inesperado—; predominan en la dirección.

8. La planificación estratégica

Estrategia · dónde competir y cómo ganar

La **estrategia** es el conjunto de decisiones que definen **en qué negocios** está la empresa y **con qué ventaja** pretende obtener en ellos una rentabilidad superior a la de sus competidores, de forma **sostenible**.

El proceso arranca con la declaración de propósito. La **misión** responde a qué es y para qué existe la empresa hoy (a qué necesidad sirve, para qué cliente, con qué capacidades). La **visión** describe qué quiere ser en un horizonte largo. Los **valores** acotan cómo se admite competir.

Después viene el **diagnóstico**, con dos miradas. La externa examina el entorno general (marco político y fiscal, demografía, tecnología, regulación) y el entorno específico del sector (poder de negociación de clientes y proveedores, competidores actuales, entrantes

potenciales, sustitutos). La interna examina recursos y capacidades: instalaciones, tecnología, marca, conocimiento, estructura financiera. Ambas se sintetizan en la matriz **DAFO**.

DAFO · dentro y fuera, a favor y en contra

El **DAFO** cruza el origen del factor —**interno** o **externo**— con su signo —**favorable** o **desfavorable**—: internos favorables son **Fortalezas**, internos desfavorables **Debilidades**, externos favorables **Oportunidades** y externos desfavorables **Amenazas**.

EJEMPLO

⑤ **DAFO de una pyme española.** Carpintería metálica de Alicante, 14 trabajadores, ventas de 1.800.000 € y margen de explotación del 6,5 % (media del sector: 9 %). Dos constructoras concentran el 62 % de la facturación. El plazo medio de cobro es de 74 días frente a los 45 habituales del sector. La empresa tiene certificación de calidad y cero rechazos en 2025.

	Favorable	Desfavorable
Interno	Fortalezas: cero rechazos y certificación; plantilla cualificada con 9 años de antigüedad media; capacidad de serie corta	Debilidades: margen 2,5 puntos por debajo del sector; cobro a 74 días que consume circulante; sin comercial propio; nadie con inglés para exportar
Externo	Oportunidades: rehabilitación energética impulsada por ayudas públicas; obra hotelera en la costa; sustitución de carpintería de aluminio antigua por rotura de puente térmico	Amenazas: dependencia del ciclo de la construcción; entrada de fabricantes con precios más bajos; subida del precio del aluminio

Lectura cuantificada. El cruce que manda es «cobro a 74 días» × «62 % en dos clientes»: son dos debilidades ligadas, porque la concentración es la que impide negociar plazo. Cada 10 días de reducción del período de cobro liberan

$1.800.000 \times 10 / 365 \approx 49.300 \text{ €}$ de circulante, casi la mitad de todo el beneficio de explotación del año ($1.800.000 \times 6,5 \% = 117.000 \text{ €}$). La conclusión estratégica es que el proyecto prioritario no es «vender más», sino diversificar clientes hacia rehabilitación —donde el pago es más rápido— aunque el precio unitario baje algo. El DAFO sirve cuando de cada casilla sale una decisión con cifra.

Del diagnóstico se pasa a la **elección**. Michael Porter formuló las tres estrategias competitivas genéricas, que combinan la fuente de la ventaja con la amplitud del mercado.

Estrategia	Fuente de la ventaja	Ámbito	Riesgo típico
Liderazgo en costes	Producir más barato que nadie (escala, aprendizaje, eficiencia, poder de compra)	Todo el sector	Una tecnología nueva anula la ventaja de escala; guerra de precios que hunde el margen
Diferenciación	Ofrecer algo percibido como único (calidad, marca, servicio, diseño) por el que el cliente paga un sobreprecio	Todo el sector	El sobreprecio supera lo que el cliente valora; la diferencia se imita
Enfoque o segmentación	Aplicar coste o diferenciación a un segmento estrecho	Un nicho	El nicho desaparece o resulta demasiado pequeño; los generalistas entran

La advertencia clásica es la del **atrapamiento en el medio**: quien no es el más barato ni es distinto no tiene razón para existir, porque los clientes sensibles al precio se van al líder en costes y los dispuestos a pagar más se van al diferenciado.

