

La empresa, explicada de forma sencilla

Todo lo que se tiene que saber para no sentirse perdido en el mundo de la empresa

Francisco López



Libros de Cabecera

**La empresa,
explicada
de forma sencilla**



1ª edición: enero 2009

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 2009 Francisco López Martínez
www.pacolopez.biz

© 2009 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Diseño de la colección: Erola Boix
Editor: Llorenç Rubió

ISBN: 978-84-936740-0-7
Depósito Legal: B-00795-2009

Impreso por Talleres Gráficos Vigor, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

A los buenos empresarios,
la principal fuente de riqueza
de un país.

La empresa, explicada de forma sencilla

Todo lo que se tiene que saber
para no sentirse perdido en el mundo
de la empresa

Francisco López

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Índice

Prólogo	9
Introducción	13
1. ¿Qué es una empresa?	27
2. ¿Qué tipos de empresas hay?	57
3. ¿Son mejores las empresas grandes o las empresas pequeñas?	91
4. ¿De dónde salen los beneficios de una empresa?	103
5. ¿Las empresas tienen demasiados beneficios?	111
6. ¿Qué tipo de costes tiene una empresa?	121
7. ¿Cómo pagan las empresas a sus empleados?	135
8. ¿Qué es un balance?	147
9. ¿Qué es la productividad?	161
10. ¿Qué es el marketing?	167
11. ¿Cómo se organizan las empresas?	181
12. ¿Existe un modelo de empresa óptimo?	189
13. ¿Qué hay que hacer para montar una empresa?	199
14. ¿Cómo se sabe cuánto vale una empresa?	209
Epílogo	215
Anexo: Glosario de términos.	216

Prólogo

Estimado lector:

Este libro que tienes en tus manos pretende explicar el concepto de “empresa”, para tratar de ponerlo al alcance de cualquier persona.

Está especialmente pensado para los jóvenes. Para los jóvenes en general, pero sobre todo para aquellos que se empiecen a plantear la entrada en el mundo laboral, el inicio de un negocio propio, o la incorporación a la empresa familiar. Aunque también pretende aclarar conceptos a aquellos que, a pesar de llevar ya un tiempo en el mundo laboral, aún desconocen algunas de sus facetas.

Como verás, he procurado tratar el tema de una forma sencilla, buscando que su lectura sea fácil de seguir y por tanto de entender.

En ese sentido, he buscado abordar la explicación por partes, repartiendo por capítulos las respuestas a las cuestiones principales que he pensado que surgen ante la realidad bastante compleja que representa una empresa. Incluso, al final del libro, me he atrevido a incluir un capítulo con unas consideraciones generales que serán de utilidad para quienes se aventuren a crear una nueva empresa. Y también he incorporado un capítulo con unas breves reflexiones sobre lo que vale una empresa. Además de todo lo anterior, he com-

pletado las explicaciones con algunos ejemplos, para que sirvan de referencia, y para facilitar la comprensión de los conceptos más abstractos.

En cualquier caso, por las características de este tipo de obra (un manual básico y genérico), estoy seguro que se quedará corto para algunos lectores, por lo simple, y que será demasiado complicado para otros. Creo que es inevitable, y pido disculpas por anticipado por ello.

Te animo, estimado lector o lectora, a que subrayes todo aquello que creas que merezca una reflexión más profunda, y a que hagas todas las anotaciones al margen que creas convenientes. Este libro es el medio por el que voy a comunicarme contigo. Y lo importante no es el formato físico (el papel) sino que realmente consiga transmitirte el mensaje que deseo que recibas, y que tú obtengas algo de provecho de su lectura.

Tampoco quiero convencerte de nada, sino darte unas bases de razonamiento para que, por ti mismo, saques tus propias conclusiones.

Creo que los libros no deben ser nunca un fin en si mismos, sino un medio para ayudar al lector a pensar, a formar su propio criterio sobre las cosas de las que tratan. En ese sentido, un libro manoseado, rayado, anotado, es un libro aprovechado.

Espero que este libro siga por ese camino, y sirva para que pienses y medites sobre la empresa y los empresarios.

El formato de las páginas que siguen trata de facilitar las anotaciones, con amplios márgenes y un generoso interlineado, e incluso con una página al final de cada capítulo, que está reservada para notas.

Espero, por tanto, que puedas sacar provecho de esta modesta obra.

Marzo, 2008

(Estaré encantado de recibir sugerencias o comentarios sobre la obra en mi dirección personal de correo electrónico: pacolopez@pacolopez.biz. Y también invito a los lectores a visitar mi blog, en www.pacolopez.biz)

Introducción

Supongo, porque así lo deseo, que la mayoría de lectores de este libro van a ser jóvenes, principalmente entre los que están por encima de los 18 y por debajo de los 25 años. Aunque espero que también le sea útil a cualquier persona mayor de 25 que se interese por entender mejor qué es una empresa.

Inicio

Creo que los jóvenes no tienen una idea clara de qué es realmente una empresa.

Para empezar, creo que hay muchos jóvenes que identifican el concepto “empresa” con un conjunto de imágenes negativas, como *explotación, avaricia, mal rollo, malos jefes, trato inhumano, sueldos bajos, despidos, temporalidad, etc.* Y ese prejuicio negativo no les ayuda para nada a integrarse, cuando les toca el turno, en el mundo laboral. Ni a prepararse bien para ese momento.

Las consecuencias que se derivan del hecho de que los jóvenes no se integren lo mejor posible en el mundo laboral, y que no identifiquen una empresa con algo bueno y positivo, son muy perjudiciales, tanto para ellos como para toda la sociedad.

Yo no voy a ser quien niegue que en las empresas haya muchas cosas que no son positivas, que no funcionan bien; pero eso pasa en cualquier actividad humana. En todos los ámbitos en los que nos movemos podemos encontrar aspectos positivos y negativos. La empresa, como digo, no es una excepción.

Tampoco voy a negar que a la sociedad le queda, sin duda, mucho por hacer, y que la mayoría de los jóvenes que entran en el mercado laboral acaban engrosando las filas de los llamados “milleuristas” (es decir, los trabajadores que cobran un escaso sueldo mensual por debajo de los 1.000 euros), y que no les resulta nada fácil salir de una dinámica laboral negativa, muy poco motivante. Pero no siempre es así.

Creo que es importante que los jóvenes tengan una idea más amplia de lo que es una empresa; algo mejor explicada.

Para apreciar cualquier cosa hay que empezar por conocerla lo mejor posible. Una vez se conoce algo, se está en mejor disposición de juzgarlo. Y, en todo caso, de apreciar sus virtudes, al menos como compensación a sus defectos. Conociendo las virtudes y los defectos, uno ya puede hacerse una idea más justa y equilibrada de las cosas.

Creo, además, que de una mejor comprensión de lo que es una empresa, y del conocimiento de las posibilidades laborales o empresariales que existen en las empresas, y que puede aprovechar cualquier persona con ganas,

se puede deducir una mayor inclinación de los jóvenes a formarse mejor para aprovechar esas oportunidades, en lugar de limitarse a quejarse, ya sea por la existencia del citado “milleurismo” o, en general, por “la injusticia del sistema capitalista”.

El sistema capitalista no es perfecto, pero creo que es el menos malo de los sistemas económicos que podemos tener. Un sistema en el que es verdad que nadie regala nada, que hay que trabajar duro para conseguir hacer una carrera y tener éxito, pero en el que quien se prepara y trabaja, casi con total probabilidad, lo consigue.

El caso de personajes tan conocidos como el fundador de Zara, Amancio Ortega, es una muestra de éxito desde cero en este sistema capitalista. Amancio Ortega empezó como vendedor de confección, hasta que un día puso una tienda, creó la marca Zara, y así hasta hacer realidad una de las mayores empresas textiles del mundo, dar trabajo a decenas de miles de personas, y convertirse en uno de los hombres más ricos del planeta.

Pero vamos a empezar desde el principio. Empecemos explicando brevemente qué papel juega la empresa en el contexto de nuestra economía.

La economía y la empresa

La economía de mercado (es decir, la economía capitalista en la que vivimos en casi todos los países del mundo en el siglo XXI) se basa en la idea del funcionamiento “automático” de los mercados.

Voy a explicarme.

La economía gira alrededor del intercambio de productos y servicios que se realiza continuamente en todo el mundo. Si se piensa bien, ahora mismo, millones de personas están comprándose y vendiéndose cosas entre sí en todo el mundo (en Japón, en India, en Alemania, en Argentina...). Se compran y venden productos y servicios de todo tipo: electricidad, gasolina, pan, un corte de pelo, trabajo, etc. La economía liberal se centra en el funcionamiento de esos mercados. El éxito económico consiste en que esos mercados sean pujantes, que crezcan lo máximo posible, y que funcionen lo mejor posible. Que todo el que quiera vender o comprar un producto o servicio lo pueda hacer sin ninguna traba. Y que, una vez lo haya hecho, esté razonablemente satisfecho del resultado.

Eso quiere decir que si alguien quiere comprar electricidad, encuentre alguien que se la venda (a poder ser más de uno), y que pueda comprarla sin problemas. Que si alguien quiere vender coches, pueda ofrecerlos libremente al mercado, y encuentre compradores interesados. Es decir, que oferta y

demanda se pongan de acuerdo, libremente, a un precio que sea justo para ambos. Sin intervenciones ajenas.

Cuanto mayores y mejores son los mercados, más riqueza disfrutamos globalmente.

Quizás te parecerá que el funcionamiento correcto de los mercados sea una cosa simple, pero no lo es. Si lo piensas bien, es casi milagroso que cualquiera de nosotros pueda ir cualquier día a un supermercado a comprar algo tan simple como un yogur. Sin avisar antes, y aunque muchas personas también vayan a comprar yogures ese día, lo más probable es que encontremos los yogures que buscamos, y que podamos comprarlos a un precio razonable.

O que podamos circular con nuestro coche por cualquier carretera, cualquier día, y que no tengamos problemas para comprar gasolina en cualquier gasolinera de las muchas que encontraremos en cualquier trayecto que hagamos.

Esos actos, que a ti te parecerán de lo más normal, no son posibles en los países en los que no existen unos mercados que funcionen correctamente.

¿Pero qué es lo que hace que haya gasolineras donde las necesitamos, o suficiente yogur para todos? Pues el mecanismo de adaptación automática de oferta y demanda que facilita un mercado libre.

Ese mecanismo automático (que hace más de un siglo fue definido como “la mano invisible” por Adam Smith, el padre de la economía moderna), funciona como un regulador de la oferta y la demanda, a través de los precios. Cuando no hay suficiente oferta en el mercado para cubrir la demanda de algún producto, el precio sube, porque los vendedores se dan cuenta de que el producto escasea, y tratan de sacar provecho, y los compradores aceptan pagar más caro con tal de no quedarse sin el producto. Pero, automáticamente pasan dos cosas:

1 aparece más oferta, porque, a un precio mayor, más empresas podrán cubrir los costes de producción, y se animarán a entrar en el negocio (si no encuentran obstáculos para hacerlo, como permisos o carencia de personal cualificado, por ejemplo), o las que ya estén haciéndolo intentarán producir más, y

2 disminuye la demanda, porque al nuevo precio hay clientes que dejan de comprar el producto, porque les parece caro (y pueden resolver sus necesidades con productos alternativos).

Lo mismo ocurre en sentido contrario. Si de algún producto hay más oferta que demanda, los precios bajan, porque los vendedores que no han vendido todo su producto bajan el precio para venderlo, pero, de inmediato, ocurren dos fenómenos:

1 la oferta baja, porque algunos productores dejan de producir, porque al bajar el precio ya no les interesa seguir fabricando, y

2 la demanda sube, porque hay nuevos clientes a quienes no les interesaba el producto al precio antiguo, o no podían comprarlo, pero que sí que quieren comprarlo al nuevo precio, ya que es más bajo.

Todo ello ocurre hasta que oferta y demanda vuelven a reequilibrarse, a un nuevo precio más bajo.

Es posible que, como consecuencia de la llegada masiva al mercado de nuevos oferentes, el producto pase a ser excesivamente abundante, y los precios bajen tanto que provoquen el inicio de otro ciclo, porque haya fabricantes que abandonen la producción, hasta que haya escasez, con lo que los precios vuelvan a subir, hasta que se vuelva a aumentar la producción, etc. etc.

Los ciclos económicos están explicados en parte por ese mecanismo: escasez-exceso-escasez...

El mercado es el regulador “invisible” de demanda y oferta, a través del mecanismo de los precios.

Un ejemplo actual del funcionamiento de ese mecanismo lo estamos viendo todos los días con el mercado del petró-

leo. Al superar la demanda de petróleo a la oferta, el precio sube, y automáticamente anima a las empresas a producir más, por ejemplo buscando petróleo en yacimientos antes abandonados. La subida de precios también empuja a los consumidores a consumir menos, sea ahorrando energía, o buscando energía de fuentes alternativas. El resultado será, con mayor o menor celeridad, que demanda y oferta, en un plazo de tiempo, se reequilibrarán, a un menor precio.

En nuestra economía liberal de mercado, cada oferente y cada demandante decide libremente qué hacer en función de lo que le ofrece o le pide el mercado: producir más o producir menos, subir los precios o bajar los precios, comprar más o comprar menos, comprar un producto o comprar otro alternativo. Y ello es así porque oferente y demandante actúan como seres humanos inteligentes, racionales, y movidos por la búsqueda del máximo bienestar. Es por eso que prefieren vender su producto a 10€ que hacerlo a 5€, o que compran más cuando es más barato.

Si entiendes esta sencilla explicación, entiendes las bases del funcionamiento de la economía. ¿Verdad que no parece tan difícil?

Pues las empresas se asientan sobre esas ideas fundamentales. Ellas son los principales actores de los mercados. Los principales actores de la economía. Compran y venden, invierten o desinvierten, en función del mercado. Los otros dos actores

de la economía, con los que las empresas se han de interrelacionar, son las administraciones públicas y los consumidores.

No hay más secretos.

La empresa y tú

Pero bajemos a lo concreto. ¿Dónde están las empresas? ¿Están lejos o cerca de alguien como tú? ¿Conoces alguna?

Veamos.

La empresa no es algo nuevo para los jóvenes, ni algo de lo que puedan prescindir, aunque quieran. En la vida de cualquier persona, la relación con empresas es inevitable. A veces los jóvenes no son conscientes de esa relación, pero el contacto con empresas es creciente cuando se empieza la vida de adulto; por ejemplo cuando se busca el primer empleo (o cuando se abre el primer negocio). Las empresas están detrás de todo producto o servicio que se compra.

Las personas, cuando se hacen adultas, conviven con empresas de todo tipo continuamente. La empresa más importante para toda persona es aquella en la que trabaja.

En la empresa en la que trabajamos, a veces, pasamos más tiempo del que pasamos con nuestras parejas, o con nues-

tros amigos, e incluso con nuestros hijos. Es algo que les ha pasado a nuestros padres. Y probablemente también les pasará a nuestros nietos. Quizás el teletrabajo nos permita en un futuro trabajar en casa, junto a los nuestros, y esa tendencia se rompa.

Cuando se empieza a trabajar, por tanto, aunque también puede hacerse en una entidad pública o una entidad sin ánimo de lucro (un ayuntamiento, o una fundación, por ejemplo), lo más probable es que sea en una empresa.

Y será de una empresa de quien se cobra el primer sueldo, que es casi como el bautismo económico de una persona.

Cualquier persona es un cliente de muchas empresas (porque les compra algo), o un consumidor para otras (porque consume su producto aunque no lo compre directamente, sino que lo haga su pareja, sus amigos o sus padres). Por ejemplo, la editorial que ha hecho este libro es una empresa. Son empresas también las que han fabricado tus zapatillas, tu camiseta o tu ordenador.

Sabes que muchas de esas empresas te mandan mensajes publicitarios dirigidos específicamente a ti, a través de la televisión, de las revistas, de Internet, o de vallas publicitarias, para que compres sus productos. Piensa en el caso de Renault, de McDonalds, de Nike, de H&M, o de Port Aventura, por ejemplo. Detrás de todas esas marcas hay empresas.

Por todo lo dicho anteriormente, espero que coincidas conmigo en que es muy importante que conozcas a fondo qué es una empresa, porque las empresas están por todas partes.

Este libro, como ya te he dicho, pretende explicarte eso: qué es una empresa.

Si conoces mejor como son las empresas, las entenderás mejor cuando hayas de relacionarte con ellas. Cuando vayas a comprar uno de sus productos, o cuando vayas a pedir trabajo.

Conociendo algo mejor qué es y cómo es una empresa te harás una idea más clara de qué es lo que te van a pedir las empresas que ofrecen empleo cuando te pongas a buscar trabajo. Qué es lo que esperarán de ti. Qué es lo que piensa quien te entrevista. Qué es lo que buscan los empresarios. Sabrás algo mejor que hay detrás de la fachada de unos despachos, una recepcionista y una entrevistadora, o de la explicación que puedas encontrar en un simple y triste folleto, o en Internet.

Las empresas valoran muy positivamente a los candidatos que se saben situar en la entrevista de trabajo, y que responden con criterio y sensatez. El conocimiento de los mecanismos que mueven una empresa es de gran ayuda.

Cuando estés esperando para que alguien de una empresa te entreviste para tu primer trabajo, espero que te acuerdes de

lo que hayas leído en las páginas que siguen. Y si eso te sirve para que entres en la entrevista sin miedo, sepas desenvolverte con soltura, y encuentres un trabajo en el que estés a gusto, pues ya habré conseguido mi objetivo.

También lo habré conseguido si estás leyendo este libro después de haber sido contratado por una empresa, y te sirve para entender mejor dónde te has metido, y te evita situaciones embarazosas, y te permite abordar mejor tu trabajo, y encajar mejor con tus jefes y tus compañeros.

Y también lo he escrito para que, si te planteas en algún momento ser tu propio jefe, creando una empresa y convirtiéndote en empresario, tengas una idea aproximada de lo que eso pueda significar. Verás que he incluido un capítulo que trata de responder a la pregunta de qué hay que hacer para montar una empresa.

Si dudas respecto a si te atreves a ser empresario, yo te animo a que pienses en esa posibilidad. Ser empresario supone dirigir el propio destino, y no ponerse más límites que lo que pueda hacer uno mismo. El mundo, el país, necesita buenos empresarios, que sean trabajadores y ambiciosos a la vez. Aunque no te recomiendo que te hagas empresario desde tu primer día de trabajo sino que acumules experiencia como empleado, para conocer más a fondo el funcionamiento de la empresa y de los negocios en general desde dentro. Eso te ayudará a manejarte con más soltura, y a resolver proble-

mas cuando te decidas a ser empresario, si es que te decides. Quizás habrás oído decir que “la experiencia es un grado”. Es una frase sabia, que en esto también vale.

Este libro también pretende demostrar que el mundo de la empresa no es idílico. A veces, como trabajador, hay que aguantar a jefes antipáticos, o a clientes demasiado exigentes; o, como empresario, hay momentos en que falta dinero para pagar las facturas de los proveedores (empresas a las que se les compra algo), o incluso para pagar los sueldos de los trabajadores. La vida en la empresa es un continuo esfuerzo por tirar para adelante, y por compaginar ausencias profesionales obligadas con la necesidad de estar con la pareja y los hijos.

Tus amigos, tu familia, te explicarán más cosas sobre las empresas, sobre todo sobre sus propias empresas, aquellas en las que trabajan o quizás de las que son propietarios. Seguro que enriquecen el mensaje que trato de transmitirtte desde estas líneas.

Nada más, espero que te tomes la lectura de este libro con interés, y que hagas un esfuerzo para avanzar a lo largo de sus páginas.

Sé que éste no es un tema divertido, pero espero hacértelo lo más ameno posible, para que, al menos, si no consigo tu entusiasmo, mantenga tu interés.

Es muy posible que no hayas encontrado una respuesta clara e inmediata. Quizás te hayan venido a la cabeza ejemplos de empresas con las que convives todos los días, y que conoces por sus productos y sus marcas: Coca-Cola, Apple, Sony, El Corte Inglés, Carrefour, etc. Pero seguro que no has encontrado una definición clara. Tranquilo; es normal.

En general, pocas personas saben definir qué es una empresa, salvo que se trate de economistas, directivos profesionales, o de alguien muy experimentado.

Si consultas la Wikipedia te encontrarás con una definición compleja y académica, que prefiero no copiar aquí. Te animo a que la consultes, y espero que me des la razón.

En definitiva, definir qué es una empresa es difícil. Porque una empresa es una idea compleja, que representa algo que no es concreto, que puede adoptar formas muy diversas, y que aglutina una gran diversidad de elementos. En consecuencia, una empresa es algo difícil de abarcar, y difícil de explicar con palabras.

Una empresa no es un artilugio que se pueda tocar, como una raqueta de tenis; es algo más etéreo. Una empresa es una amalgama, una combinación compleja de diversos factores. Se puede tocar el producto de una empresa, por ejemplo la raqueta que fabrica y vende, pero no se puede “tocar” la empresa propiamente dicha.

Voy a tratar de ir explicándolo poco a poco.

Empresa = dinero + personas

Ante todo una empresa es la suma de dos elementos: dinero y personas. Ambos elementos se combinan, en una u otra proporción, y se complementan.

Uno sólo de ellos no es suficiente. Se necesitan ambos para que tengamos una empresa.

Podemos definir la empresa del siguiente modo:

► **Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas**, que produce un **valor material** (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los **propietarios**), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los **empleados**), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los **clientes**).

Si sólo ponemos dinero, no basta. El dinero que alguien pone en un banco también le da beneficios, pero eso no supone que esa persona tenga una empresa, porque no produce ningún producto o servicio. Eso es lo que se llama una inversión financiera.

Si sólo tenemos personas, sin dinero, tampoco tenemos una empresa. Las personas, por sí mismas, pueden obtener beneficios de su trabajo, pero no son una empresa, son sólo empleados.

Se necesita, por tanto, dinero y personas, a la vez, para hacer una empresa.

También oirás que se habla de “capital y trabajo”.

Al dinero, y a las personas que son dueñas de ese dinero, se les conoce como “el capital”.

Y al esfuerzo físico y mental que ponen las personas para complementar al capital, se le llama “el trabajo”.

A los propietarios del capital se les llama “capitalistas”, y a los empleados se les llama “trabajadores”.

Las empresas están compuestas de esos dos grupos de personas: capitalistas y trabajadores. Espero que ahora las puedas entender mejor.

Ambas son la esencia de una empresa.

Como colofón a este apartado, un cuadro que resume esquemáticamente los conceptos:

Empresa = Dinero + Personas
Empresa ≠ Solo Dinero
Empresa ≠ Solo Personas
Empresa = Capital + Trabajo
Empresa = Capitalistas + Trabajadores

El dinero (el capital) en la empresa

A los capitalistas también se les conoce como los propietarios, los jefes, los amos, o los accionistas. Son, en definitiva, los dueños de las empresas. Ellos son los que mandan. Quienes deciden sobre el dinero y sobre las personas.

Las decisiones de los propietarios las ponen ellos mismos en práctica, directamente, o lo hacen a través de los directivos que los representan.

Sobre el dinero, deciden si la empresa debe tener, por ejemplo, las oficinas grandes o pequeñas, o qué tipo de ordenadores instalar, o si deben estar en el centro de la ciudad o en una zona industrial. Deciden si la fábrica debe ampliarse o no, o si la empresa debe sacar un producto nuevo.

El dinero de los capitalistas, de hecho, se materializa en cosas que la empresa necesita para funcionar: máquinas, oficinas, ordenadores, almacenes, furgonetas, etc.

Sobre las personas, deciden a quién contratar y para qué, y qué sueldo van a cobrar. O deciden echar (despedir) a un trabajador, si lo creen procedente.

Las empresas pueden ser de un solo propietario, de una sola persona, que entonces se le conoce e identifica como “el empresario”, “el jefe”, o “el dueño”, o pueden ser de varias personas a la vez.

Cuando los empresarios o capitalistas son varios, suelen constituir lo que se llama una “sociedad”, en la que varios “socios” se reparten la propiedad de la empresa, de forma proporcional al dinero que pongan al crearla. Ese dinero que se pone al constituir una sociedad es lo que se llama el “capital social”, es decir, el capital de la sociedad, el capital de la empresa.

Cuando una empresa pertenece a una sola persona, podemos decir que es una “empresa personalista”. Es lo normal en empresas de servicios, comercios o talleres artesanales, como por ejemplo las de los fontaneros, que tienen empleados a uno u dos operarios, las de los bares, en los que el dueño tiene varios camareros, o los restaurantes. Esos empresarios pueden actuar como lo que se llama una persona física (es decir, en su propio nombre), o crear una “sociedad unipersonal”, una sociedad de un solo socio, que es el propio empresario.

Cuando una empresa pertenece a varias personas, entonces tienen que formar, obligatoriamente, una sociedad.

Hay diversos tipos de sociedades capitalistas. En el siguiente capítulo te explicaré los tres tipos principales: sociedades limitadas (S.L.), sociedades anónimas (S.A.) y sociedades cooperativas (S.Coop.).

Las pequeñas empresas, de un solo propietario o de varios, pero pocos, suelen emplear a algunos de sus propietarios; y a veces incluso trabajan todos los dueños de la empresa en la propia empresa, como en el caso de la mayoría de empresas familiares. En general éstas suelen adoptar la forma de sociedades limitadas.

Otras empresas, normalmente las más grandes, suelen pertenecer a muchos propietarios, y utilizar el tipo de sociedad más complejo: la sociedad anónima, donde a los socios se les llama “accionistas”. Los accionistas son los dueños de las empresas grandes, organizadas en sociedades anónimas.

Los dueños de las empresas esperan que éstas produzcan beneficios, que ellos cobran, básicamente, de dos formas posibles:

a en forma de “sueldos”, remunerando el trabajo de sus propietarios, por actuar como administradores, o como directores, o por trabajar en cualquier otro puesto de la empresa, o

b en forma de lo que se llama “dividendos”, que viene a ser como un interés que los propietarios sacan del capital que han invertido en la empresa, al repartirse los beneficios de la misma.

En la primera opción, los empresarios cobran sueldos en las empresas pequeñas o familiares, porque trabajan en ellas. Aunque a veces cobran un sueldo sin trabajar en la empresa. El sueldo se lo fijan ellos mismos. A veces se fijan un sueldo muy superior al que cobraría otra persona que no fuera dueño por hacer el mismo trabajo. Eso es así, precisamente, porque lo que están haciendo en realidad es repartirse una parte del beneficio que genera la empresa. Y se lo reparten cobrando un sueldo mayor del normal. En muchas empresas familiares se hace así. Los empresarios cobran los beneficios en forma de un sueldo como directivos, o como administradores.

También se da el caso contrario, de que el sueldo del empresario sea muy inferior al que sería normal para un directivo.

Por otro lado, hay empresas en las que los dueños no trabajan, sino que sólo trabajan empleados que están contratados para dirigirlos. Entre los empleados contratados puede haber un director general, que manda por encima de todos, salvo los dueños, que entonces se limitan a estar en lo que se llama el “consejo de administración”, que es el grupo de los administradores de la empresa, que, entre otras cosas,

contrata al director general y manda sobre él. En ese caso, la persona que manda en la empresa es el director general, pero por encima de él está el “consejo”, y por encima de éste están los accionistas, reunidos en lo que se llama la “junta de accionistas”, que son los que nombran a los miembros del consejo de administración. De los miembros del consejo de administración hay dos que sobresalen: el “presidente” y el “consejero delegado”.

El presidente es quien preside el consejo de administración. Hay presidentes ejecutivos, que participan más activamente en la gestión de la empresa, y los hay más “representativos”, que se centran en la representación pública de la empresa ante los diversos interlocutores sociales y políticos de la empresa. El consejero delegado es un consejero que es delegado por el consejo para que actúe en su nombre. El consejero delegado suele tener una mayor dedicación ejecutiva, y trabaja estrechamente con el director general. A veces el consejero delegado y el director general son la misma persona.

Cuando los dueños de la empresa no trabajan en la empresa, sólo cobran los dividendos.

Los dividendos son la parte de los beneficios de las empresas que se reparten entre ellos los accionistas, los dueños de las mismas. La parte de los beneficios que no se reparten los accionistas se queda en la empresa y es lo que se conoce como las “reservas”.

Para que una empresa pueda pagar dividendos ha de tener beneficios. Es obvio que si una empresa no tuviera beneficios nunca, no podría pagar dividendos nunca. Claro que, si una empresa no tuviera beneficios nunca, ¿para qué la podría querer alguien? En teoría no valdría nada, y no la querría nadie. Probablemente despedirían a todos los empleados, y la cerrarían, ¿no?

Los beneficios que tiene una empresa son la diferencia entre los precios que cobra por lo que vende, sean productos (cerveza) o servicios (organizar un concierto), que suman lo que se llama los “ingresos”, y lo que le cuesta estar en funcionamiento y producir los productos o servicios que vende, que, en su conjunto, se llaman los “costes”. Más adelante dedicaremos un capítulo a tratar de entender mejor de dónde salen los beneficios de una empresa, y profundizaremos en lo que son los ingresos y los costes, pero quédate con esto por ahora.

Los beneficios se calculan anualmente. A partir de una comparación de las ventas acumuladas del 1 de enero al 31 de diciembre, con los costes en el mismo período. La diferencia, si es a favor de los ingresos, son los “beneficios”; si es a favor de los costes, son las “pérdidas”. A los beneficios también se les llama resultados positivos, y resultados negativos a las pérdidas.

De los beneficios del año se deben restar los impuestos a pagar sobre los mismos (es decir, las empresas pagan su pro-

pio “impuesto sobre la renta”, o “IRPF”, como lo hacen las personas físicas). En las sociedades se llama “impuesto de sociedades”.

De lo que queda, que se llama “beneficio neto después de impuestos” (“neto” porque es el beneficio “limpio” para la empresa), los dueños de la empresa deciden si se lo reparten o lo dejan en la empresa para comprar maquinaria, ordenadores u otras cosas, o si dejan una parte para repartírsela otro año, quizás cuando llegue un año en que la empresa no obtenga beneficios.

Espero que entiendas, con esta larga explicación, por qué hay dinero, es decir, capital, en las empresas, y qué papel juega en las mismas. Y que entiendas que sin dinero no hay empresas, y que las empresas tienen unos dueños, que son los propietarios del capital, que representa el dinero que hay invertido en la empresa.

Pero, como ya te he explicado, no basta con el dinero. Las empresas son también personas.

Vamos a ver qué suponen las personas en la empresa en el próximo apartado, y dejaremos para el siguiente capítulo una explicación más detallada de los diversos tipos de empresas, incluyendo un caso especial de empresas en las que son los propios trabajadores los dueños de las mismas: las sociedades cooperativas.

Las personas en la empresa

Lo que da contenido a una empresa, lo que la mueve, lo que le da sentido, lo que le infunde alma, en suma, es el equipo de personas que trabajan en ella. Ya sea en labores de dirección, de ejecución o de control. Es decir, los jefes y los empleados, los directivos y los obreros.

Si una empresa fuera un coche, diríamos que el dinero (el capital) permite comprar el coche, pagar el carburante, y hacer el mantenimiento, pero son las personas las que deciden, antes que eso, qué coche comprar y hacia dónde ir. Y quienes, además, lo conducen día tras día. Y eso es lo más importante.

Las personas son el “capital humano” de las empresas. Aportan sus capacidades, ya sean físicas (como la fuerza o la resistencia) o intelectuales (como la inteligencia, los conocimientos, o la intuición). Son esos valores que aportan las personas los que realmente le dan vida al dinero invertido en la empresa, los que permiten a los accionistas sacarle a ese dinero que han invertido en la empresa más rentabilidad, es decir, más beneficios que los que obtendrían poniéndolo en un banco, por ejemplo en un depósito a plazo fijo.

Aunque la capacidad física de las personas es importante, mucho más lo es su capacidad intelectual. Por eso las personas que dirigen las empresas son escogidas por sus

capacidades intelectuales, porque las empresas se dirigen con la “cabeza”. Y es también por eso que los empleados más valiosos no suelen ser aquellos que aportan las mejores capacidades físicas, es decir los más fuertes, como el mozo de almacén o el repartidor, sino quienes aportan básicamente capacidad intelectual, es decir, los más “listos”, o los que más saben, como –en teoría- debería ser el caso del director general, el jefe del laboratorio, el jefe de fabricación o el director de marketing, por ejemplo.

Aunque no se debe perder de vista que hoy en día todos los puestos de trabajo de una empresa utilizan un porcentaje cada vez mayor de capacidad intelectual, porque la capacidad física va quedando relegada a las máquinas. En los almacenes modernos, por tomar un ejemplo concreto, los productos ya no los mueven forzudos mozos de almacén, sino hábiles conductores de carretillas elevadoras o “toros” (operarios muy solicitados, por cierto, y que son conocidos como “toreros” en la jerga del sector).

Es decir, cualquier trabajo, por poco importante que parezca, seguro que requiere de una cierta habilidad o capacidad intelectual. Hoy en día ninguna empresa quiere empleados que no “piensen”; para ningún puesto de trabajo.

Normalmente, las personas se distribuyen en las empresas por categorías, en función de la complejidad del puesto de trabajo, y de la responsabilidad que va asociada al mismo.

Los puestos más altos suelen ser los que requieren una mayor capacidad intelectual.

Eso es al menos en la teoría, porque siempre ha habido casos de personas que han ascendido de categoría en sus empresas, pero que luego no demuestran la capacidad intelectual que requiere el puesto que ocupan.

El mundo está lleno de jefes incapaces, personas que no se corresponden con lo que se requiere de un puesto de trabajo, y que son un problema para los empresarios, un desastre para los clientes a quienes tienen que atender, y un incordio permanente para sus subordinados.

En las empresas hay cuatro grandes grupos de personas implicadas. De mayor a menor autoridad y categoría son:

A Los administradores

Son los propietarios, los empresarios, los accionistas, actuando directamente como titulares personales de la empresa, o como consejeros o administradores, en caso de ser una sociedad; o son los administradores nombrados por aquéllos.

Se les identifica de muchas maneras: como “el jefe”, el administrador, el presidente, el consejero delegado...

En las empresas familiares también se les reconoce de forma coloquial como “el amo”, el dueño, el hijo del dueño, el hermano del dueño, la esposa del dueño, etc.

No es difícil saber quienes son, porque ostentan el poder máximo en la empresa, y a la mayoría les gusta (lo admitan o no) hacer bien visible ese poder. Se trata, en muchos casos, de “que todos sepan aquí quien es el jefe”.

Solo algunos de ellos (una minoría) tratan de pasar desapercibidos; suele ser en empresas en las que el papel de jefe lo asume un directivo. Y el jefe se coloca en una posición más a la sombra.

B Los directivos

Son los profesionales que dirigen las empresas. Sus cargos suelen ser: director comercial, director financiero, director de producción, director de compras, director de recursos humanos, director de organización y sistemas, director de marketing, etc.

Pueden reportar a otro directivo, el director general o gerente, o hacerlo directamente al consejero delegado, o administrador de la sociedad, o al empresario, si éste es un empresario individual.

C Los jefes intermedios

Son los empleados que reportan a los directores en las diversas áreas de responsabilidad en la que cada director organiza su departamento. Por ejemplo: al director financiero le puede reportar un jefe de contabilidad, un jefe de control de gestión y un jefe de tesorería.

D Los empleados generales

Son el grueso del personal, bajo el mando de los jefes intermedios, repartidos en categorías profesionales y laborales, según su cualificación, su antigüedad laboral, y las características específicas de su puesto de trabajo.

Las empresas suelen organizarse por departamentos, cada uno de ellos dedicado a una función:

- ▶ En el departamento Comercial están los que se dedican a las ventas, y a las relaciones con los clientes.
- ▶ En el departamento de Compras se dedican a comprar las materias primas, si se trata de una empresa de fabricación, o los productos acabados, si se trata de una empresa de comercialización.

- ▶ En el departamento de Producción se encargan de las fábricas. Son los que fabrican los productos.
- ▶ En el departamento de Logística gestionan los almacenes y el transporte de los productos hasta los clientes.
- ▶ En el departamento de Administración y Finanzas llevan la contabilidad y controlan que los clientes paguen lo que compren. También controlan que haya dinero para pagar a los proveedores y a los empleados. Y pagan los impuestos.
- ▶ En el departamento de Marketing se encargan de lanzar al mercado nuevos productos, y de relanzar los antiguos, así como de hacer publicidad de los mismos. El lanzamiento de nuevos productos supone, entre otras muchas cosas, diseñar el envase, ponerles una marca, decidir un precio, decidir dónde venderlo, etc.
- ▶ Por último, en el departamento de Recursos Humanos se dedican a contratar y a despedir al personal, a coordinar su formación, a documentar sus carreras, a atender sus quejas, y a calcular las nóminas de todos ellos, así como las cuotas de las cotizaciones a la Seguridad Social que las empresas deben pagar por cada trabajador. Las empresas pagan a la Seguridad Social para cubrir el gasto sanitario, las pensiones y los subsidios de desem-

pleo, unas cuotas obligatorias de aproximadamente un 30% de los sueldos de cada uno de sus empleados.

En cada empresa se organizan libremente, como consideran que es mejor, siempre bajo la responsabilidad última del Director General. Aunque los departamentos que te acabo de mencionar son los más habituales, hay empresas en las que los llaman con otros nombres, o en las que se organizan en otros departamentos, a los que a veces no llaman departamentos, sino, por ejemplo, divisiones, áreas o direcciones.

En un capítulo posterior me detendré a explicarte con más detalle los diversos modelos de organización que pueden adoptar las empresas. Y, por cierto, ya verás que la organización de una empresa se suele representar con un esquema de cajas y líneas de dependencia que se llama “organigrama.”

Como conclusión, pues, espero que veas que las personas son el elemento más importante de una empresa, o al menos tan importante como lo es el dinero, el capital. Y que entiendas que todas las personas de una empresa forman un gran equipo; un equipo al cual, en las mejores empresas, se sienten todas orgullosas de pertenecer.

Las personas que trabajan en una empresa son un equipo, lo quieran o no, porque unas dependen de otras, porque para ganar dinero las empresas han de ganar a sus competidores,

y eso sólo es posible actuando como un equipo; si me permites el símil, es como en un partido de fútbol. Y como en el fútbol, se trata de marcar goles. Y las empresas marcan goles cuando venden sus productos a otras personas o empresas, que se los compran a ellos, en vez de comprárselos al equipo contrario, que son la competencia (las otras empresas que venden el mismo producto).

Así como los clubes de fútbol que ganan más ligas son los que tienen mejores equipos, las empresas que venden más y ganan más dinero también son las que tienen mejores equipos. Y el equipo no son sólo los jugadores, lo forman la junta directiva (en la que destacan el presidente y el director deportivo), el entrenador, y por último (pero no por ello menos importante) los jugadores. Pues en las empresas es lo mismo. Hay una junta directiva, que se llama consejo de administración (en el que mandan el presidente y el consejero delegado); hay un entrenador, que es el gerente o director general; y hay unos jugadores, que son los directivos, jefes intermedios y empleados generales.

Siguiendo con el símil futbolístico, y hablando de los jugadores, todos sabemos que los delanteros no marcan goles si los jugadores del medio del campo no les pasan la pelota. O que los defensas no pueden ganar partidos, por muy buenos que sean, si los delanteros no marcan goles. Pues en la empresa es igual. Los comerciales no pueden vender si en el almacén no son capaces de enviar el producto al cliente en la fecha

que se le ha prometido. Los contables no pueden evitar que haya clientes que no paguen, si los vendedores no siguen las instrucciones que se les dan de no vender a clientes que no tengan buenas referencias de pago.

Cuando entres a trabajar en una empresa, sea grande o pequeña, te integrarás en un equipo. Telefónica, o el Banco Santander, son un equipo, aunque en su caso ese equipo sea enorme, de más de 50.000 personas. Pero una pequeña empresa de pintura, por ejemplo, también es un equipo, aunque sólo lo compongan 3 ó 4 personas. ¡Siempre es positivo formar parte de un equipo!