Para el **crecimiento**, la matriz de Ansoff cruza producto y mercado.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración: vender más de lo mismo a los mismos (promoción, precio, cuota al competidor)	Desarrollo de producto: nuevas gamas o versiones para el cliente actual

Mercados nuevos	Desarrollo de mercado: nuevas zonas, nuevos segmentos, nuevos canales	Diversificación: nuevos productos en nuevos mercados
------------------------	--	---

El riesgo crece en diagonal: la penetración se apoya en todo lo que la empresa ya sabe, la diversificación en nada. Dentro de esta última se distingue la **relacionada** —que aprovecha tecnología, canal o marca comunes— de la **no relacionada** o conglomerada, cuya única justificación suele ser financiera. Cabe también crecer por **integración vertical**, hacia el proveedor o hacia el cliente.

Por último, cuando la empresa tiene varios negocios hace falta decidir dónde poner el dinero, y para eso sirven las **matrices de cartera**. La más conocida cruza el crecimiento del mercado con la cuota relativa.

Posición	Crecimiento del mercado	Cuota relativa	Caja	Decisión
Interrogante	Alto	Baja	Consume	Invertir con selección o abandonar
Estrella	Alto	Alta	Genera y consume	Invertir para sostener el liderazgo
Vaca lechera	Bajo	Alta	Genera excedente	Ordeñar y financiar estrellas e interrogantes
Peso muerto	Bajo	Baja	Ni genera ni justifica inversión	Liquidar o reposicionar en un nicho

La matriz es una herramienta de **asignación de recursos**, no un oráculo: usa dos variables y trata cada negocio como independiente, cuando muchas veces comparten marca, red comercial o tecnología.

9. La organización

Elegida la estrategia, hay que construir la estructura que la ejecute. La regla básica es que **la estructura sigue a la estrategia**: una empresa que decide diferenciarse por servicio al cliente y organiza sus equipos por producto tendrá un conflicto permanente.

Estructura organizativa · reparto estable de tareas y autoridad

La **estructura organizativa** es el reparto estable de **tareas** entre unidades, la asignación de **autoridad** para decidir y los **mecanismos de coordinación** que aseguran que las partes trabajen en el mismo sentido.

Los principios organizativos clásicos son la **división del trabajo** y su correlato, la **especialización**, la **unidad de mando** (cada persona recibe órdenes de un solo superior), la **jerarquía** con una cadena de autoridad ininterrumpida, la **delegación** de tareas con los medios y la autoridad necesarios, la **correspondencia entre autoridad y responsabilidad**, el **alcance de control** o número de subordinados que un jefe puede dirigir con eficacia, y la **coordinación**, que es el fin de todos los anteriores.

Estructura	Cómo se articula	Ventajas	Inconvenientes
Lineal o jerárquica	Cadena de mando única de arriba abajo	Sencilla, autoridad clara, decisión rápida	Depende de la capacidad del jefe; rígida; poca especialización
Funcional	Mando por especialistas según la materia	Aprovecha el conocimiento experto	Rompe la unidad de mando; conflictos de competencia
En línea y staff	Cadena jerárquica única más órganos de asesoramiento sin mando	Une claridad de mando y asesoría experta	Coste del <i>staff</i> , roces con la línea si asesora como si ordenara
Divisional	Unidades autónomas por producto, mercado geográfico o cliente, con resultados propios	Enfoque al negocio, responsabilidad medible, alta dirección liberada	Duplicidad de funciones; competencia interna por recursos
Matricial	Doble dependencia: funcional y de proyecto o producto	Flexibilidad, uso compartido de especialistas	Doble mando, conflicto de prioridades, necesita mucha madurez directiva
En red	Núcleo pequeño que coordina actividades externalizadas	Ligera en activos y muy flexible	Pérdida de control y de conocimiento crítico; dependencia de terceros

El **organigrama** es la representación gráfica de la estructura: muestra unidades, niveles, líneas de dependencia jerárquica y, en trazo distinto, las relaciones de asesoramiento o funcionales.

MATIZ

El organigrama refleja la organización **formal**. Junto a ella existe siempre una organización **informal** hecha de relaciones espontáneas, liderazgos no nombrados y canales de comunicación reales. Ignorarla es un error de gestión: cuando la informal contradice a la formal, casi siempre es porque la formal está mal diseñada.

10. La dirección de personas

Ninguna estructura funciona sin personas dispuestas. La dirección de personas se juega en tres frentes.

El **liderazgo** es la capacidad de influir en el comportamiento de otros para conseguir objetivos, y no coincide con la autoridad formal: se puede tener mando sin liderazgo y liderazgo sin mando. Los estilos clásicos son el **autoritario** (decide el jefe y comunica), el **democrático** o participativo (decide con el equipo) y el **permisivo** (delega la decisión en el grupo). La lectura moderna es **situacional**: el estilo eficaz depende de la madurez del colaborador, de la urgencia y del tipo de tarea. Un incendio se dirige con órdenes; un proyecto de innovación, con participación. Se distingue además el liderazgo **transaccional**, que intercambia recompensas por rendimiento, del **transformacional**, que moviliza mediante propósito y ejemplo.