Cuando te integres en ese equipo verás que no todas las personas del equipo son iguales. Como ya te he comentado, hay personas de niveles más altos, como los administradores, los directivos y los jefes intermedios; y luego están los empleados generales, que a su vez se clasifican en categorías laborales, que suelen depender del departamento; por ejemplo, en administración hay oficiales de 1ª, auxiliares, secretarias, etc. Lo normal es que el primer empleo sea al nivel más bajo de empleados, como suelen hacer las personas sin experiencia, si tienen una formación básica. Si tienen una formación técnica especializada, o una formación universitaria superior, y el puesto del que se trata así lo requiere, entonces lo lógico es que se les clasifique en un nivel más alto: el de técnico o licenciado.

Dentro de las empresas, cuando éstas tienen un cierto tamaño, se forman también equipos especializados, normalmente por departamentos o áreas de trabajo, como el equipo comercial, el equipo de producción, o el equipo administrativo. Al entrar en una empresa, lo más probable es que te incorpores a uno de esos equipos, dependiendo de tus conocimientos, de tus preferencias, y de las necesidades de la empresa. Esa clasificación inicial influye mucho en la carrera profesional de una persona, por lo que debes ser consciente de ello, y pensarte muy bien si esa es la carrera que te gusta.

De hecho, la carrera profesional suele ser una prolongación de la carrera académica; así es como, dentro de una empresa, los ingenieros suelen trabajar en producción, los economistas en administración, y los psicólogos en recursos humanos. Las personas sin una formación técnica o superior suelen acceder a puestos más genéricos, que requieren menos cualificación, como aprendiz, recepcionista, recadero, ayudante, etc.

Es cada vez más frecuente que los programas de formación superior combinen una carrera técnica con un master en gestión de empresas, lo que permite ampliar el horizonte de carrera, y que las personas que los cursan tengan más opciones profesionales, a la vez que evitan que los empleados de una empresa se encasillen en un único departamento para toda la vida.

También es posible que cuando entres a trabajar en una empresa te encuentres con que el equipo en el que te han encuadrado (supongamos que sea el equipo comercial), está enfrentado con el equipo de producción, y que la teoría de que en la empresa “todos forman un gran equipo”, no se cumple en la práctica, y que los jefes del área comercial (tus jefes) hablan mal de los de producción, y viceversa, y que la colaboración es inexistente, y que los clientes se quejan al Departamento Comercial de que los productos fallan, o que las instrucciones de uso de los productos no se entienden, pero el Departamento de Producción no hace nada para resolverlo, alegando que “los clientes no son problema suyo, sino del Departamento Comercial”.

No te asustes, porque, por desgracia, esas cosas pasan. Procura trabajar en tus tareas sin que los problemas internos te afecten; pero, si no te es posible, y ves que tus jefes no hacen nada para resolverlos, mi mejor consejo es el siguiente: búscate otro empleo. No pierdas tu valioso tiempo en una mala empresa. Busca otro trabajo, y prueba otra empresa.

Las empresas en las que los departamentos no se comunican, no colaboran, es decir, que realmente no actúan como un gran equipo, suelen acabar yendo mal, porque a la larga empeoran la calidad de sus productos y servicios, y pierden clientes, e incluso cierran.

Los directores cobran mayores sueldos, entre otras cosas, porque están para que eso no suceda. Es como la junta direc-

tiva y el entrenador de un club de fútbol; si no consiguen que los jugadores actúen como un equipo, no ganan partidos. Y a la larga cambian al entrenador, e incluso al presidente.

Cómo se conoce a los mejores jefes

Los jefes son un elemento esencial en toda empresa. Su labor es crucial, sea para conducir la empresa al éxito, sea para conducirla al fracaso.

Sean administradores, directivos o jefes intermedios, los jefes son quienes (entre todos ellos) llevan el timón de la nave empresarial. Son los que deben fijar el rumbo de la empresa, y deben dar cohesión al equipo humano.

Los mejores jefes son los que dejan hacer. Los que fijan las grandes directrices, es decir, la estrategia de la empresa, y dejan que el equipo la desarrolle. Los que saben estar en su lugar, sin que su presencia se note demasiado. Los que confían en las personas, y saben delegar. Los que saben premiar por el trabajo bien hecho, a la vez que sancionar con equidad y justicia cuando el trabajo o la actitud son incorrectos.

Son los que, por un lado, se apuntan los primeros la responsabilidad por los errores de su equipo, y sin embargo, por otro, reparten generosamente a todo el equipo las felicitaciones recibidas por el trabajo bien hecho.

Los mejores jefes son los que se meten a fondo en aquello que es importante, pero no entran para nada en lo que corresponde a la responsabilidad cotidiana de sus subordinados. Los que gestionan por excepción, es decir, no se preocupan de lo que va bien, sino que se concentran en resolver lo que va mal. A veces, en las empresas que van bien, parece que no trabajen, aunque en realidad eso les da tiempo para dedicarlo a hacer cosas más importantes a largo plazo, como visitar a los clientes, o para pensar en ofrecer nuevos productos o abordar nuevos mercados.

Los buenos directivos no controlan cuántos bolígrafos gastan sus empleados, sino que se limitan a vigilar que no se rebase el presupuesto de material de oficina. Y si se rebasa, piden explicaciones al responsable de ese gasto, pero no pasan por las mesas requisando bolígrafos.

Son los que sacan lo mejor de las personas, porque las dejan trabajar. Y si hay un problema con un empleado, o desconfían de él o ella, se lo dicen a la cara, y buscan una solución al problema, aunque esa solución deba ser el despido. Los buenos jefes no se dedican a hacerles la vida imposible a los empleados. Ofrecen diálogo y exigen resultados.

A la larga, una empresa no tendrá nunca buenos empleados si no tiene buenos jefes.

Si me permites un consejo: si no tienes un buen jefe, búscate otro empleo. Y si tienes un buen jefe, aprovéchalo; aprende de él. Ponte a su altura. Un buen jefe te hará mejor trabajador, y mejor persona.

El rol del empresario

Creo que es importante que acabemos este capítulo inicial sobre qué es una empresa con una explicación de cuál es el rol del empresario en una empresa, para que sepas dónde está el empresario, el propietario, el amo, cuando te aproximes por primera vez a cualquier empresa. Y entiendas mejor su papel.

El empresario, puede adoptar tres tipos de rol:

- ❶ Ser sólo propietario.
- ❷ Ser propietario, y a la vez ser administrador de la sociedad.
- ❸ Ser a la vez propietario, administrador y directivo.

En las pequeñas y medianas empresas (las “pymes”), los empresarios suelen ser del tipo 3, es decir, dirigen, administran y poseen la empresa; lo son todo a la vez. Y aunque nadie puede ni debe discutirles la propiedad de la empresa, a veces (aunque menos veces de lo que se piensa) no son los mejores directivos para llevar su negocio, y sin embargo no hay nadie que se lo diga. O no dejan que nadie se lo diga, que es aún

peor. Los empresarios que son capaces de crear una empresa, o heredarla, arriesgar su dinero, contratar y gestionar un buen equipo de personas, y dirigir el negocio con acierto y visión de futuro, son un patrimonio de los países que tienen la suerte de criarlos. Ejemplos que nos vienen a todos a la cabeza son los de Amancio Ortega, creador de Zara, o Isak Andic, de Mango, Emilio Botín, de Banco Santander, Miguel Torres, de Bodegas Torres, José Manuel Lara, de Editorial Planeta, o Rafael del Pino, de la constructora Ferrovial, por citar unos pocos empresarios que han triunfado en España, o los de Steve Jobs, de Apple, o Bill Gates, de Microsoft, en Estados Unidos, y siempre sin olvidar los de otros miles de pequeños y anónimos empresarios, que, en España y en todo el mundo, crean riqueza cada día.

Cuando las empresas se hacen grandes, los empresarios suelen delegar todas o parte de las tareas directivas en profesionales de la gestión, y adoptan un rol del tipo 2; es decir, no dirigen, y se limitan a designar y supervisar a la alta dirección, tomando las decisiones más importantes, al actuar sólo como administradores.

Por último, cuando las empresas son ya mucho más grandes, y por ejemplo, salen a cotizar en las bolsas de valores, muchos de sus numerosos propietarios sólo son accionistas pasivos, que se limitan a participar en el capital, asumiendo el rol tipo 1. Sus objetivos son cobrar algún dividendo, cuando la empresa reparta beneficios, y vender sus acciones en

la bolsa, a poder ser con plusvalía, es decir, a un precio más alto que el que pagaron cuando las compraron, cuando lo consideren oportuno.

En conclusión, pues, el empresario puede presentar tres caras muy diferentes:

- ▶ la del todopoderoso dueño, que posee y manda de forma absoluta, como suele ocurrir en la mayoría de las empresas familiares;
- ▶ la del dueño o principal accionista que está por encima del primer directivo profesional, y que en teoría no manda, pero que en realidad quizás manda más que él, como pasa en las empresas familiares más grandes, como es el caso de Amancio Ortega, el dueño y presidente de Zara, por ejemplo, que en realidad manda más que el primer directivo (el consejero delegado profesional, Pablo Isla), y de muchas más de las que piensas, como el Banco Santander (donde manda más el presidente Emilio Botín que el consejero delegado profesional, Alfredo Sáenz), o incluso Microsoft (donde, aunque medio retirado, sigue mandando el famoso y archimillonario Bill Gates);
- ▶ o, por último, la del accionista anónimo que compró acciones de la empresa en bolsa, y que nadie conoce, que está representado por el presidente de la empresa, que es un directivo.

En las empresas que no tienen un accionista que las domina, que no tienen un dueño concreto que dé la cara, es el directivo que actúa como presidente quien aparece públicamente como si fuera el dueño de la empresa, aunque no lo sea. Por ejemplo, en el año 2007, los españoles vimos como el entonces presidente de la eléctrica Endesa, Manuel Pizarro, aparecía en los medios de comunicación como si fuera el dueño de la empresa, representando a los anónimos accionistas, los intereses de los cuales estaba supuestamente defendiendo en la OPA que lanzaron sobre Endesa, primero la catalana Gas Natural, y luego la alemana EON, para acabar siendo comprada por la madrileña Acciona y la italiana Enel.

2. ¿Qué tipos de empresas hay?

Las empresas no son todas iguales. Quizás el elemento que más diferencia una empresa de otra sea quiénes son sus dueños, quiénes son los que han puesto el dinero que constituye su capital, y si es una única persona o son varias, y en este caso, qué tipo de sociedad han creado para manejar la empresa. Pero también es importante diferenciarlas según a qué tipo de negocio se dedican, o en qué sector económico se mueven: a la explotación de recursos básicos (lo que verás que se llama el sector “primario”), a la transformación de recursos orientados a la fabricación de productos (que se identifica como el sector “secundario”), o a la realización de servicios (que es el sector “terciario”). A continuación lo veremos con más detalle.

Para que te hagas una idea de conjunto, en España existen más de 3.000.000 empresas, de las cuales el 99% son pequeñas o medianas (lo que se llaman “pymes”). El 51% de las pymes no emplea a ningún trabajador, salvo el propio empresario; es lo que se llama “auto-empleo”, y no se puede considerar propiamente una empresa, aunque técnicamente lo sea.

Nos quedan, pues, aproximadamente 1.500.000 de empresas propiamente dichas. Pero de ellas, algo más de la mitad no emplea más que uno o dos trabajadores; son “micro-empresas”.

Es decir, el reparto de las 3.000.000 empresas españolas es el siguiente:

- ▶ casi 1.500.000 son trabajadores autónomos sin personal, o empresarios auto-empleados,
- ▶ algo más de 750.000 son micro-empresas, con 1 ó 2 empleados,
- ▶ unas 700.000 son pymes, empresas pequeñas o medianas, con más de 2 empleados, y
- ▶ sólo unas escasas 30.000 pueden considerarse grandes empresas, en una acepción más o menos amplia del concepto.

Podemos calcular que la suma de las grandes empresas (1%) y las medianas de más de, digamos, 5 empleados, es muy posible que no pasen del 10% de las empresas españolas. Ellas constituirían las 300.000 empresas de una cierta entidad que habría en España.

Supongo que te resultará obvio que son muy distintas unas empresas de otras. Y que muchas cosas de las que te voy a explicar a lo largo de este libro sólo son de aplicación a las empresas de ese último 10% que acabamos de citar.

Tipos de empresas según quiénes son sus dueños

Las empresas son distintas según quiénes son sus dueños, y según qué tipo de fórmula societaria adoptan.

Aunque hay más fórmulas, vamos a limitarnos a hablar de los tres tipos de empresas que son más comunes, y de un cuarto tipo, que tiene unas características peculiares que merecen mencionarse:

- 1 Los empresarios individuales**
- 2 Las sociedades limitadas**
- 3 Las sociedades anónimas**
- 4 Las sociedades cooperativas**

Los dos primeros tipos se suelen dar en empresas pequeñas o medianas, y el tercero, la sociedad anónima, se suele reservar para las grandes empresas. Aunque hay algunas pequeñas empresas que son sociedades anónimas, y algunas grandes empresas que son empresarios individuales, ambos casos son excepcionales.

Las cooperativas, que veremos en cuarto lugar, tienen su peculiaridad. Son normalmente pequeñas, pero verás que también las hay muy grandes. Son un caso especial.

Cuando vayas a empezar tu vida laboral y te convoquen a la primera entrevista de trabajo, lo más normal es que te encuentres ante un empresario individual, o ante una pequeña empresa con forma de sociedad limitada, porque son los dos tipos de empresa más habituales. Como te he comentado hace un momento, el 99% de las empresas españolas son pymes, la mayoría regentada por empresarios individuales (autónomos).

Los empresarios individuales

Cualquier trabajador que decide actuar de forma autónoma, es decir, por su cuenta, es lo que se llama un empresario individual. En España se les suele llamar “autónomos”. Es la forma más sencilla y directa de ser una empresa.

Con el propio número del DNI como número de identificación fiscal (o NIF), y dándose de alta en Hacienda en el tipo de actividad económica que se quiera ejercer, en lo que se llama el IAE (Impuesto de Actividades Económicas), y en la Seguridad Social como autónomo, ya puedes empezar una empresa, si quieres, desde tu propia casa. No necesitas oficinas ni nada. Basta con pasarte por Hacienda y la Seguridad Social, sin incurrir en coste alguno, o pagar unos pequeños honorarios a una gestoría para que haga esas gestiones en tu nombre.

Muchos de estos empresarios individuales se limitan a vender su propio trabajo (1.500.000 empresarios auto-empleados), pero otros muchos han contratado trabajadores para ampliar el negocio y poder atender a más clientes. En el momento en que contratan a un trabajador dan un paso decisivo para ser una verdadera empresa. En ese momento ya hay al menos un jefe y un empleado, ya hay un dueño y un trabajador, ya hay un cierto reparto de funciones, ya aparece la necesidad de controlar los gastos del empleado (antes, el propio empresario, al estar solo, no tenía que controlar a nadie, salvo a sí mismo), la tarea de vigilar que haya suficiente dinero en el banco para pagar los sueldos de los empleados, etc.

Empresario y trabajador asumen obligaciones mutuas. Es decir, el empresario asume nuevas obligaciones ante el empleado: darle trabajo, enseñarle lo que ha de hacer, pagarle el sueldo cada mes y, en general, respetar sus derechos como trabajador y como persona. Por su parte, el trabajador también asume sus propias obligaciones frente al empresario: hacer el trabajo para el que se le ha contratado con diligencia, mirar por el interés de la empresa, tratar con respeto y profesionalidad a los clientes y, en general, obedecer y respetar al empresario. Las relaciones entre empresario individual y sus trabajadores son muy directas y, para bien o para mal, suelen tener un componente muy personal. Suele haber buenos o malos empresarios individuales en la medida en que en la vida hay buenas o malas personas. Y lo mismo podemos decir respecto a los trabajadores. En las relaciones

entre empresarios individuales y sus trabajadores juega mucho más la afinidad personal que el formalismo jurídico o profesional. No importan tanto los contratos como la buena química entre las personas. Si te va a contratar un empresario individual, intenta enterarte de qué tipo de persona es, y pregúntate si crees que es una persona con la que te vas a entender, o no. Si tienes dudas, busca otro trabajo. Trabajar para un mal empresario individual puede ser una tortura.

Cuando los empresarios individuales contratan a más personas, que pueden llegar a ser cientos de empleados, ese componente personal se diluye, pero siempre queda una impronta personalista en este tipo de empresas.

Cuando crecen, tanto en personal como en ventas, es habitual que los empresarios individuales transformen su empresa en una sociedad, porque los empresarios individuales responden personalmente de sus deudas y obligaciones, incluso con su patrimonio personal (con su casa, por ejemplo), y pagan impuestos por los beneficios de la empresa como rentas personales, en su declaración del Impuesto de la Renta de las personas Físicas, el IRPF, lo que puede suponerles tener que pagar más del 40% de los beneficios que tengan en la empresa. Sin embargo, al pasar la empresa a una sociedad, sólo responden de las deudas de la empresa con el patrimonio que tenga la propia empresa, pero no con su patrimonio personal; es decir, si la empresa quiebra, no pierden la casa. Y además pagan menos impuestos por los beneficios, del orden del 25 al 30%.

Los empresarios individuales son los administradores de su propia empresa, y suelen ser, como es lógico, los que la dirigen. Ellos son, a la vez, los dueños y los gerentes.

Muchas empresas individuales se suelen llamar con el propio nombre del empresario; por ejemplo, Francisco López, fontanero, o Panadería Francisco López. Aunque algunos negocios tengan nombre propio, como por ejemplo “Bar Deportivo”, si pertenecen a un empresario individual, supongamos de nuevo que Francisco López, la empresa no es “Bar Deportivo”, sino, a efectos legales y fiscales, la persona física: Francisco López, empresario.

Cuando crecen, en una primera etapa, es también normal que contraten a familiares para puestos de confianza. Por eso muchas empresas pequeñas acaban siendo feudos de una misma familia, donde trabajan todos: padre, madre, hermanos, primos, tíos, etc. En esas empresas se suelen mezclar y confundir el ámbito de la empresa con el de la familia, haciendo más difícil de lo normal el manejo de ambas.

Con el crecimiento, para mejorar la gestión de la empresa, como hemos dicho, el empresario suele pasar a crear una sociedad, normalmente una sociedad limitada, que limite la responsabilidad y dé cabida a hijos, hermanos, empleados o terceros, en la propiedad de la empresa.

Sociedades limitadas

Cuando pasa a ser una sociedad, sea limitada, anónima o cooperativa, la empresa ya puede llamarse como quieran los socios de la misma; por ejemplo, Fontanería Moderna S.L. (S.L. son las siglas de sociedad limitada, que se deben poner al final del nombre), o Panadería Francesa S.A. (S.A. quiere decir sociedad anónima), o Bar Deportivo S.L.

Aunque también pueden seguir llamándose con el nombre del empresario, como Francisco López S.L., o con una combinación de nombre y apellido, como Fralo S.L.

El único requisito que ha de cumplir el nombre de una sociedad, sea limitada o anónima, es que no haya otra sociedad que haya sido anteriormente registrada con el mismo nombre.

Antes de constituirla, hay que pedir un certificado al Registro Mercantil Central, que está en Madrid, donde diga que el nombre que se ha escogido está libre, y puede ser usado, porque no lo tiene ninguna otra sociedad.

Cuando un empresario individual pasa a constituir una sociedad limitada, puede hacerlo con otros socios, o puede hacerlo solo. La ley le permite ser el único socio de su sociedad. A las sociedades limitadas de un único socio se les llama sociedades limitadas unipersonales (y se ponen las siglas SLU al final del nombre).

Lo normal es que los empresarios individuales, cuando se planteen crear una sociedad, debidamente asesorados, constituyan la sociedad al menos con los miembros más cercanos de su familia, como el esposo o esposa, los hermanos, o los hijos. A la hora de escoger la mejor decisión hay que tener en cuenta factores de tipo fiscal y, desde luego, la realidad de quien está colaborando o no en el negocio.

Todas las sociedades deben nombrar un administrador, o más de uno. Si son varios pueden formar lo que se llama un consejo de administración. Los administradores son los que actúan en nombre de la sociedad, la representan ante terceros y se responsabilizan de que la sociedad vaya a respetar las leyes. A una sociedad no se la puede meter en la cárcel, por ejemplo si vierte residuos contaminantes en un río, pero a sus administradores, como responsables de los actos de la sociedad, sí.

Los administradores pueden ser *partícipes* del capital de la sociedad limitada, o *accionistas* de la sociedad anónima, es decir, dueños de la empresa, o no serlo. Cuando no lo son, su papel es el de un gestor profesional independiente, que cobra de la empresa por ejercer dicha función.

En las empresas individuales que pasan a ser una sociedad es normal que, al menos al principio, el empresario sea el administrador único. En esos casos, el hecho de que pase a ser una sociedad realmente cambia poco respecto a lo que venía significando ser un empresario individual.

En las sociedades limitadas, por regla general los administradores suelen ser socios, porque es un tipo de sociedad que se reserva para empresas personalistas o familiares, o de reducida dimensión.

En las empresas familiares o personalistas, la gerencia del negocio la suelen llevar también los empresarios, que simultanean su papel como administradores y como gerentes o directores. Es una figura que quizás te encuentres en alguna empresa: el administrador-gerente.

Muchas sociedades, no obstante, sobre todo si no son de tipo familiar, o si alcanzan un cierto tamaño, “profesionalizan” el puesto de trabajo del gerente, contratando a un profesional de la gestión de empresas para que las dirija, aunque siempre bajo la supervisión general del o de los administradores.

En cuanto al capital, así como la empresa individual pertenece toda ella al empresario persona física, la sociedad siempre tiene un capital concreto, que primero se fija cuando se constituye, y que si se aumenta o disminuye con posterioridad, se debe hacer ante un notario. Y ese capital lo ponen los socios que constituyen esa sociedad, sea en dinero *contante y sonante*, sea aportando algún bien a la sociedad (por ejemplo locales, máquinas, una marca, un diseño, etc.). El capital queda entonces repartido entre los socios. Puede ser todo de una sola persona (el 100% del capital), o estar

repartido entre 5 socios, al 20% cada uno, por ejemplo. Puede haber socios que aporten más y otros menos. El reparto es totalmente libre. Pero los socios que tengan un mayor porcentaje del capital tendrán más derechos, es decir, serán más dueños, y mandarán más. No hay limitación legal en el número de socios, aunque las sociedades con muchos socios, por ejemplo a partir de 50, es preferible que sean sociedades anónimas, como veremos a continuación.

El capital mínimo que se debe desembolsar para crear una sociedad limitada es, por ley, de **3.005,06 euros**. No hay un límite máximo aunque en la práctica es muy raro encontrar sociedades limitadas de más de un millón de euros de capital, por ejemplo.

Dicho capital, como ya he explicado, puede aportarse en metálico, es decir, en dinero, o en bienes. A cambio del capital, los socios de la sociedad limitada, reciben títulos de propiedad sobre una parte del mismo que se llaman “participaciones”. Por eso a los socios de una sociedad limitada se les llama “partícipes”. No accionistas. Accionistas se les llama a los socios de las sociedades anónimas.

Las participaciones sociales de una sociedad limitada son siempre nominativas, es decir, van a nombre de alguien. La sociedad está obligada a llevar un libro de registro de sus socios, de modo que siempre se sepa quiénes son los socios de la sociedad en cada momento.

Cuando un empresario es “empresario individual” es él el propietario directo de las máquinas, las mesas, los ordenadores, etc., es decir, de todo lo que constituye la empresa. Cuando existe una sociedad, la empresa y sus máquinas, mesas, ordenadores, etc., pertenecen directamente a la sociedad, pero sólo indirectamente a sus socios.

Un socio de una sociedad puede decir que los ordenadores de la empresa son suyos, pero no es estrictamente cierto; son de la sociedad, que no es lo mismo.

Los dueños de las sociedades no responden con su patrimonio de las deudas de la sociedad; los empresarios individuales, sí. Es decir, para que lo entiendas mejor, si un empresario te despidiese y fuera obligado por un juez a pagarte una indemnización millonaria, que la empresa no pudiese pagar (porque no tuviese dinero líquido ni patrimonio suficiente), entonces, si fuera una sociedad, te quedarías sin cobrarla, porque la sociedad responde con su patrimonio, pero el patrimonio de los administradores o de los propietarios queda a salvo, es decir, no responden de las deudas de la sociedad. Pero si la empresa estuviese a nombre de un empresario individual podrías pedir que la justicia embargara y subastara la casa del empresario, por ejemplo, para pagarte, porque éste respondería con todo su patrimonio de las deudas de su empresa. Quizás comprendas ahora mejor la razón por la cual el empresario suele crear una sociedad para su empresa. Como ves, es para evitar quedarse sin su patrimonio

personal en caso de que su empresa vaya mal y quiebre (deba cerrar y no pueda pagar las deudas).

Eso no quiere decir que un empresario, como administrador de la sociedad, no deba responder incluso con su patrimonio personal, si la gestión de la empresa hubiera sido negligente o fraudulenta.

Desde el punto de vista de su organización interna, una sociedad limitada no tiene por qué distinguirse de una empresa individual en nada, salvo que las sociedades suelen ser empresas más grandes y complejas, y por lo tanto más formalistas. Luego son esas circunstancias de dimensión, complejidad y formalismo, y no el hecho de ser sociedades o no, lo que hace diferentes a una empresa de otra.

Tiene especial incidencia el formalismo, la “burocracia”, que suele ir unida a la mayor profesionalización de la gestión de la empresa.

Distinguirás perfectamente, con el tiempo, una empresa dirigida de forma profesional, de otra en la que sus directivos no sean profesionales. Normalmente las empresas familiares no tienen una dirección profesional. Son los propios miembros de la familia propietaria quienes las dirigen, en muchos casos sin la cualificación necesaria para hacerlo. Aunque hay empresas familiares que son dirigidas por gestores competentes, por desgracia no son una mayoría.

En las empresas familiares no suele haber una organización clara ni unas normas de actuación bien definidas, ya sea respecto a los clientes, o en relación a los ascensos de los empleados o sus sueldos. Todo suele ser más desordenado y caprichoso.

Las empresas familiares, a veces, se hacen muy grandes y sin embargo siguen haciendo las cosas como cuando eran pequeñas, de modo intuitivo y entre familiares, y acaban pagando un alto precio por no adoptar una adecuada profesionalización de su gestión, cerrando, o en el mejor de los casos siendo compradas por otra empresa. Procura que no te pillen en medio de una de esas situaciones, porque suelen ser bastante tristes y amargas.

Con esto no te quiero decir que todas las empresas familiares sean una mala opción a la hora de trabajar. Al contrario. De hecho, prácticamente todas las empresas pequeñas, y muchas de las medianas, son familiares. Si te negaras a trabajar en ellas restringirías demasiado tus opciones laborales. Lo que te quiero decir es que tengas un poco de cuidado a la hora de decidir dónde te metes, y sobre todo en qué momento te metes. Por ejemplo, una empresa familiar que esté en una etapa de gran crecimiento, puede ser un gran lugar para trabajar si los gestores son profesionales, sean de la familia o no; sin embargo, puede ser un infierno, si no lo son.

En las empresas medianas, la mayoría de las cuales son sociedades limitadas, aunque exista una organización formal y profesional, ésta suele ser pequeña. Quiero decir que el equipo es muchas veces pequeño: 10, 20, 50, o no más de 100 personas, y las categorías y departamentos de los que te hablaba en capítulos anteriores, pueden estar más simplificados. Las empresas medianas bien gestionadas tienen tendencia a simplificar la organización. Pocos departamentos y pocos niveles. Pocos jefes. Ya habrás oído criticar a las organizaciones ineficientes diciendo que tienen “muchos jefes y pocos indios”, queriendo decir que hay mucha gente para mandar y poca para hacer. Las empresas medianas mejor gestionadas tienen una organización simple, sencilla y clara.

Lo simple es bello.

Todos los días te relacionas con empresas que son sociedades limitadas. Pueden ser sociedades limitadas la empresa que hace la limpieza en un colegio, la panadería donde compras el pan, la constructora que acaba de rehabilitar tu casa, el instalador que te reparó la TV, la organizadora del último concierto al que asististe, o el restaurante donde sueles comer, por ejemplo.

Sociedades anónimas

Las grandes empresas, los bancos, las compañías de seguros, las empresas más conocidas, todas ellas suelen ser sociedades anónimas.

El Banco Santander S.A., Zara (que se llama Inditex S.A.), el fabricante de gafas Indo (que se llama Industrias de Óptica S.A.), el fabricante del batido Cacaolat (que se llama S.A. Letona), el del Cola-Cao (que se llama Nutrexp S.A.), la empresa que vende la electricidad que consumes en tu casa (Iberdrola S.A., por ejemplo), todas son sociedades anónimas.

Las sociedades anónimas deben tener un capital mínimo de 60.102,21 euros, y no tienen un límite máximo de capital. Pueden tener desde un único socio a millones de ellos. Si pertenecen a un único socio se llaman sociedades anónimas unipersonales, y deben poner SAU al final de su nombre. El capital está dividido en acciones. Por ejemplo, un capital de 1.000.000 euros, dividido en 10.000 acciones de 100 euros cada una. Las acciones pueden ser nominativas, como las de las sociedades limitadas de las que acabamos de hablar, o pueden ser “al portador”, es decir, que no hace falta que lleven escrito el nombre de su dueño, sino que son de quien las tenga, de quien “las porte” (por eso se llaman “al portador”), son como billetes de banco, y se pueden comprar y vender de manera más fácil. Las acciones de las grandes empresas que cotizan en la Bolsa son todas “al portador”.

Por ejemplo, las acciones de Telefónica S.A.

Las S.A. suelen ser las empresas más profesionalizadas, grandes, complejas, con muchas categorías de personal y numerosos departamentos, y con muchos accionistas. Algunas de ellas tienen miles (e incluso millones) de accionistas. Muchos de ellos “anónimos”, porque al tratarse de acciones al portador no se sabe quiénes son, y es por eso que se llaman “sociedades anónimas”, porque son un tipo de sociedad que permite que su negocio se desarrolle normalmente sin preocuparse mucho por quiénes son sus dueños. En muchas sociedades anónimas los que mandan de verdad en la empresa son los administradores, más que los accionistas. Esos administradores se reúnen en el consejo de administración, y deciden lo que la empresa debe hacer. Algunos administradores son también accionistas, pero otros no lo son.

Así como en las empresas individuales y en la mayoría de las sociedades limitadas, la persona más conocida y con más poder de la empresa suele ser el propietario único o mayoritario de la misma en muchas sociedades anónimas las personas con más poder suelen ser el presidente o el consejero delegado, e incluso a veces el director general. Algunos de los cuales no tienen ni una acción de la empresa.

Para que me entiendas, si trabajas en Panadería Francesa S.L. sabes que el que manda es, pongamos, el Sr. García, el patriarca de la familia propietaria, que posee el 100% del

capital, y que prácticamente no da cuentas de lo que hace a nadie; pero, si trabajases en Iberdrola S.A., sabrías que la persona que manda es su presidente, Ignacio Sánchez Galán, que tiene mucho menos del 1% del capital de la empresa, y que debe someterse a las decisiones del consejo de administración que preside, y que podría destituirlo si quisiera. Como ves, los esquemas de poder en una empresa u otra pueden ser muy diferentes.

La organización de las personas puede ser también muy diferente. En una S.L. tipo pyme, como Panadería Francesa S.L., hay sólo tres categorías de empleados: jefes, oficiales y operarios, y los “departamentos” son sólo tres: el *obrador*, para hacer el pan, la *tienda*, para venderlo, y la *administración*, que suele estar en manos de un gestor. En una gran S.A. como Iberdrola S.A., sin embargo, probablemente existan más de 20 niveles o categorías de empleados, y más de 50 departamentos.

Está claro que, aunque ambas sociedades responden al concepto de empresa, podría decirse que pertenecen a galaxias diferentes.

Sociedades cooperativas

Las cooperativas son unas empresas en las que los dueños de la empresa son sus propios trabajadores. No son unos

socios capitalistas que ponen el dinero y luego contratan a unos empleados para que trabajen para ellos en la empresa, por un sueldo, como es lo normal en las sociedades limitadas y anónimas. En las cooperativas son los propios trabajadores quienes se unen para “cooperar”, para trabajar y desarrollar juntos una actividad empresarial. Y entonces es cuando crean una empresa. Empresa a la que dan forma de sociedad cooperativa.

Las sociedades cooperativas deben tener un capital social, que aportan los socios, y una denominación social diferenciada, seguida de la coletilla “S.Coop.”.

Aunque no existan socios capitalistas, o empresarios en el sentido habitual del término, sigue existiendo el binomio dinero+personas. Luego sigue siendo necesario el dinero, el capital, que en estas empresas tiene otro nombre: fondo social cooperativo, pero que sigue siendo imprescindible para comprar los elementos de producción que necesitan los trabajadores para poder trabajar y producir.

En las empresas cooperativas, los socios cooperativistas, que es como se llama a los dueños de la empresa, son los propios trabajadores, y se reparten los beneficios de la empresa entre ellos, según lo decide la asamblea de trabajadores-socios. Pero los beneficios no se los reparten en forma de dividendos del capital, como hacen los socios de las sociedades limitadas o anónimas, sino que se los reparten como el resultado del tra-

bajo, como el reparto de lo que llaman el “excedente”, es decir, el beneficio que deciden repartir, en forma igualitaria para todos ellos. El beneficio que no se reparte queda para engrosar el “fondo social”, es decir, el equivalente al capital social.

Los socios de las cooperativas pueden aportar capital adicional a las mismas, a título personal, en forma de préstamo, del que reciben un interés.

Otra diferencia muy remarcable respecto de las sociedades capitalistas normales (como la S.L. y la S.A.) es que los socios cooperativos no obtienen un beneficio cuando venden sus participaciones sociales. Se limitan a recuperar el dinero que pusieron en el fondo social cooperativo. Y tampoco pueden venderlas a cualquiera libremente, sino cederlas a un nuevo cooperativista.

Es decir, no hay plusvalías del capital en las sociedades cooperativas, a diferencia de las sociedades capitalistas, en las que sí las hay.

Los socios cooperativistas ceden a un nuevo socio el derecho de pertenecer a la cooperativa, pero no le ceden un título que acumule un valor económico, como en el caso de las participaciones o acciones de una sociedad capitalista.

El grupo de empresas cooperativas más grande del mundo está en España, en el País Vasco, agrupado en torno a Mon-

dragón Corporación Cooperativa (Mondragón), y engloba a más de 50 empresas cooperativas, algunas de ellas tan grandes como el fabricante de electrodomésticos Fagor, o la cadena de supermercados e hipermercados Eroski.

El grupo de cooperativas de Mondragón tienen más de 80.000 trabajadores en todo el mundo.

Todas las cooperativas, aunque los dueños sean todos los trabajadores, tienen un organigrama, al frente del cual hay un gerente. Ese organigrama es tanto más complejo cuanto mayor es la cooperativa.

Las cooperativas también son frecuentes en el campo, para agrupar las compras y las ventas de los agricultores (cooperativas agrícolas hay en casi cada pueblo de España), y en el ámbito de las compras agrupadas de productos (hay cooperativas de drogueros, o de compradores de libros, por ejemplo), pero tienen otras características, que no viene al caso explicar ahora en detalle.

Tipos de empresa según el sector al que se dedican

Antes te he explicado que hay tres grandes sectores empresariales y económicos: el primario, el secundario y el terciario.

La clasificación que vamos a hacer puede ser realizada de diversas maneras pero creo que lo importante es que te sirva para hacerte tú mismo tu propia clasificación, y que te permita entender globalmente el complejo universo de los diversos tipos de empresas, asignándolas, de una manera fácil, rápida, y lo más intuitiva posible, a uno de estos tres grupos.

Empresas del sector primario

Son empresas que producen recursos primarios.

Se trata de empresas que se dedican a la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería, es decir, a la producción y venta de materias primas o recursos que son básicos para el funcionamiento del resto de sectores económicos. Los recursos producidos por las empresas del sector primario, de hecho, son imprescindibles para mover toda la economía.

Las empresas que se dedican a la agricultura, la ganadería o la pesca, son, normalmente, pequeñas, y de propiedad personal o familiar. Muchas de ellas son negocios de auto-empleo, que apenas dan para que viva una familia de su trabajo.

Aunque también las hay de tamaño mediano, y muy rentables, como por ejemplo las que se dedican a los piensos y al engorde de animales en granjas de ganadería intensiva (de cerdos, pollos, conejos, etc.).

En España hay una empresa dedicada a la pesca, muy conocida, que se llama Pescanova, que es uno de los mayores negocios de captura y venta de pescado del mundo, y que incluso cotiza en la Bolsa de Madrid. También tenemos uno de los mayores productores de carne de cerdo de Europa, la empresa familiar leridana Vall Companys. O grandes cooperativas que se mueven en el ámbito de la ganadería y la alimentación, como la Cooperativa Agrícola de Guissona.

Las empresas que se dedican a los recursos minerales o energéticos suelen ser mucho mayores. Entre ellas están las corporaciones dedicadas al petróleo, de las cuales la española Repsol es una de las medianas a nivel global. Estas grandes corporaciones petrolíferas suelen combinar la exploración de yacimientos de petróleo con su extracción y el refinado para hacer gasolinas (en plantas de tratamiento del petróleo que se llaman refinerías), así como su comercialización en sus propias gasolineras. Cuando una empresa se encarga, como en el caso que acabo de citar, de todo el proceso desde la exploración y la producción hasta la venta al cliente final, se dice que está “integrada verticalmente”. Acuérdate de este concepto, porque lo oirás a menudo con referencia a alguna empresa.

También considero que son del sector primario las empresas de producción y suministro de recursos básicos, como el agua, el gas o la electricidad. Las que alguna vez verás que mencionan como las “utilities”, usando un término anglosajón.

La mayoría son grandes, como Gas Natural, Aguas de Barcelona, Iberdrola, o Endesa, por ejemplo, pero también las hay pequeñas, con pequeñas centrales eléctricas en saltos de agua, o ahora que están de moda las energías renovables, con pequeños parques de generación de energía solar o eólica (a partir del viento).

Es importante que te explique, antes de seguir adelante, que esta clasificación de empresas por sectores es orientativa, porque son muchas las empresas que están integradas verticalmente (como por ejemplo la propia Pescanova que te acabo de citar), y no son fáciles de clasificar, porque no se limitan a obtener y extraer la materia prima (que en el caso de Pescanova es el pescado), sino que la elaboran en fábricas o plantas de transformación, que es un negocio del sector secundario (Pescanova trocea el pescado, lo empaqueta, y obtiene productos derivados en sus propias plantas de elaboración), e incluso la comercializan, a veces en sus propias tiendas (sector terciario).

También las empresas de suministros básicos, como Gas Natural (empresa suministradora de gas en España), venden servicios ligados al suministro de esos servicios. Gas Natural no se limita a proporcionar gas a sus clientes, sino que les vende estufas, o incluso frigoríficos a gas, para que sus clientes consuman más gas (una actividad entre el sector secundario y el terciario). Y también les ofrece auditorias

de consumo a sus clientes industriales, para ayudarlos a aumentar su eficiencia energética (una actividad terciaria).

Es decir, la tendencia moderna es que las empresas del sector primario quieran llegar con sus productos al consumidor, en lugar de darlos a otras empresas para que los transformen y los comercialicen. Y quieran ofrecer a sus clientes servicios que complementen sus productos, para ayudarles a consumir más y mejor y, en definitiva, para “fidelizarlos” (un concepto del que seguiremos hablando más adelante).