La **motivación** explica por qué alguien mantiene un esfuerzo. Tres modelos suficientes para el examen:

Modelo	Idea central	Consecuencia para la dirección
Jerarquía de necesidades (Maslow)	Las necesidades se ordenan de fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización; una necesidad solo motiva cuando las inferiores están razonablemente cubiertas	Un incentivo económico apenas motiva a quien ya cubre lo básico y necesita reconocimiento o desarrollo

Bifactorial (Herzberg)	Los factores de higiene (salario, condiciones, supervisión, estabilidad) evitan la insatisfacción pero no motivan; los factores motivadores (logro, reconocimiento, responsabilidad, contenido del trabajo) sí motivan	Subir el sueldo elimina quejas, no genera compromiso: para eso hay que enriquecer el puesto
Expectativa (Vroom)	La fuerza de la motivación es el producto de tres creencias: que el esfuerzo produce rendimiento, que el rendimiento produce recompensa y que la recompensa vale la pena	Al ser un producto, si <i>cualquiera</i> de los tres factores es cero, la motivación es cero: un objetivo inalcanzable, un bono que se sospecha que no se pagará o un premio que no interesa desactivan igual

La **comunicación** es el vehículo de las dos anteriores. Interesa distinguir la **descendente** (instrucciones, objetivos, resultados), la **ascendente** (información del terreno, sugerencias, quejas) y la **horizontal** entre unidades del mismo nivel. La ascendente es la que se atrofia primero y la más valiosa para el control, porque es la que trae las malas noticias a tiempo. Un objetivo bien formulado que nadie comunica no dirige nada.

11. El control de gestión

Control · comparar, valorar y corregir

El **control** consiste en **medir** el resultado real, **compararlo** con el objetivo previsto, **analizar la desviación** y **corregir**, bien actuando sobre la ejecución, bien revisando el propio objetivo.

El proceso tiene, por tanto, cuatro fases —fijar el estándar, medir, comparar y actuar— y solo es útil si cumple tres condiciones: que sea **oportuno** (un informe de enero recibido en mayo no permite corregir nada), **selectivo** (control por excepción: solo se elevan las desviaciones relevantes) y **económico** (no debe costar más que lo que ahorra). Según el momento en que actúa se distingue el control *previo* o preventivo, el *concurrente* y el *posterior*.

El instrumento nuclear es el **presupuesto**: la expresión cuantificada, en euros y por períodos, del plan de un ejercicio. El presupuesto maestro integra el de ventas, el de

producción y consumos, el de gastos por centro, el de inversiones y el financiero o de tesorería, y desemboca en una cuenta de resultados y un balance previsionales. Aprobar los objetivos de gestión y el presupuesto anual es, en las cotizadas, facultad indelegable del consejo (artículo 529 ter.1.a de la LSC).

El **control presupuestario** compara lo real con lo presupuestado y descompone la diferencia en desviaciones con significado. La descomposición mínima separa el efecto **precio** del efecto **cantidad**, y añade la distinción entre presupuesto **rígido** —el aprobado— y presupuesto **flexible**, recalculado al nivel de actividad realmente alcanzado.

EJEMPLO

⑥ **Cálculo e interpretación de una desviación presupuestaria.** Un taller presupuestó para el mes la fabricación de 5.000 piezas, con un consumo estándar de 2 kg de aluminio por pieza a 4,00 €/kg. Al cierre ha fabricado 5.200 piezas y ha consumido 10.400 kg a un precio medio de 4,15 €/kg.

Concepto	Cálculo	Importe
Presupuesto rígido	$5.000 \times 2 \text{ kg} \times 4,00 \text{ €}$	40.000 €
Coste real	$10.400 \text{ kg} \times 4,15 \text{ €}$	43.160 €
Desviación total	$43.160 - 40.000$	3.160 € desfavorable

Descomposición:

Desviación	Fórmula	Importe
En precio	$(4,15 - 4,00) \times 10.400 \text{ kg}$	1.560 € desfavorable
En cantidad	$(10.400 - 10.000 \text{ kg}) \times 4,00 \text{ €}$	1.600 € desfavorable
Suma de control	$1.560 + 1.600$	3.160 € ✓