En resumen, pues, te muestro una lista, quizás incompleta, del tipo de empresas que se engloban en el sector primario, poniendo en paréntesis el nombre de alguna empresa española del sector, más o menos conocida:

- ▶ Agrícolas (Ebro Puleva)
- ▶ Ganaderas (Grupo Vall Companys, Coop. Agrícola de Guissona)
- ▶ De pesca (Pescanova)
- ▶ De extracción de minerales (Rio Tinto Minera)
- ▶ De extracción de hidrocarburos (Repsol)
- ▶ De generación de energía (Iberdrola, Gas Natural)

Las empresas del sector primario son las que están más a salvo de las crisis cíclicas que sufre la economía, porque su producto es de primera necesidad, y es de lo último que prescindieren los consumidores cuando están en crisis.

Empresas del sector secundario

Son empresas que elaboran sus productos a partir de recursos primarios que compran a empresas del sector primario. Son empresas “industriales” o “de fabricación”, que producen productos tangibles (que se pueden tocar), como coches, lavadoras, muebles, ordenadores, etc.

Suelen ser las empresas más complejas, con las plantillas más grandes, con fábricas, máquinas, etc. Son empresas de este sector, por ejemplo, General Motors, Ford, o Coca-Cola.

Son empresas que transforman las materias primas y los recursos que les proporciona el sector primario, en productos elaborados, preparados para su consumo.

Su negocio no se basa en el acceso a los recursos, como el sector primario, sino en la capacidad de compra de materias primas, de innovación en la transformación de las mismas, y de producción de los mejores productos posibles, optimizando el binomio *precio de venta-coste de producción*.

Sus departamentos de Ingeniería e I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) son la clave de su éxito, junto con los departamentos de Marketing, para anticiparse a las necesidades del mercado, y producir lo que los clientes quieren justo en el momento en que lo deseen y puedan pagarlo.

En este sector se incluyen los negocios de sectores como los que te indico a continuación, dándote uno o dos ejemplos de empresas españolas emblemáticas:

- ▶ Construcción (FCC, Ferrovial)
- ▶ Textil (Inditex, Mango)
- ▶ Farmacéutico (Almirall, Grífols)
- ▶ Electrodomésticos (Fagor, Bosch)
- ▶ Automóviles (Seat, Derbi)
- ▶ Acero (Acerinox, Tubacex)
- ▶ Óptica (Indo)

Empresas del sector terciario

Son empresas que aportan valor a sus clientes, pero sin fabricar nada “tangible”. Venden **servicios**, y **comercializan productos** fabricados por otros. La comercialización es también un servicio.

El elemento que las distingue es, por tanto, la venta de **servicios**. Servicios que pueden ser comerciales, en el caso de las empresas comerciales (El Corte Inglés); de locomoción, en las de transporte (Iberia); financieros, en los bancos (La Caixa, BBVA), etc.

Cada día se ven más casos de empresas de fabricación que se pasan a los servicios. Se pasan del sector secundario al

terciario. De la fabricación a la comercialización y a los servicios. Por ejemplo, IBM, que fue la mayor empresa del mundo de fabricación de ordenadores, y ahora se dedica principalmente a los servicios de consultoría, y aunque aún vende ordenadores, la mayoría sólo los comercializa con su marca, pero no los produce.

También hay empresas de comercialización que se pasan, directa o indirectamente, a la elaboración, como Mercadona, que fabrica con su marca (*Hacendado*) productos que vende como propios, o El Corte Inglés, que tiene empresas propias de confección de trajes y camisas (*Induyco*) e incluso de ordenadores (*Inves*).

Te aclaro que empresas como El Corte Inglés o Mercadona son esencialmente empresas de servicios, aunque veas que venden productos tangibles, porque su aportación de valor no está en hacer los productos que vende, sino en seleccionarlos, comprarlos a los fabricantes, y ponerlos a disposición de los consumidores en sus tiendas, o incluso llevárselos a sus casas. Es decir, en dar servicio. Los productos los ponen los fabricantes: Coca-Cola, Freixenet, Campofrío...

Para acabar, incluyo una lista más amplia de tipos de empresas que están en este sector:

- ▶ Servicios financieros (Santander)
- ▶ Seguros (Mapfre)

- ▶ Promoción y explotación inmobiliaria (Colonial)
- ▶ Comercio (Mercadona, Eroski, El Corte Inglés)
- ▶ Servicios profesionales (Deloitte, Garrigues, Accenture, Ernst&Young)
- ▶ Transporte de mercancías (Azkar, MRW)
- ▶ Seguridad (Prosegur)
- ▶ Transporte de personas y mercancías (Iberia, Renfe, Autocares Alsa, Trasmediterránea)
- ▶ Telecomunicaciones (Telefónica)

Empresas híbridas

Hay muchos casos de empresas que están a caballo entre dos o tres sectores. Son cada vez más, y es muy probable que en un futuro sean una mayoría. Cuando eso ocurra habrá que abandonar esta clasificación en negocios primarios, secundarios o terciarios, porque todas las empresas estarán a la vez en todos ellos.

Por ejemplo, la actual IBM, como ya te he explicado, o Pescanova. O las empresas comerciales que fabrican algunos de los productos que venden, como El Corte Inglés, Mercadona o Ikea. O la cadena de cafeterías norteamericana *Starbucks*, que está implicada en la plantación y recolección de café, y la fabricación de tazas, aparte de su negocio principal de venta y servicio de cafetería; es decir, se mueve en los tres sectores, primario, secundario y terciario.

Debemos subrayar el hecho de que las empresas, en su búsqueda constante de nuevas fórmulas de negocio, son cada día más difíciles de clasificar en un sector concreto.

Podría decirse que casi todas las empresas combinan en sus negocios las materias primas y los recursos energéticos (que están en el sector primario), con la fabricación, hecha por sus propios medios o comprada a terceros (del sector secundario), y los servicios (sector terciario). Casi todas las empresas, como te he dicho, tienden a un cierto grado de integración vertical.

Porque podríamos decir que, en el fondo, todas las empresas se basan en el servicio: el servicio a sus clientes. Ofrecer a los clientes los productos o servicios que les interesan, registrar con rapidez y sin errores sus pedidos, entregarles el producto en perfectas condiciones cómo y cuando lo deseen, facturarles el precio acordado, mantenerles perfectamente informados, o resolver sus reclamaciones con simpatía y eficiencia, es dar servicio. Dar buen servicio es lo más importante en estos días en el mundo de los negocios. Y vale para todo tipo de empresas: una eléctrica, un fontanero, una peluquería, un fabricante de pan o una línea aérea.

Toda empresa debe dar un buen servicio a sus clientes. Un producto normal con un servicio excelente tiene más éxito que un producto excelente con un servicio mediocre. Todos lo hemos experimentado alguna vez en un restaurante.

¿B2B o B2C?

Te preguntará qué quieren decir estas siglas. Son el último elemento diferenciador entre empresas en el que me voy a detener: las empresas suelen ser diferentes si se dirigen a otras empresas (B2B) o si se dirigen al cliente final o consumidor (B2C).

Las empresas que venden al cliente final se las clasifica como B2C por el inglés *business to consumer* (negocio con el consumidor), y las que venden a otras empresas son B2B por *business to business* (negocio con empresas).

En ese sentido, por ejemplo, no es lo mismo una empresa de programas informáticos para empresas, que otra empresa similar, pero de programas orientados a usuarios finales. Sus prioridades, sus necesidades, su organización, el modo en que ganan dinero, los márgenes, la estructura en general de su cuenta de resultados, incluso el perfil de su personal, todo es sensiblemente distinto.

De hecho, no es nada fácil para una empresa *B2B* entrar en el negocio *B2C*, ni viceversa.

Aunque tampoco es del todo inhabitual que las empresas combinen líneas de negocio B2B y B2C, lo más normal es que no lo hagan, o que si lo hacen, sea con productos, e incluso marcas, totalmente diferentes. Por ejemplo, un fabri-

cante de frigoríficos puede compaginar aparatos grandes para restaurantes o pastelerías, con aparatos domésticos; o lo mismo puede pasar con un fabricante de aparatos de aire acondicionado.

En cualquier caso, las empresas suelen darle prioridad a uno u otro de esos mercados. Difícilmente se llega a ser el nº 1 a la vez en B2B y B2C. Los casos en que eso ha sucedido se refieren a empresas de mucho éxito, como HP (Hewlett Packard) que llegó a liderar el mercado doméstico y el empresarial en el caso de los PC, pero a las que les suele costar mantener el doble liderazgo, debiéndose decantar finalmente por uno de los dos ámbitos del mercado: o consumidores o empresas.

Notas:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Son mejores las empresas grandes o las pequeñas?

Te aconsejo que no te fijes en el tamaño de las empresas solamente. Las empresas no son mejores o peores según su tamaño. Son mejores o peores según la calidad de su gestión. Y, sobre todo, según la calidad humana y profesional de quienes las dirigen: sus gestores.

Aunque en principio son las grandes empresas las que disponen de más recursos, y que existe el dicho de que “el pez grande se come al chico”, las pequeñas empresas hoy en día no están tan alejadas de las grandes en cuanto a posibilidades de desarrollo de ideas y productos. Las nuevas tecnologías informáticas y de comunicaciones han puesto al alcance de cualquier empresa, por pequeña que sea, poder hacer cosas que eran impensables hace sólo unas decenas de años.

Hoy en día una pequeña empresa puede acceder a créditos bancarios, comprar productos o servicios a proveedores de todo el mundo o vender a clientes ubicados en cualquier lugar del mundo. Antes era algo reservado a las grandes empresas.

Es más, muchas veces las pequeñas empresas pueden plantearse hacer cosas innovadoras, novedosas, que exigen romper los cánones establecidos hasta ese momento, precisamente porque no tienen una estructura o un nombre que resguardar, que es algo que paraliza muy a menudo a las grandes empresas. El hecho de no tener nada es una ventaja

en este caso, porque se está más libre para innovar. Incluso para fracasar. El que no tiene nada, no pierde nada, luego está dispuesto a arriesgar.

Por ejemplo, General Motors quizás podría tener listo un coche completamente eléctrico para el año 2010, pero ¿qué haría con sus fábricas actuales?, ¿qué pasaría con todos sus concesionarios que están preparados para reparar vehículos a motor?, ¿qué pasaría con la reputación de General Motors si el prototipo inicial fallara posteriormente y fuera un fiasco?

Sin embargo, si una pequeña empresa desarrolla un vehículo eléctrico no tendrá ningún temor de comercializarlo, aunque eso signifique el final de los vehículos convencionales, porque es algo que no le importa en absoluto. Al contrario, su éxito será mayor si consigue acabar con los vehículos convencionales. General Motors ya se espabilará.

¿Quiere eso decir que empresas como General Motors no son buenas empresas? No. Ni mucho menos. Las grandes empresas tienen sus propias ventajas. Son entornos de trabajo con más recursos, y con más posibilidades de abordar proyectos de envergadura, donde las cosas se hacen de una manera formal y planificada. ¿Es eso malo? No.

Hay personas que prefieren trabajar en entornos controlados y bien organizados, aunque sean más despersonalizados, y

hay otras que prefieren hacerlo en entornos más humanos y cercanos, y que den más libertad de acción, aunque sea a cambio de un cierto caos, y de una penuria de recursos.

Por otro lado, General Motors, cuando desarrolle o compre una innovación, dispondrá de millones de dólares para comercializarla, una red comercial de primer orden, y una marca reconocida mundialmente. Una pequeña empresa habrá de hacerlo saltando todas las dificultades del mundo.

Lo más probable es que la pequeña empresa venda su invento a General Motors. Sería lo más inteligente que podrían hacer ambas empresas.

Las grandes empresas, en suma, suelen ser grandes en todo lo que abordan: proyectos grandes, con presupuestos y equipos grandes, para mercados de gran tamaño. Las pequeñas empresas son todo lo contrario, proyectos pequeños, con presupuestos y equipos pequeños, normalmente para mercados más pequeños.

En definitiva, las buenas empresas no se distinguen porque sean mayoritariamente grandes, o al contrario, mayoritariamente pequeñas, sino porque hacen las cosas **bien**. Son las que están bien gestionadas, por directivos que saben lo que quieren, en las que los empleados cuidan a los clientes, los directivos cuidan a los empleados y a los accionistas, y los accionistas valoran y cuidan a todos ellos: directivos, emplea-

dos y clientes. Es decir, empresas en las que hay un entorno positivo global, en el que todo el mundo se siente valorado y querido. Yo las llamo empresas “*an-entrópicas*”. Más adelante te ampliaré el concepto de empresa *an-entrópica* en un capítulo dedicado a reflexionar sobre si existe un modelo de empresa óptimo.

Por otro lado también podríamos decir que las buenas empresas son empresas felices. Y las empresas más felices son las empresas más rentables.

La rentabilidad es la verdadera y última medida del éxito, más allá de la dimensión. Se puede ser una empresa grande y perder mucho dinero (como hay muchas), y ser una empresa pequeña (pequeña en ventas o en plantilla) y ganar mucho dinero (como también hay bastantes).

Cuando te plantees si debes enfocar tu carrera profesional en una gran empresa, o hacerlo en una pequeña, ten en cuenta estos factores.

Aunque, por otra parte, también es obvio que, a priori, las grandes empresas deben aportarte más seguridad, y las pequeñas deberían ofrecerte más oportunidades de asumir responsabilidades más amplias y aprender.

En suma, las grandes empresas son más seguras, y las pequeñas más arriesgadas.

Las grandes empresas ofrecen carreras profesionales seguras y bien pagadas, pero a veces excesivamente encarriladas, y en algún aspecto son parecidas a la de un funcionario. Son como un ejército.

Las pequeñas empresas son como una guerrilla, pero te preparan mejor para ser empresario, si eres capaz de adaptarte y sacarle provecho.

Si me permites una broma: si tienes una hipoteca que pagar y unos hijos que mandar al colegio, es mejor que escojas una gran empresa. Si eres soltero/a y sin compromisos y ambicioso/a, opta por una pequeña empresa innovadora. En una gran empresa puedes aspirar a un buen sueldo, y una buena jubilación. En una pequeña empresa puedes y debes aspirar a hacerte rico.

El beneficio es el principal examen que ha de aprobar una empresa

El test básico que debe pasar una empresa es el beneficio, no el tamaño.

Es verdad que a menudo el tamaño lleva al beneficio, pero no siempre. Incluso en ocasiones el tamaño reduce el beneficio, al menos el beneficio relativo, que es el que realmente importa, como ahora vamos a explicar.

Cuando hablamos de beneficio, no sólo tenemos el beneficio absoluto (cuando decimos que una empresa gana 10 millones de euros, por ejemplo), sino que más importante que el absoluto es el beneficio relativo, que también se conoce como la **rentabilidad** de la empresa: en ese sentido se dice que una empresa tiene una rentabilidad del 30%, cuando sus beneficios anuales son equivalentes al 30% de su capital.

Si un empresario (A) invierte 100 millones de euros en una empresa, y gana anualmente 10 millones, obtiene un 10% de rentabilidad (10 dividido por 100). Pero si otro empresario (B) obtiene un beneficio anual de 10 millones, igual que el de A, pero sólo ha invertido 50 millones en el negocio, ¿qué empresa es mejor?, ¿qué empresa es más rentable?

Creo que estarás de acuerdo conmigo en que B es más rentable que A. Luego B es mejor empresa que A.

La rentabilidad, a poder ser mantenida durante varios años, es el mejor indicador del éxito de una empresa.

También podemos explicarlo en términos comparativos con los equipos de una liga deportiva. La empresa es como un equipo que compite con los demás equipos por obtener una buena clasificación en la liga. El beneficio (y más concretamente la rentabilidad) es la posición en la tabla de clasificaciones que le pone el mercado a una empresa. El mercado es la cancha en la que se juegan los partidos.

Si contamos las clasificaciones de 1 a 10, en una liga de 10 equipos, las empresas que obtienen una rentabilidad del 30% o más alta, ganan la liga, es decir, el 1º; más de un 20% los pone en las posiciones de cabeza, el 2º ó 3º puesto; entre un 10 y un 20% es una posición media alta, un 4º ó 5º; del 0 al 10%, es una posición media baja, del 6º ó 7º; por debajo de 0 (es decir, cuando están en pérdidas) es una posición baja, el 8º ó 9º; y cuando esas pérdidas son importantes y continuadas, estamos ante el colista, el 10º, que probablemente conducirá a que el mercado expulse a la empresa (y la obligue a cerrar), del mismo modo que dejan la liga los equipos que acaban la liga en último lugar.

Una empresa puede permitirse el lujo de “jugar la permanencia” uno o dos años, pero si las pérdidas siguen produciéndose, se come todo su capital, y en un momento dado no tiene dinero ni para pagar las nóminas. Y acaba cerrando. Cerrar una empresa significa liquidarla: pagar a los acreedores, a los empleados, con el dinero que quede, si hay suficiente, y devolver a los socios su capital, si aún queda dinero para hacerlo, y definitivamente cerrar las puertas.

El cierre y la liquidación de una empresa pueden ser voluntario o forzado. Es voluntario cuando los dueños de la misma ven que no es posible seguir adelante y deciden cerrar. Es forzado cuando un acreedor, o los empleados, hartos de no cobrar sus deudas, le piden a un juez que liquide y cierre la empresa.

Cuando el cierre es voluntario se llama concurso voluntario de acreedores; cuando es forzado, se llama concurso obligatorio o forzoso de acreedores. Normalmente lleva a la quiebra y el cierre de la empresa, aunque excepcionalmente puede llevar a su salvación si consigue que los acreedores acepten un plan de pago aplazado, e incluso que perdonen parte de las deudas, de modo que la empresa pueda salir adelante.

¿Todas las empresas deben aspirar a la misma rentabilidad?

No. Las empresas buscan una rentabilidad que sea proporcional al riesgo que corren en su negocio. Quienes asumen más riesgo aspiran a una mayor rentabilidad.

El riesgo es la probabilidad de que las cosas salgan mal. A mayor probabilidad de que vayan mal, mayor riesgo.

El beneficio es el premio que recibe una empresa por el riesgo que ha asumido. Y no todas las empresas asumen el mismo riesgo.

Quienes asumen ese riesgo son, en realidad, los empresarios, representados por los accionistas o propietarios de la empresa, y también por sus administradores y directivos, en la medida en que todos ellos participan en las decisiones que toma la empresa. Decidir es arriesgarse.

Cuando una empresa decide lanzar un nuevo producto, como en el caso de Apple con el iPod, o Nintendo con la consola Wii, están asumiendo más riesgo que cuando deciden seguir fabricando y produciendo los productos de siempre. Es lógico que las empresas, si tienen éxito, obtengan más beneficios con el producto nuevo que con el producto antiguo. Los accionistas de Apple o Nintendo obtendrán una rentabilidad extra que les compense del riesgo que han corrido al desarrollar el iPod o la Wii.

La gestión de Apple tendrá una buena nota si obtiene una rentabilidad alta, del 20 o el 30% del capital que han invertido. Si la rentabilidad fuese sólo del 5%, los accionistas no estarían contentos. Les parecería poco. Dirían que para ganar el 5% les hubiera bastado con invertir en Bonos del Estado, que son totalmente seguros; y que no merecía la pena arriesgar su dinero para tan poco beneficio.

Obtener beneficios extras es lo que anima a los empresarios a lanzarse con nuevos productos, a pesar del riesgo que corren de equivocarse y perderlo todo.

Sin embargo, hay empresas donde el negocio es mucho más seguro, y obtener una rentabilidad del 10% ya les parece suficiente. Por ejemplo, las empresas de electricidad, como las españolas Iberdrola o Endesa. No hay muchas innovaciones que hacer, y el mercado es seguro. Por tanto a los accionistas ya les basta con el 10%.

Las empresas, no obstante, han de estar permanentemente preocupadas por mantener su rentabilidad. Sea lanzando nuevos productos, reaccionando ante lanzamientos de la competencia o reduciendo sus costes. La labor de los directivos es ésta: procurar la mejora continua. No dormirse en los laureles, como se suele decir.

Las empresas que se duermen pierden cuota de mercado, pierden clientes, pierden margen, tienden a aumentar sus costes en exceso, y entran en pérdidas, de las que a largo plazo no se pueden recuperar. Y, como ya te he explicado, para una empresa, perder es morir.

Para una empresa, ganar es vivir, y perder es morir. El beneficio es la sangre que necesitan las empresas para vivir.

La sociedad en general, los países, el mundo, necesitan empresas “vivas”, que aporten nuevos productos y servicios, que se preocupen por dar un servicio de calidad a sus clientes, y por controlar y rebajar sus costes, que sean transparentes y respeten las reglas del juego, y que traten con dignidad a sus empleados, pagándoles los salarios que merecen. Y que todo ello lo hagan ganando todo el dinero que puedan, y pagando los impuestos que deben pagar por esos beneficios.

Las empresas proporcionan beneficios a la sociedad, a la vez que también los reciben de ésta.

4. ¿De dónde salen los beneficios de una empresa?

Los beneficios de una empresa salen de la diferencia entre lo que cobra por los productos o servicios que vende a sus clientes y lo que le cuesta producir esos productos o dar esos servicios.

Lo primero son las ventas, o los ingresos; lo segundo son los costes.

$$\text{Ingresos} - \text{Costes} = \text{Beneficio}$$

A partir de lo explicado hasta aquí, quiero bajar un poco más al detalle, para que se entienda mejor.

Las empresas no suelen calcular sus costes mezclándolos todos en un solo paquete. Suelen hacerlo en dos:

a por un lado calculan lo que le cuesta directamente producir el producto y venderlo, que son lo que se llaman los “costes directos”, y

b por otro lado calculan lo que les cuesta abrir la empresa cada día, que son los “costes de estructura”.

Creo que con un ejemplo se entenderá mejor.

Supongamos una tienda de venta de ropa. Sólo por abrir cada día, aunque no vendiera nada, debería pagar el alquiler, y a los empleados, así como la luz, y tendría que considerar el desgaste del mobiliario. Todos esos costes son los costes de estructura. Por otro lado, cada prenda que vende tiene un coste de compra. El coste de las prendas que vende es el coste directo.

La diferencia entre las ventas totales que se ingresan en la empresa al año y el coste directo de las mismas se llama “margen”. Y la diferencia entre el margen y el coste de estructura se llama beneficio, o pérdida, cuando el coste de estructura es mayor que el margen. Resumiendo: el beneficio es el dinero que te queda después.

Las ventas se pueden hacer a muchos clientes, con poco margen en cada venta, o a pocos clientes con mucho margen. En el segundo caso tenemos a la empresa de automóviles Ferrari, por ejemplo. Vende pocos coches, pero gana mucho dinero con cada coche. En el primero estaría la más modesta Fiat, que gana poco con cada coche, pero vende muchos, de modo que gana incluso más que Ferrari. De hecho Fiat es la dueña de Ferrari.

Al negocio de Ferrari se le llama negocio de margen y al de Fiat negocio de rotación. Las empresas que hay en el mundo son de un tipo o de otro. Sólo unas pocas afortunadas pueden vender mucho y ganar mucho con cada producto que venden,

y en ese caso, se encaraman a lo más alto de la lista de empresas de éxito. Un caso de éstos podría ser Microsoft, que seguro que conoces. Su fundador, Bill Gates, ha conseguido, durante muchos años, vender muchos programas (Windows, Office, etc.), y ganar un alto margen con cada uno. Quizás por eso es uno de los hombres más ricos del mundo y Microsoft la empresa de software más grande del mundo.

¿Qué es lo que hace que unas empresas puedan obtener más beneficios que otras?

Las empresas compiten entre sí por conseguir el dinero de los clientes potenciales de sus productos y servicios. Por ejemplo, McDonald's compite con Burger King, Zara con Mango, BMW con Mercedes, o el supermercado del barrio con el hipermercado de Carrefour.

Todos compiten por los clientes. El cliente es el elemento que le da sentido a una empresa. Ya puede una empresa tener unas preciosas oficinas o una fábrica muy moderna, que si no tiene clientes, no vale nada.

Por eso todas buscan llamar la atención de esos clientes, para convencerlos de que deben comprarles a ellos, y no a la competencia.

¿Sabes cómo lo hacen?

Básicamente de dos maneras:

a **Por precio**, convenciéndoles de que su precio es el más barato, y que su producto es igual que el de los competidores que lo venden más caro. Y, en paralelo, tratando de rebajar sus costes, para poder obtener beneficios, a pesar de vender a un precio inferior a la competencia.

b **Por producto**, convenciéndoles de que la calidad de su producto (ya sea estética, técnica o de facilidad de uso) es netamente superior, y que le proporcionará una satisfacción que otro competidor no le podrá proporcionar, a un precio igual que el del competidor, o quizás superior, pero no tanto que no valga la pena pagarlo. El marketing es la disciplina que se encarga de convencer al cliente. A veces lo hace con argumentos reales, como decir que BMW tiene un motor mucho mejor que Renault, pero en general es con argumentos psicológicos, como el que subyace detrás de muchos anuncios, del tipo “si te compras un BMW parecerás más importante y ligarás más, pero si te compras un Renault no”.

Por precio compite, por ejemplo, Zara. Por producto compite Armani.

Como posiblemente estés ya pensando, las cosas no son tan sencillas, y por ejemplo Zara ofrece a los consumidores otras ventajas aparte de precios baratos, como diseños modernos y una renovación constante de su producto.

Aun así, podrías preguntarte, ¿por qué Zara ha destacado entre las empresas de ropa fácil y barata en el mundo?; o, ¿por qué Armani tiene más éxito que otros modistos de marca?

La clave está en la innovación y en la diferenciación. En escuchar al cliente y conocer sus necesidades, y darle algo nuevo y diferente de lo que le dan otros competidores. Darle al cliente lo que quiere, de forma innovadora y diferenciada, es lo que hace que una empresa sea un éxito.

Puede que te parezca fácil, pero te aseguro que no lo es. Hay empresas que tardan años en tener éxito, en encontrar la fórmula mágica. Y hay empresas que no lo consiguen realmente nunca.

Uno de los secretos del éxito de una empresa es acertar con los negocios en los que se mete, porque hay unos negocios que son mucho mejores que otros.

Como ejemplo de buen negocio, el de las empresas cementeras, las que producen y venden cemento. Todas las empresas cementeras ganan mucho dinero.

Como ejemplo de mal negocio, el editorial, las empresas que editan y publican libros. En general, son poco rentables.

¿Por qué pasa eso? Porque las empresas de los sectores que son buenos negocios suelen vender un producto o servicio

que es escaso (hay más demanda que oferta) y del que los clientes no pueden (o no quieren) prescindir.

En el caso del cemento, hay pocas cementeras, porque montar una fábrica de cemento es muy costoso y complejo. En consecuencia, las empresas de cemento no tienen dificultad para acoplar su producción a la demanda, y, por tanto, ponen precios altos, que les dan mucho margen. En este caso en especial, además se da un fenómeno que también favorece que las cementeras ganen más dinero de lo normal: los clientes, que son los constructores de obra civil (carreteras, puentes, etc.) y de edificios, no están especialmente preocupados por el precio del cemento, porque el coste del cemento es poco importante en relación al coste total de una obra, y, sin embargo, que sea bueno y cumpla las condiciones de resistencia exigidas por los ingenieros y arquitectos es esencial para la calidad y seguridad de la obra. Con todo lo que te acabo de explicar no es de extrañar que las empresas que están en el negocio del cemento sean de las que mayores beneficios tienen en el mundo.

A veces, al estar en un sector muy bueno, las empresas mantienen sus beneficios aunque su gestión sea mala y, trasladada a cualquier sector o negocio normal, produciría pérdidas.

5. ¿Tienen las empresas demasiados beneficios?

Quizás has pensado en algún momento que las empresas obtienen más beneficios de lo que debieran, y que deberían ponerse límites a esa aparente avaricia.

Es un tema polémico, que voy a tratar de explicarte, pero convendría que compartieses con otras personas, para escuchar diferentes opiniones.

Yo no quiero darte ninguna opinión que parezca politizada o partidista, pero sí decirte que las empresas capitalistas (las que tenemos en el mundo ligado al sistema capitalista, por contraposición a las empresas públicas estatalizadas que existían en la Rusia soviética, o existen aún en países como Cuba), se mueven en un contexto de libertad de relación, de competencia y de contratación, con sus clientes, sus accionistas y sus empleados; a la vez que de respeto a las normas sociales de las comunidades en las que se mueven. Las empresas son, de alguna manera, unos ciudadanos más de las comunidades en las que están establecidas, sea vendiendo sus productos o servicios, o fabricando, o ambas cosas a la vez.

Dicho más claro: las empresas pueden hacer lo que quieran, y ganar todo lo que puedan, siempre que respeten las normas legales (e incluso las normas sociales no convertidas en leyes), y que respeten a sus clientes, empleados y accionistas.

Sus beneficios vienen de lo que sus clientes pagan por sus productos o servicios. Si lo hacen libremente, y la empresa gana mucho dinero, será porque lo hace bien.

Dicho eso, está claro que hay empresas que no respetan las normas, que “juegan sucio” y que utilizan su poder para corromper a políticos y sacar ventajas “ilegales”, que luego traducen en beneficios. Esas ventajas se traducen en que no dejan que haya nuevos competidores, o que imponen precios abusivos a los clientes o usuarios, o que no respetan las normas medioambientales, por citar algunos casos.

En un mercado perfecto, como son, por suerte, la mayoría de mercados (no todos), las empresas venden sus productos al precio que los compradores están dispuestos a pagar. Si ponen un precio excesivamente alto, no venden. Pero si ponen un precio excesivamente bajo, enseguida se dan cuenta, porque los clientes se lanzan a comprar y acaban con todo. Las empresas procuran poner un precio al que le compren todos los potenciales interesados por su producto, aun sabiendo que puede haber algún cliente potencial al que el precio le parezca caro. Las empresas tratan de maximizar sus ingresos.

Tomemos el ejemplo de una empresa que fabrica un producto que le cuesta €100, y después de hacer un estudio de mercado ve que tiene tres opciones:

- a** ponerle un precio de €500 y vender 1.000 unidades,
- b** ponerle un precio de €200 y vender 2.000, o
- c** ponerle un precio de €150 y vender 3.000.

En principio escogerá la primera (poner un precio de €500), porque es la opción en la que con menos esfuerzo (fabricar y vender solo 1.000 unidades), obtiene un mayor beneficio: $€400 \times 1.000 = €400.000$

En las opciones descartadas, el beneficio es inferior:

- ▶ Si el precio es €200, gana $€100 \times 2.000 = €200.000$
- ▶ Si el precio es €150, gana $€50 \times 3.000 = €150.000$

¿Debería esa empresa de nuestro ejemplo vender su producto más barato, por ejemplo, a €150, para que así fuese accesible a 2.000 clientes más?

En un sistema capitalista, el vendedor es libre de vender al precio que quiera, si así cree que va a ganar dinero. De hecho la legislación no pone límites a la fijación de precios, siempre que una empresa no se ponga de acuerdo con la competencia para fijar los precios (lo que se llama un “cartel”) o que no fije los precios por debajo de su coste, con el único objetivo de echar del mercado a la competencia.

De hecho, lo que debería ocurrir, en el caso que estamos comentando, si el mercado funcionara como es debido, sería

que algún competidor trataría de sacar un producto igual o parecido, más barato, por ejemplo a €150, en el momento en que fuera consciente de que hubiera 2.000 posibles clientes que no estaban comprando el producto de la empresa de nuestro ejemplo porque lo consideraban caro.

Los consumidores son libres, si se dan, como te he explicado, las circunstancias de competencia adecuadas, de comprar o no comprar el producto que les ofrece una empresa. Pueden comprarlo a otro competidor que venda el mismo producto con mejores prestaciones o más barato, o pueden no comprarlo, si no es un producto de primera necesidad. O pueden comprar lo que se llama un sustitutivo. Por ejemplo, si los billetes de avión se ponen muy caros, los consumidores pueden no viajar, si se trata de viajes de placer de los que se pueda prescindir, o viajar en un sistema de transporte alternativo, como el tren, el coche o el autobús.

Los clientes compran un producto cuando consideran que el valor de lo que van a recibir (sea producto o servicio) es, para ellos, superior al precio que van a pagar. Y, por otro lado, desde luego, cuando pueden comprarlo, porque tienen el dinero que cuesta.

Es decir, dicho de otro modo, los clientes compran cuando piensan que van a pagar, por el producto que van a comprar, menos de lo que vale, o, como máximo, exactamente lo que vale. Si el cliente cree que el producto no vale el precio

que le piden por él, NO lo compra. Aunque está claro que la percepción de valor que tiene un comprador concreto de un producto concreto es algo muy personal, y lo que para A “vale” 100, para B puede no “valer” nada.

Cuando se trata de un producto de primera necesidad, del que no se puede prescindir tan fácilmente, como el agua, el gas o la electricidad, por ejemplo, es muy importante que se fomente la competencia, y que el Estado esté muy atento a los precios que aplican las empresas explotadoras de esos servicios básicos, porque cualquier situación de monopolio tiende a producir precios excesivos y ganancias excesivas, porque la empresa que ejerce el monopolio (que es cuando sólo hay una empresa que ofrece un producto o servicio, y que no tiene competencia, es decir, que el consumidor no tiene alternativas y está obligado a comprarle), tiende a imponer precios abusivos, y por tanto, a obtener ganancias abusivas.

Pero es pedirle peras al olmo pensar que una empresa se va a autorregular y que no va a poner los precios más altos que le sea posible, si puede hacerlo, porque lo hará.

Las empresas están para ganar dinero, y para ganar lo máximo que puedan en el mínimo de tiempo. Así es el sistema, y hay que aceptarlo. Los límites éticos de las empresas se concretan en la exigencia del respeto a unos principios cívicos y sociales de carácter universal, pero no pueden imponerles un límite en su capacidad de obtención de beneficios.

Es el mercado, la sana competencia, la que debe poner límites a los beneficios de las empresas. Fomentar la competencia es, en ese sentido, socialmente sano.

Son las autoridades públicas quienes tienen que defender la competencia y que vigilar que las situaciones de abuso no se produzcan, y quienes han de defender al consumidor que las sufre.

Curiosamente, es la propia Administración Pública quien provoca a veces esos abusos al aprobar precios que la ciudadanía considera abusivos a determinadas empresas que ofrecen servicios regulados, como el suministro del agua, la electricidad, o los transportes públicos. Es ahí donde al ciudadano le puede quedar a veces la sospecha de que los funcionarios o políticos de turno puedan haber sido corrompidos.

En conclusión, las empresas ganan todo el dinero que pueden, y es perfectamente válido, siempre que haya competencia, y que la Administración supervise por un lado que exista esa competencia, y por otro que los servicios básicos no se vendan a precios abusivos. No podemos obtener lo bueno del sistema capitalista, es decir, empresas que invierten para innovar y sacar nuevos productos, como por ejemplo el iPod, sin tener digamos lo malo del sistema, que es que esas empresas tienen libertad para decidir cómo comercializan los productos innovadores que sacan al mercado, y es lógico que

lo hagan a precios altos, con grandes márgenes, para recuperar cuanto antes la inversión realizada en su desarrollo.

Hay un sector económico que es criticado con frecuencia por actuar de este modo. Cuando un laboratorio descubre un nuevo medicamento, lo saca a la venta a precios muy altos, que lo hacen inaccesible a determinadas capas sociales (en países sin seguridad social, como EEUU), e incluso los hace inaccesibles a países enteros, como es el caso de países africanos o del tercer mundo en general. Sin duda es un problema que exige solución, pero no son las empresas las que deben buscarla, sino los poderes públicos. De hecho, en determinados países, como España, el Ministerio de Sanidad supervisa y autoriza la venta de nuevos medicamentos, y limita sus precios, para que se mantengan dentro de unos márgenes razonables, aun asumiendo que los laboratorios deben recuperar la gran inversión realizada en su investigación y desarrollo.

En España existen varios organismos especializados que velan por esas condiciones de limpieza y transparencia en los mercados de las que estamos hablando, como son el Tribunal de Defensa de la Competencia, la Comisión Nacional de la Energía, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, etc.

6. ¿Qué tipo de costes tiene una empresa?

Los costes de una empresa varían según de qué tipo de empresa se trate y en qué negocio esté; pero, en general, se pueden agrupar en cuatro grandes categorías:

- 1 Costes de producto
- 2 Costes de comercialización
- 3 Costes de distribución
- 4 Costes de estructura

Cuando a los ingresos que produce la venta del producto se le restan todos esos costes, lo que queda es el beneficio.

$$\begin{array}{r} \text{INGRESOS POR VENTAS} \\ - \text{COSTES DE PRODUCTO} \\ \hline = \text{MARGEN DE PRODUCTO} \\ - \text{COSTES DE COMERCIALIZACION} \\ - \text{COSTES DE DISTRIBUCION} \\ \hline = \text{MARGEN BRUTO O MARGEN DE EXPLOTACION} \\ - \text{COSTES DE ESTRUCTURA} \\ \hline = \text{BENEFICIO} \end{array}$$

Aunque el tema es bastante más complicado, voy a intentar simplificarlo a lo esencial a lo largo de este capítulo, explicando en qué consiste cada una de las cuatro categorías de costes.

Pero antes de hacerlo debemos saber que los costes, sean del tipo que sean, se clasifican también en “fijos” o “variables”:

a Son **fijos** aquellos que no dependen de que la empresa venda más o menos. Se producen aunque la empresa no venda nada. Están relacionados con el tamaño que tiene la estructura de la empresa: tipo y superficie de oficinas, mobiliario, equipos informáticos, instalaciones, personal de soporte (financiero, de recursos humanos, de marketing, de investigación...), etc. Aunque, lógicamente, si la empresa vendiera mucho menos de lo previsto, su estructura debería reducirse, y con ello sus costes fijos. Y lo mismo si las ventas creciesen mucho, la estructura debería crecer, y con ella los costes fijos. Los costes fijos suelen expresarse como una cifra de dinero: “€100.000”

b **Variables** son aquellos que varían en proporción directa a la cifra de ventas. Cuanto más ventas, más coste; cuanto menos ventas, menos coste. Suelen expresarse como un % de la cifra de ventas: “el 60% de las ventas”

Los costes de producto, de comercialización, y de distribución, son, normalmente, variables.

Los costes de estructura son fijos.

Los costes de producto

Son los costes que supone obtener el producto o servicio que se vende al cliente. Sea porque se compra a un proveedor, o porque se produce en una fábrica propia.

En las empresas comerciales es el precio que se paga al comprar los productos a los proveedores. Por ejemplo, en un supermercado que vende una Coca-Cola por €1, suponemos que le cuesta €0,60 cuando la compra a su proveedor Coca-Cola de España. Esos 60 céntimos son su coste de producto.

A la diferencia entre el precio de venta y el coste de producto se le llama el margen de producto; en el ejemplo: €0,40. Ése es un coste claramente “variable” para la empresa. Si no vende coca-colas, no las compra. O dicho de otro modo: compra las coca-colas que vende.

En las empresas industriales, el coste de producto es el coste de fabricar el producto.

Por ejemplo, cada coche que vende SEAT por €20.000 (al concesionario), si suponemos que le cuesta fabricarlo €14.000, le deja un margen de producto de €6.000 (20.000-14.000).

El coste de producto es, en el caso de las empresas de fabricación, la suma de varios tipos de costes:

- ▶ los costes de las materias primas que ha de comprar (acero, ruedas, cables, asientos, etc.)
- ▶ más el coste del personal de las fábricas,
- ▶ más el coste de amortización y mantenimiento de las naves y las máquinas que debe utilizar en todo el proceso de fabricación,
- ▶ más la repercusión del coste de investigación y desarrollo del modelo.

Como se puede ver, en el caso de las empresas industriales, el coste de producto es mucho más complejo de calcular.

En las empresas de servicios, el coste de producto es el coste de producir el servicio que se vende, normalmente compuesto en su mayor parte por costes de personal.

Si tomamos el caso del coste de producto de un vuelo de Iberia, verás que se compone de costes de personal, pero también de combustible y uso de aeropuertos, y de la repercusión del coste de los aviones.

En resumidas cuentas, pues, el coste de producto es el primer coste al que deben hacer frente las empresas, y normalmente el más importante. Es un coste básicamente variable, aunque no siempre es flexible al 100%, porque el coste de

tener una fábrica o un avión no se puede ampliar o reducir con la misma flexibilidad con la que aumentan o disminuyen las ventas. A veces la fábrica produce por debajo de su capacidad, o los aviones van parcialmente vacíos.