Ahora el presupuesto **flexible**, recalculado a la producción real: $5.200 \times 2 \text{ kg} \times 4,00 \text{ €} = 41.600 \text{ €}$. Comparando con él, la desviación de cantidad se descompone otra vez:

Desviación	Cálculo	Importe
------------	---------	---------

De volumen (no imputable al taller)	41.600 – 40.000	1.600 €
De eficiencia técnica	(10.400 – 10.400 kg) × 4,00 €	0 €

Interpretación: de los 3.160 € de desviación aparente, 1.600 € se explican simplemente por haber fabricado 200 piezas más de lo previsto —y por tanto vendrán acompañados de más ingresos— y **la eficiencia del taller ha sido exactamente la estándar**: $10.400 \text{ kg} / 5.200 \text{ piezas} = 2,00 \text{ kg por pieza}$. La única desviación de la que se puede pedir cuentas es la de precio, 1.560 €, y no corresponde al jefe de producción, sino a compras. Analizar la desviación total sin flexibilizar el presupuesto habría llevado a reprender al responsable equivocado.

Para lo que el presupuesto no captura se usan **indicadores**, que deben ser pocos, medibles con datos ya existentes, comparables en el tiempo y ligados a alguien que pueda influir en ellos. Y para ordenarlos se emplea el **cuadro de mando integral**.

Cuadro de mando integral · cuatro perspectivas encadenadas

El **cuadro de mando integral** traduce la estrategia en un conjunto reducido de objetivos e indicadores agrupados en cuatro **perspectivas** —financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento— unidas por relaciones de **causa a efecto**.

Perspectiva	Pregunta que responde	Indicadores típicos
Financiera	¿Qué esperan de nosotros quienes aportan el capital?	Rentabilidad sobre recursos propios, margen de explotación, flujo de caja libre, plazo de cobro
Cliente	¿Cómo nos ven los clientes?	Cuota, tasa de retención, satisfacción, cumplimiento de plazo de entrega

Procesos internos	¿En qué tenemos que ser excelentes?	Tiempo de ciclo, coste unitario, tasa de rechazos, disponibilidad de equipos
Aprendizaje y crecimiento	¿Podemos seguir mejorando?	Horas de formación, rotación de plantilla, antigüedad media, peso de los productos nuevos en la venta

La aportación del modelo es doble. Primero, **equilibra** indicadores financieros —que son retrospectivos, pues informan de lo que ya ocurrió— con indicadores anticipados de las causas. Segundo, obliga a explicitar la **cadena causal** de la estrategia: si formamos al personal, mejoran los procesos; si mejoran los procesos, el cliente percibe más calidad y repite; si repite, crece el margen. Escrita esa cadena, el cuadro de mando deja de ser una colección de cifras y se convierte en una hipótesis comprobable sobre cómo esta empresa concreta gana dinero.

RECUERDA

Suprimir y encadenar directamente con el contenido del recap. el objetivo se **elige** (valor, no beneficio de un año), se **formula** de manera medible y jerarquizada, se **encomienda** a directivos cuyos incentivos hay que alinear (agencia y gobierno corporativo), se **despliega** mediante planificación, organización y dirección de personas, y se **verifica** con el presupuesto, los indicadores y el cuadro de mando. Si en un examen aparece un caso, la pregunta útil siempre es la misma: ¿qué objetivo se está maximizando de hecho, y quién cobra por ello?

TU OPOSICIÓN, EN UNA APP

El temario que tienes en las manos cobra vida en la app Persevera, con todo para estudiarlo:

tests · psicotécnicos · flashcards con repaso espaciado · supuestos

cursos · simulacros · mapas mentales · tutor IA · planificador

7 días de prueba · Suscripción sin permanencia: cancelas cuando quieras.

**APP STORE**

para iPhone y iPad

**GOOGLE PLAY**

para Android

**EN LA WEB**app.perseveraoposiciones.com

DEL MISMO EQUIPO



Eroodite — Estudia cualquier cosa con IA

Persevera es para tu oposición. **Eroodite, para todo lo demás:** tu carrera universitaria, otras oposiciones o cualquier material que caiga en tus manos. Sube tus apuntes, PDFs, vídeos de YouTube o fotos y su inteligencia artificial te crea al momento exámenes, fichas de repaso, resúmenes y mapas mentales. Con un tutor con IA que resuelve dudas —hasta las que le haces una foto—, repaso espaciado y modo concentración.

Tus apuntes, listos para estudiar en segundos. Empieza gratis.



APP STORE

para iPhone y iPad



GOOGLE PLAY

para Android