El margen de producto es el primer beneficio que obtiene una empresa, pero no es el último, porque al margen de producto hay que restarle los costes de comercialización, los de distribución y los de estructura. ¡Y sólo al final de todo obtiene una empresa su beneficio!

Los costes de comercialización

Son los costes en los que incurre una empresa para vender sus productos.

Son, o deberían ser, totalmente variables.

El elemento principal de los costes de comercialización son las comisiones por ventas, pagadas a terceros, o a los propios vendedores de la empresa, pero puede haber otros, como, por ejemplo, los pagos que las empresas de alimentación han de hacer a los hipermercados para que sus productos estén bien situados en sus estanterías, a la vista de los clientes.

Los costes de distribución

Son los costes que supone llevar el producto al cliente. Se les llama costes logísticos, e incluyen el almacenamiento, el transporte y la entrega del producto.

Su naturaleza es básicamente variable.

Una vez deducidos del margen de producto los costes de comercialización y los costes de distribución, la empresa obtiene lo que se llama el margen bruto o margen de explotación.

También se le conoce como beneficio operativo, o beneficio bruto de explotación, entre otras diversas definiciones.

De ese margen bruto se pasa al beneficio después de restar los costes de estructura.

A continuación vamos a ver los costes de estructura.

Los costes de estructura

Los costes de estructura son, sustancialmente, costes fijos.

Son la suma de todo lo que cuesta dotar a la empresa de la “estructura” necesaria para su funcionamiento:

- ▶ Unos locales donde desarrollar el negocio: oficinas, naves de almacén, etc., por los que se paga un alquiler o se amortiza su coste si son de compra, y que tienen un coste de mantenimiento y de suministros.
- ▶ Un sistema informático y de comunicaciones.
- ▶ Un personal directivo, a quien se paga unos sueldos y que tienen unos gastos complementarios, como viajes o invitaciones a clientes.
- ▶ El personal administrativo, de contabilidad, finanzas y gestión de los sistemas.
- ▶ El personal comercial y de marketing que es fijo, que no se compute como coste de comercialización, y sus costes asociados, como el de los viajes o la presencia en ferias, o el desarrollo de productos, o la publicidad.
- ▶ El personal de ingeniería que investiga productos y mejora procesos y que no se compute como coste de producto.
- ▶ El personal dedicado a la gestión de los recursos humanos, incluidos los costes asociados, como formación, etc.

Como se puede ver, los costes de estructura son muchos y muy variados.

Uno de los objetivos principales del director general de una empresa es controlar los costes de estructura para que no sean excesivos, y no se “coman” el margen bruto de la empresa, y la dejen sin beneficios.

Los beneficios de una empresa son lo que queda del margen bruto o beneficio bruto, después de restarle los costes de estructura.

A ese beneficio se le llama BAI (beneficio antes de intereses e impuestos), y también se le llama EBIT (en inglés, *earning before interest and taxes*).

Cuando el BAI es exactamente cero, es decir, cuando una empresa ha obtenido un beneficio bruto igual a sus costes de estructura, se dice que está en el “punto de equilibrio” o, en inglés, en el *break even point* (también conocido por sus siglas: BEP). Es una expresión que se usa a menudo en la jerga de la empresa, y un concepto que es importante entenderlo bien, e incluso saberlo calcular.

El punto de equilibrio

Es la cifra de ventas que sitúa a una empresa en equilibrio: ni beneficio ni pérdida.

Toda empresa quiere saber dónde está ese punto, ya sea porque ahora está en pérdidas y quiere saber cuánto ha de aumentar sus ventas si quiere empezar a tener beneficios, o porque está en beneficios, pero quiere saber si cayesen sus ventas, en qué nivel se colocaría en pérdidas.

Calcular el BEP no es difícil si se conocen el margen bruto de la empresa y la cifra de costes de estructura.

El BEP se calcula dividiendo los costes de estructura por el porcentaje de margen bruto:

$$\text{BEP} = (\text{costes de estructura}) / (\% \text{ de margen bruto})$$

Veámoslo con un ejemplo.

Supongamos una empresa que vende €1.000.000 al año, que obtiene un beneficio bruto de €400.000, y sus costes de estructura suman €300.000.

El beneficio bruto dividido por las ventas (€400.000 / €1.000.000) supone un margen bruto del 40% (es decir: 0,4), por lo que su BEP será el resultado de dividir sus costes de estructura por 0,4 (es decir, €300.000/0,4), lo que supone que el nivel de ventas en el que dicha empresa estaría en el punto de equilibrio serían unas ventas de €750.000 anuales.

Si las ventas bajasen un año por debajo de €750.000, la empresa tendría pérdidas. Y siempre que las ventas superen los €750.000, tendrá beneficio.

En resumen:

$$\text{BEP} = \text{€}300.000 / 40\% = \text{€}750.000$$

Para completar el mismo ejemplo, veamos qué resultado obtendría la empresa en caso de que sus ventas estuviesen por debajo o por encima de €750.000:

a Si las ventas fueran €600.000, el resultado sería:

Margen bruto: €240.000 (400.000x40%)

Coste de estructura: €300.000

Pérdida: -€60.000

b Si las ventas fueran €900.000, el resultado sería:

Margen bruto: €360.000 (900.000x40%)

Coste de estructura: €300.000

Beneficio: €60.000

Espero que hayas entendido el concepto, que, aunque muy importante, no es tan complicado como parece.

Quizás lo más complicado sea, cuando se mete uno de lleno en el mundo de la empresa, calcular adecuadamente cuál es el margen bruto y el coste de estructura de una empresa

concreta, porque, aunque quizás ahora te sorprenda, en muchas empresas la contabilidad que llevan, en lugar de expresar con claridad los resultados de la empresa, los muestra de forma confusa.

¿Por qué la contabilidad a veces no sirve para nada?

En algunos casos es debido a la falta de profesionalidad de los empresarios y/o sus contables, pero demasiado a menudo se debe a otra cosa: a que algunas empresas (básicamente pymes) llevan dos contabilidades, una con lo que declaran a Hacienda, y otra con lo que ocultan (lo que se llama la contabilidad B, o la contabilidad en “negro”).

Como consecuencia de esa ausencia de una buena contabilidad, muchas empresas no consiguen tener una idea clara del beneficio real que produce su negocio, y en consecuencia son incapaces de tomar medidas para mejorarlo.

Con más frecuencia de la que te imaginas se da el caso de empresarios que llegan a un día en que tienen que cerrar la empresa, habiéndose enterado el día anterior de que la empresa va mal.

Muchos empresarios solo tienen la información que les proporciona la cuenta bancaria: si hay dinero, vamos bien; si no hay dinero, vamos mal.

Se podría decir que, en el ansia por evitar el pago de impuestos, hay empresarios que se perjudican incluso a sí mismos, porque la falta de información contable clara y fidedigna les imposibilita la obtención de todos los beneficios que podrían conseguir con su negocio, de poder hacer un buen seguimiento de los resultados.

Los empresarios deberían preocuparse menos de los impuestos y más de los resultados.

7. ¿Cómo pagan las empresas a sus empleados?

Supongo que te interesa saber cómo pagan las empresas a sus empleados. Qué es una nómina, un aumento de sueldo, o cuánto dinero le descuentan del salario que le pagan a un empleado y por qué.

Los salarios son el coste más importante de la mayoría de empresas.

En España el peso de los **salarios** sobre toda la economía es del 46,4%, es decir, algo menos de la mitad. Aunque cada vez va tomando más importancia el trabajo autónomo, y es por eso que el peso de las nóminas ha bajado desde casi el 60% en 1980, al 46,4% actual. Y no es descartable que siga bajando, porque se sigue produciendo un fenómeno continuo de independización como autónomos de muchos trabajadores, en especial en el sector de los servicios: un paleta que se pone por su cuenta, un fontanero-electricista que decide montar su propia empresa, un peluquero que pone su propia peluquería, un cocinero que pone su propio restaurante... Incluso se está dando el caso de empleados y directivos de empresas grandes que deciden abandonarlas, o que aprovechan las indemnizaciones que les pagan en casos de cierres o expedientes de regulación de empleo, para montarse su propio negocio, sea éste un bar, una franquicia de servicios, o una empresa de comercialización de productos dentro del mismo sector donde trabajaban, por ejemplo.

El salario

Las empresas pagan a sus empleados una cantidad de dinero por su trabajo. A esa cantidad de dinero se le llama salario.

El salario está compuesto por tres elementos:

- ▶ Salario base
- ▶ Complementos salariales
- ▶ Pagas extras o gratificaciones extraordinarias

Empresa y trabajador se han de poner de acuerdo sobre la cuantía del salario, contemplando esos tres componentes.

Para resolver cualquier disputa entre empresa y trabajador sobre el salario, habrá que ver qué dicen, por orden:

1º el contrato de trabajo, si es que hay un contrato formal escrito y firmado entre las partes, y siempre que no contradiga lo que diga el convenio colectivo de la empresa o del sector (si lo hay), ni contradiga a las leyes vigentes,

2º el convenio colectivo, que es el acuerdo global sobre condiciones laborales firmado por los sindicatos (que representan a los trabajadores) con las patronales (que representan a las empresas), y

3º las leyes vigentes.

El salario debe definirse por una cantidad de dinero por un tiempo. Normalmente es por años, y se le llama **sueldo**. Por ejemplo: €18.000 anuales. A veces se define por mes, semana, o incluso por hora. En estos casos se le llama **jornal**.

Cuando se define un salario hay que matizar si se está hablando de una cifra bruta, antes de las retenciones que deba hacer la empresa, o neto, después de las retenciones. El salario bruto es el que realmente ha de pagar la empresa, y el que el empleado debe declarar en su declaración anual de renta (el IRPF). El salario neto es el que realmente cobrará el empleado; el dinero que llegará a su cuenta corriente.

Un sueldo anual de €20.000, por ejemplo, puede estar sujeto a una retención de impuestos (a cuenta del IRPF) del 15%, quedándose en un sueldo neto de €17.000. Lo que podrían haber sido €1.666 al mes se quedan en €1.416. Pero ese dinero que falta en el sueldo no se lo queda la empresa sino que lo paga a Hacienda, y el empleado lo declara como anticipo de su cuota del impuesto anual sobre la renta. Y si la cuota es inferior a los €3.000 que le han retenido, le devuelven la diferencia.

Las retenciones son los impuestos que cada trabajador paga de su salario.

Las retenciones afectan a todo el salario recibido por un trabajador, es decir, no sólo a su salario base, sino que también se computan los complementos salariales y las pagas extras,

y son un porcentaje de su salario anual bruto global. Cuanto más alto sea éste, más alto es el porcentaje que le retienen. Y ese porcentaje se reduce algo en función del número de hijos que tenga el empleado, y algunas circunstancias personales más, que no viene al caso que te explique en detalle, por lo complicadas que pueden llegar a ser.

Para que te hagas una idea de conjunto, si tu sueldo es alto, eres soltero y sin hijos, te retienen los porcentajes máximos, que pueden llegar al 40% del sueldo bruto. En el otro extremo, si tu sueldo es bajo, eres casado, y tu mujer o marido no trabaja, y tenéis dos hijos menores de 25 años, entonces tu retención puede ser nula: 0%.

Los porcentajes aplicados en España en 2007 se mueven entre un 15% y un 40%, como referencia aproximada. Aunque, como te he dicho, pueden ser menores, e incluso nulos, si se dan determinadas circunstancias.

En tu primer trabajo es normal que tu retención se mueva entre el 15%, si tu sueldo es bajo, y el 30%, si es de los altos. Y tómatelo como mera referencia. A la hora de la verdad hay que revisar los cálculos con un experto, o entrar en la web de la Agencia Tributaria (www.aeat.es), donde hay un programa para hacer los cálculos.

Los complementos salariales

Son complementos al salario que la empresa pagará como complemento a su salario al trabajador, si se dan unas circunstancias determinadas:

- ▶ Por circunstancias personales del propio trabajador
 - Antigüedad
 - Titulación
 - Idiomas
- ▶ Por circunstancias propias del puesto
 - Peligrosidad
 - Turnicidad: trabajo por turnos rotativos
 - Nocturnidad
 - Disponibilidad a alteraciones constantes en su horario de trabajo
- ▶ Por la cantidad o calidad del trabajo realizado
 - Rendimiento superior al establecido
 - Asistencia y puntualidad
 - Comisiones por ventas
- ▶ Por los resultados de la empresa
 - Participación en los beneficios

Las pagas extraordinarias

Se consideran legalmente parte del salario base. Por ley son, como mínimo, dos: una en Navidad y otra en el mes que se fije en el Convenio.

El propio Convenio fija su cuantía. También puede fijar que las pagas se repartan entre las 12 mensualidades. En ese caso, parecerá que, en las empresas ligadas a dicho Convenio, no haya pagas extraordinarias. Pero, acuérdate, siempre hay pagas, aunque algunas puedan estar repartidas (se suele decir “prorrateadas”), dentro del sueldo que se cobra cada mes.

Las horas extras

Son las horas que se trabajan superando la jornada laboral. Por ejemplo, si la jornada laboral es de 8 horas, y un día se trabajan 10, 2 son horas extras.

La empresa puede optar, según diga el Convenio o el contrato individual, por:

a Pagarlas. Debe hacerlo como mínimo al precio de cada hora ordinaria, aunque lo normal es que se paguen a un precio superior.

b No pagarlas, y entonces debe compensarlas con días libres. Como mínimo por el mismo número de horas. Aunque puede ser por más. Por ejemplo, dos horas libres por cada hora extra.

Si no hay pacto concreto, se entiende que las horas extras se compensarán por horas o días libres o de descanso. Y debe ser dentro de los 4 meses siguientes.

El pago del salario

En cuanto al pago del salario, lo más importante es que sea puntual, es decir, cada semana o cada mes, según se haya acordado. Normalmente es por transferencia bancaria a la cuenta del trabajador, de manera que, antes del 30 ó 31 de cada mes, el trabajador debe recibir su sueldo neto en su cuenta bancaria.

El empresario debe darle al trabajador un recibo detallando la nómina que le paga (el sueldo, las retenciones, y el neto que se abona). Y el trabajador debe firmar el recibo, sin que ello suponga que esté conforme. Pero lo normal es que la nómina no se firme, porque no es necesario cuando se paga por transferencia.

Si el trabajador no cobra, tiene 1 año para reclamar. Lo debe hacer ante la Inspección de Trabajo. Es recomendable, en este caso, dejarse aconsejar por un abogado, particular o de algún sindicato.

Los anticipos a cuenta

Los trabajadores tienen derecho a pedir anticipos a cuenta de su salario, proporcionalmente al trabajo que ya hayan realizado. Por ejemplo, el día 15 se podría pedir el cobro “anticipado” de la mitad del sueldo del mes.

Es normal que el convenio regule los detalles y las circunstancias de los anticipos. Sin embargo, abusar de los anticipos suele ser una muestra de mala administración, y de un nivel de gastos por encima de las posibilidades personales o familiares, por lo que mi consejo es que lo pidas sólo excepcionalmente, cuando exista una justificación clara, y realmente lo necesites.

Las dietas para los gastos de viaje

Los trabajadores pueden cobrar “dietas”, que es como se llama a la compensación que pagan las empresas por los costes en que incurra el trabajador en sus desplazamientos. Esos costes suelen ser de tres tipos: locomoción (coche, tren, avión...), manutención (comida) y estancia (hotel).

La cuantía de dicha compensación por dietas la debe acordar el trabajador con la empresa, aunque es habitual que exista una política, una norma, que haya sido previamente fijada por la empresa, o negociada a nivel colectivo.

Las dietas se suelen cobrar en paralelo al cobro del salario, normalmente cada mes.

Hay dos sistemas de liquidación de dietas: el pago de una cantidad fija por viaje, o por día o kilómetro de desplazamiento, o el pago específico de los justificantes de gasto que

presente el trabajador. Aunque es normal que se combinen ambos, según el tipo de gasto.

Un ejemplo, para un viaje de Barcelona a Bilbao, en coche, de tres días, se podría cobrar:

- a** una cantidad por kilómetro, por locomoción,
- b** una cantidad por día desplazado, por manutención, y
- c** por último, se presentaría la factura de las dos noches del hotel, para cubrir el gasto de estancia.

El salario mínimo

El salario que va a cobrar un trabajador lo fijan libremente, en principio, trabajador y empresario. En ese sentido no hay un máximo de salario; pero sí que hay un mínimo.

El Estado fija un mínimo para evitar que haya empresarios que ofrezcan, y trabajadores que acepten, salarios por debajo de un nivel mínimo de subsistencia.

Dicho mínimo, que se conoce como el “salario mínimo interprofesional” (SMI) debe ser respetado, por ley, por los empresarios.

Si alguna empresa forzase a un trabajador a aceptar un salario por debajo del SMI, el contrato sería nulo en ese sentido, y

el trabajador podría denunciar a la empresa, y exigir el SMI.

En agosto de 2007, cuando estoy escribiendo esta frase, el SMI asciende en España a €7.988,40 en términos anuales brutos, incluidas las pagas extras. Es decir, unos €570 mensuales, por 14 pagas. Aunque, oficialmente, sólo el 0,8% de los trabajadores cobran el salario mínimo.

Los contratos de directivos

Los jefes y directivos, en general, son trabajadores como cualquiera. Cobran un sueldo y están sometidos a las mismas normas que los demás.

Los de mayor rango suelen tener un contrato laboral más formal, que entra en algunos detalles que no son necesarios para la mayoría de los empleados, como por ejemplo cláusulas de prohibición de trabajar para la competencia durante un tiempo, en caso de dejar la empresa o ser despedidos.

Los más altos directivos, como el presidente, el consejero delegado o el director general, suelen tener lo que se llama un contrato de alta dirección, que les da un tratamiento especial, no laboral, a cambio de unas determinadas prerrogativas, como por ejemplo, fijar una indemnización especial en caso de ser despedidos, superior a la que fija la ley laboral para los empleados, de 45 días por año trabajado, en caso de despido sin causa justificada.

8. ¿Qué es un balance?

Probablemente has oído hablar en algún momento de los balances de una empresa. El concepto de balance es consustancial al concepto de empresa. Creo que, por la importancia que tiene, merece la pena que nos detengamos a explicarlo, para que te hagas una idea general de lo que es.

El balance es como la fotografía económica de una empresa en un momento determinado; en un día concreto y determinado. Normalmente ese día es el final de un mes, un trimestre o un año.

¿Te parece imposible que se le pueda hacer una fotografía a todos los elementos económicos de una empresa? Pues un balance, si está bien hecho, es eso.

De hecho, su nombre completo, técnicamente hablando, es “balance de situación”.

El balance de situación surge a partir de llevar la contabilidad de una empresa por el método contable tradicional, que es el llamado “de partida doble” (porque se hacen anotaciones simultáneas al debe y al haber, de manera que los apuntes contables se apuntan *doblemente*; pero no necesitas preocuparte por ahora de estos detalles, que corresponden a un curso de contabilidad más avanzado).

Así como cuando hablamos de los resultados de una empresa, debemos referirnos a un período, y normalmente lo hacemos a un año, a lo que se conoce como un ejercicio económico, cuando hablamos del balance nos referimos, como te acabo de decir, a un día concreto. Lo normal es que cuando presentamos los estados financieros de una empresa lo hagamos con referencia a un ejercicio económico, mostrando dos documentos: la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio (por ejemplo, los resultados del año 2007), y el balance del día último del ejercicio (por ejemplo, el 31 de diciembre de 2007).

El balance muestra la relación de todo lo que tiene y todo lo que debe la empresa, al final de ese día, dándole a cada partida lo que se conoce como “valor contable”, y deduciendo, al restar lo que tiene menos lo que debe, lo que se conoce como “valor neto contable de la empresa”, o también “valor neto patrimonial” o “patrimonio neto”.

En definitiva, el patrimonio neto de una empresa es lo que realmente tiene, que es el resultado de sumar el valor de lo que tiene, y restar el valor de lo que debe.

Pero vamos a describir, someramente, es decir, por encima, cómo es un balance, para que te hagas una idea mejor.

Un balance se divide en dos partes:

- a Activo**, que representa el valor contable de todo lo que posee una empresa, lo que se conoce como “sus activos”
- b Pasivo**, que representa la contrapartida de esos activos, y reúne dos conceptos:
 - ▶ Por un lado, las deudas que tiene la empresa.
 - ▶ Por otro lado, el patrimonio neto contable.

Antes de entrar a explicar qué compone cada uno de esos tres bloques, es importante que entiendas que el balance muestra, por un lado la totalidad del Activo, y por otro el Pasivo, que es la suma de las Deudas y el Patrimonio Neto de la empresa. El valor del Pasivo equivale al valor del Activo.

En un ejemplo sencillo, el balance de una empresa nos muestra que si ésta tiene unos activos totales que suman €500.000, y sus deudas suman €350.000, su patrimonio neto asciende a €150.000:

Activos - Deudas = Patrimonio Neto

$$500.000 - 350.000 = 150.000$$

Deudas + Patrimonio = Activos = 500.000

En ese sentido es importante resaltar que si las deudas de una empresa son mayores que el valor de sus activos, entonces su patrimonio neto contable es negativo.

Por ejemplo, si las deudas de la empresa del ejemplo anterior ascendiesen a €600.000, su patrimonio contable sería de -€100.000 (500.000-600.000).

Si la situación de patrimonio negativo persiste durante un tiempo, la empresa debe “quebrar”, que es lo que se conoce técnicamente como presentar “concurso de acreedores”.

Qué compone el activo de una empresa

Como te he explicado, es todo lo que una empresa posee. Y lo que posee se puede clasificar en cinco bloques:

- 1** Inmovilizado material o tangible
 - Terrenos y edificios
 - Maquinaria, utensilios e instalaciones
 - Mobiliario y equipo informáticos

- 2** Inmovilizado financiero e intangible
 - Acciones o participaciones en otras empresas
 - Patentes registradas o compradas
 - Marcas registradas o compradas

- 3** Inventarios
 - Productos comprados o fabricados que estén en el almacén, aún no vendidos
 - Envases y embalajes

- Materias primas existentes en el almacén

4 Deudores

- Facturas pendientes de cobro de clientes
- Otras deudas pendientes de cobro de terceros (por ventas de inmovilizado, por ejemplo)
- Cobros pendientes de Hacienda (por devolución de impuestos, como el IVA, por ejemplo)

5 Tesorería

Dinero disponible, ya sea en forma de:

- Cuentas corrientes
- Depósitos a plazo
- Letras del Tesoro
- Pagarés, etc.

La suma de todo ello supone el total del valor contable neto del activo.

El valor de los activos es el que resulte de la contabilidad.

En el caso de los activos inmovilizados, su valor responde al valor de compra, aunque algunos de ellos, como los edificios, el mobiliario, los sistemas informáticos o la maquinaria, están sujetos a una reducción de su valor por el desgaste que se supone que tienen, que hace que su valor sea menor con el paso del tiempo. Dicha reducción se llama amortización. Como consecuencia, el valor contable de un

activo en cada momento es la resta de su valor de compra menos la rebaja por amortización que se le haya aplicado hasta aquel momento.

Como consecuencia de ese proceso, y también por otras circunstancias, el valor real de mercado de los activos no siempre coincide con su valor contable.

Vamos a profundizar un poco en eso.

La dificultad de valorar bien los activos

Los balances muestran el valor neto contable de los activos, como te he dicho, pero ese valor no siempre coincide con el valor real. Es importante que lo sepas para que lo tengas en cuenta si alguna vez te pones a analizar un balance de una empresa.

Las diferencias se pueden dar en cualquier partida, pero las más significativas suelen ser en tres de ellas:

- ▶ En cualquier inmovilizado, pero especialmente en los terrenos, edificios y naves, cuyo valor puede ser muy superior al reflejado en la contabilidad, como consecuencia de la plusvalía importante experimentada por los inmuebles en los últimos años. Aunque también puede haber equipos o maquinaria cuyo valor real sea muy in-

ferior al contable, como consecuencia de la rápida obsolescencia que se padece en el mundo de las nuevas tecnologías.

- ▶ En los inventarios, porque puede haber productos obsoletos, que se hayan sacado de catálogo, y no valgan casi nada, y sin embargo la empresa los mantenga en la contabilidad a precios de coste.
- ▶ En los deudores, es normal que una parte de las facturas pendientes de cobro las deban clientes que hayan quebrado, o que hayan liquidado sus empresas, o que hayan simplemente desaparecido, por lo que, aunque aparezcan pendientes de cobro por su importe, realmente no se vayan a cobrar, e inflen la cifra real de deudas pendientes de cobro por parte de la empresa.

Cómo se clasifican las deudas que tiene una empresa

Las deudas de una empresa pueden ser, básicamente, de cuatro tipos:

- 1** Préstamos y créditos bancarios pendientes de pago.
- 2** Facturas pendientes de pago a proveedores.
- 3** Deudas pendientes de pago a terceros (por compra de inmovilizado, por ejemplo)

④ Deudas pendientes de pago a Hacienda y la Seguridad Social (por las cuotas de la Seguridad Social, por IVA, por Impuesto de Sociedades, etc.)

También puede haber deudas con los accionistas, con los propietarios de la empresa, por ejemplo porque hayan prestado dinero a la empresa, de forma temporal, para pasar alguna crisis de tesorería.

Y también puede haber deudas con los empleados, si la empresa se retrasa o deja de pagar los salarios.

Espero que vayas entendiendo todos los conceptos que te estoy explicando en este capítulo, que intento simplificar al máximo, para hacerlos más comprensibles. Pero si no entiendes alguno de ellos, no te preocupes, porque no es esencial para la comprensión global de lo que es una empresa.

Si tienes cerca a alguien que pueda explicártelo, pregúntale.

En qué se concreta el patrimonio neto contable

El patrimonio contable ya hemos dicho que es lo que queda al restarle al valor de los activos la totalidad de las deudas. En teoría es el dinero que les quedaría a los accionistas, a los propietarios de la empresa, si quisieran liquidarla, y liquida-

sen todos los activos (vendieran los edificios, la maquinaria, los productos en el almacén, esperasen a cobrar todas las facturas, etc.) y pagasen todas las deudas (a los bancos, a los proveedores, a Hacienda, etc.). Lo que, en teoría, insisto, les quedaría en el bolsillo, sería una cifra de dinero equivalente a lo que llamamos el patrimonio neto contable.

Como ya habrás adivinado, seguramente no será exactamente así, porque de todos los activos no cobraremos exactamente el valor contable neto que aparece en el balance, sino su valor real, que puede ser mayor o menor; e incluso ocurriría que cobraríamos menos que su valor real teórico si hiciéramos una liquidación más o menos precipitada de la empresa. Pero creo que el concepto te habrá quedado bastante claro, teniendo en cuenta que ahora estamos hablando del concepto contable: del patrimonio en el balance.

Ese patrimonio aparece en los balances englobado en dos conceptos:

- ▶ **Capital**, que es la cifra de dinero que los socios aportaron a la sociedad como capital cuando constituyeron la empresa, más las ampliaciones de dicho capital social que hayan hecho desde entonces.

- ▶ **Reservas**, que es la acumulación de beneficios que la empresa haya tenido a lo largo de su historia y que no haya repartido a los socios en forma de dividendos.

El capital más las reservas son el patrimonio neto contable de una empresa. El valor total de los activos, menos las deudas de la empresa, equivalen a la suma del capital más las reservas.

Si llegas a comprender lo que he explicado hasta aquí en este capítulo, ya me parece suficiente para el objetivo que me planteaba en este libro.

¿Para que sirven los auditores?

La contabilidad no es un fin en sí misma, es un medio que se usa para averiguar cuáles han sido los resultados de una empresa en un período de tiempo determinado (que se presentan en su Cuenta de Resultados o de Pérdidas y Ganancias), y la fotografía de su situación en un momento concreto determinado (que se presenta en su Balance).

Pero la contabilidad puede engañar. Por diversas razones. Primero porque la empresa puede haber excluido algunos datos de la contabilidad (es lo que se llama contabilidad B, o dinero negro, que las empresas esconden a Hacienda, como te he explicado, para pagar menos impuestos, y que Hacienda persigue, y si descubre, sanciona con elevadas multas). Segundo porque la contabilidad de ciertos asuntos admite, como te he explicado, diversas interpretaciones; no es una ciencia exacta. Y tercero, porque la contabilidad puede estar

manipulada, falseada, para dar unos resultados mejores de los reales, con información que no se ajuste a la realidad.

¿Cómo se hace para tratar de certificar que la contabilidad de una empresa es correcta? Pues contratando a un auditor. El auditor es un profesional especializado y teóricamente independiente de la empresa que lo contrata, que certifica que la contabilidad que le presenta una empresa responde a criterios aceptables y homogéneos en el tiempo (que se han mantenido de un año a otro).

El auditor no certifica que no haya habido fraude en la contabilidad, pero hace que ese fraude sea algo más difícil, o al menos esté más limitado en su cuantía.

Es decir, los auditores ayudan a que se tenga más confianza en la contabilidad que presentan las empresas.

La auditoría da confianza a los inversores que se plantean invertir en la empresa auditada, y da confianza a los bancos que se plantean concederles o renovarles un crédito. De hecho, cuando una empresa va a pedir un crédito a un banco es normal que éste le pida su balance auditado por un auditor independiente.

Pero, como te he dicho, no basta con creerse el balance auditado cuando se trata de conocer una empresa. Hay que tratar de conocerla de propia mano, visitando sus oficinas

y almacenes, hablando con sus directivos, conociendo sus productos y sus clientes, sus fábricas, etc. Ese conocimiento permite complementar la imagen que da la contabilidad de cualquier empresa y, de alguna manera, validarla.

9. ¿Qué es la productividad?

Las empresas hablan de “productividad” muy a menudo. La oirás mencionar frecuentemente a los empresarios, los sindicatos, los economistas e incluso los políticos. Por ejemplo, se critica la falta de productividad de las empresas españolas en general.

Merece la pena profundizar un poco en ese tan manoseado concepto, tratando de explicarlo de manera sencilla.

Cuando se usa el término productividad se hace para referirse al rendimiento de algo. Algo que se aporta, como unas horas de trabajo, o una suma de capital, y se compara con lo que “produce” ese trabajo o capital. Es decir, se trata de comparar el input (personal o capital) con el output (producto o ventas).

La productividad de la que se habla habitualmente es la productividad del trabajo, de los trabajadores. Se mide calculando la producción obtenida por una determinada cantidad de tiempo de trabajo aplicada a producirla. Por ejemplo, se dice que la fábrica de coches de SEAT fabrica 10 coches por hora. O que los altos hornos producen 100Tm de acero al día. O que una firma de consultoría factura 100.000€ por persona.

Usando esa medida de la productividad se pueden hacer comparaciones prácticas.

Por ejemplo, ¿por qué SEAT produce menos coches por hora, supongamos que sean 10, que Skoda, que pongamos que produce 15?

A partir de ese dato, podemos empezar a sacar conclusiones, y a analizar las razones de la diferencia. Parece, a priori, que si una fábrica de coches produce 15 unidades a la hora, es más eficiente que otra que produce 10. Los costes de esta última (SEAT, en el ejemplo ficticio que estamos usando), serán superiores que los de Skoda, y por tanto, si ambas empresas vendiesen los coches al mismo precio, Skoda ganaría más que SEAT. Eso aseguraría el futuro de Skoda a largo plazo, y pondría en peligro el de SEAT.

Como ves, la productividad es un concepto esencial en la empresa. Toda empresa trabaja para ser lo más productiva posible. Y, sobre todo, para alcanzar, y a poder ser superar la productividad de sus competidores más directos.

En ese sentido, hay más formas de medir la productividad, que facilitan mejor la comparación.

Voy a citar sólo dos, porque no quiero complicar en exceso la explicación.

La primera es la productividad expresada como ventas o facturación por persona o, mucho mejor, por ventas por cada euro de coste de personal. En ese sentido, y si seguimos

con el ejemplo anterior, SEAT produce 10 coches a la hora, pero BMW sólo produce 6. Podríamos decir que SEAT es más productiva; pero sacaríamos conclusiones precipitadas. SEAT factura, supongamos, 200.000 euros por trabajador y año, y BMW factura 500.000 euros por trabajador y año; luego BMW es mucho más productiva en términos de facturación por trabajador. Pero si lo calculamos respecto al coste de personal, tendremos una imagen más real de las respectivas productividades.

Supongamos que en SEAT el coste de cada trabajador son 50.000 euros al año (todo incluido, salarios y costes de seguridad social, formación, etc.), y en BMW son 80.000 euros. La productividad sería de €4 ingresados por ventas por cada euro de coste de personal en SEAT ($200.000/50.000$), pero de €6,25 en el caso de BMW ($500.000/80.000$). Esos datos nos confirmarían una mayor productividad y rentabilidad en BMW que en SEAT.

¿Ves cómo la información de productividad es muy interesante, y dice mucho de cómo funciona una empresa?

La productividad del capital

Aparte de los datos de productividad de los trabajadores, o de las fábricas, a los accionistas de una empresa lo que les interesa es la productividad de su capital. El beneficio

que les reporta el dinero que han metido en la empresa. Eso también es productividad. Y es el dato de productividad, al fin y a la postre, más importante, porque los accionistas son los dueños de las empresas, y son los que toman las últimas decisiones. Y si no están contentos con la productividad de su capital, pues venden la empresa, o la cierran.

La productividad del capital es la relación entre lo que gana una empresa y el capital que requiere. Hay empresas que ganan €20 por cada €100 invertidos, y las hay que ganan €50 ó €5.

Indudablemente, las que ganan un 50% son más rentables, más productivas, que las que ganan sólo el 5%. Es un objetivo de toda empresa tratar de ganar el máximo porcentaje sobre el capital invertido. Cuanto más gana, más vale, y más contentos están sus accionistas, y por tanto más dispuestos a invertir más, ampliando las fábricas o las oficinas, lanzando nuevos productos, contratando a más empleados, etc.

También es verdad que no vale la misma tasa de rentabilidad para todas las empresas. Un 10% puede ser una buena rentabilidad para el capital invertido en unas empresas, y ser bajo para el capital invertido en otras.

Los accionistas que ponen el dinero para una nueva empresa de investigación biotecnológica esperan ganar más que los que ponen el dinero en una compañía eléctrica o en un banco.

10. ¿Qué es el marketing?

El marketing es la función empresarial que se encarga de localizar y conocer a los clientes y de tratar que la empresa elabore productos que sean deseados por esos clientes. Una extensión del marketing es la labor comercial, que capta los clientes que muestran su interés por los productos de la empresa y los convierte en clientes de la misma.

El proceso comercial completo sigue los siguientes pasos:

- 1** la identificación de las necesidades no cubiertas de los clientes potenciales,
- 2** la identificación de los intereses de esos clientes, de forma que se pueda definir una escala de qué es lo que valoran más y qué es menos importante para ellos,
- 3** la identificación de la competencia, y sus puntos fuertes y débiles,
- 4** la creación del producto, de manera que responda a las necesidades de los clientes, y se diferencie de la competencia,
- 5** la definición de la política de distribución, pudiendo ser directa al cliente final, o indirecta a través de tiendas, sean detallistas (que venden a consumidores), o mayoristas (que venden a tiendas),

- 6 la definición de la política de precios,
- 7 la definición y ejecución de la política de publicidad y promoción de la empresa y del producto,
- 8 la visita a los clientes o a los distribuidores, o la atención telefónica o por correo a los mismos,
- 9 la labor de convencimiento personal de que deben comprar,
- 10 la recogida de pedidos de los clientes, y
- 11 la gestión de las reclamaciones de los clientes, o de las incidencias que se produzcan con los clientes, incluyendo la recogida de la opinión de los clientes sobre el producto comprado y el servicio recibido.

A partir de ahí, el proceso sigue con la labor logística, de entrega del producto, y administrativa, de facturación y cobro al cliente.

Los pasos 1 a 7 son responsabilidad de la función de marketing; los pasos 8 a 11 son responsabilidad de la función comercial, de los vendedores.

La labor de marketing suele asignarse a profesionales que se les llama “*product managers*”, o responsables de producto.

El marketing es quizás la función empresarial más importante. Voy a tratar de explicarte por qué.

El elemento que da sentido a la existencia de una empresa son sus clientes. Los accionistas son imprescindibles para que una empresa nazca, y los empleados lo son para que se mueva y actúe, pero sin clientes una empresa no tendría razón de ser. La existencia de accionistas y empleados no tendría sentido si la empresa no tuviera clientes.

Por eso las dos funciones básicas en una empresa, como decía el profesor norteamericano Peter Drucker (quizás el mayor gurú del mundo de la empresa), en su libro *La práctica del management* (escrito allá por el año 1954), son: el marketing y la innovación.

El profesor Drucker afirma que ambas funciones son esenciales para conseguir el primer objetivo de una empresa, y su razón de ser: ofrecer algo “valioso” a la sociedad en general, y en concreto a sus clientes.

Ese valor consiste, en suma, en poner a su alcance los productos o servicios que los clientes desean. Algo valioso para los clientes en tanto en cuanto sean productos que “valgan más de lo que cuestan”.

El marketing, por tanto, consiste en conocer a los clientes potenciales, para averiguar qué desean y qué valoran, ayudar

a los departamentos de ingeniería a crear productos que respondan a dichos deseos y valores mejor que la competencia, comunicar dichos atributos de manera que se despierte el deseo de compra de los clientes, y facilitarles el proceso de compra, ya sea de forma directa o a través de distribuidores.

El marketing no sólo se centra en quienes no son clientes de la empresa, sino también en los que ya son clientes, porque han comprado sus productos en el pasado, para que sigan haciéndolo en el futuro. Es lo que se llama “fidelizar” al cliente; hacerlo fiel, y que no se vaya a comprar a la competencia. La empresa BMW quiere que sus clientes se compren otro BMW cuando cambien de coche, y que no se compren un Mercedes, y para ello trata de crear productos que respondan bien a la evolución de las necesidades de un comprador de coches: a los 30 años, la serie 3, a los 40, la serie 5, a los 50, la serie 7, y para los más deportivos, variantes deportivas como el Z3 o el Z5, etc. El mensaje es: “no hace falta que busque su nuevo coche en otra marca, aquí le tratamos bien, y tenemos un modelo que responde a sus deseos”. Lo mismo tratan de hacer sus competidores. A veces no perder los clientes que ya tiene la empresa es más importante que ganar clientes nuevos.

La innovación se puede dar de muy diversas maneras. Desde luego, crear un producto completamente nuevo es innovación; por ejemplo, el iPod de Apple. Pero también es innovación crear una variante de un producto ya existente;

por ejemplo, el iPod Nano, como variante del iPod original. Y también es innovación cambiar la manera de hacer las cosas en un sector antiguo; por ejemplo, Ikea cambió la manera de vender muebles haciendo que el comprador se lo llevase a casa desmontado y se lo montase él mismo, a cambio de mejores precios. El producto no era tan distinto del que vendían otras empresas de muebles, pero lo que era distinto era el modo de venderlo.

La innovación, si es acertada, conduce al éxito. Apple e Ikea son empresas innovadoras que han tenido éxito. Ambas son un ejemplo de marketing e innovación bien aplicados.

La importancia de tener una política de marketing clara

Ninguna empresa tiene éxito si pretende vender todo tipo de producto a todo tipo de clientes. Es imposible hacerlo todo bien y satisfacer por igual a todos.

Las empresas de éxito saben poner límites y poner prioridades. Saben renunciar a hacer determinadas cosas, para centrarse en lo que saben hacer bien. Y saben concentrarse en los clientes que más les interesan.

Todo ello supone saber decir NO.

Saber decir NO cuando procede (ojo, no siempre y por sistema, como hacen en algunas empresas), es una de las habilidades más importantes de los directivos (y yo diría que de cualquier persona, porque es aplicable a cualquier ámbito de la vida).

Saber decir NO, no presupone ser negativo, al contrario, es saber priorizar, y asegurarse que se es fiel a aquello que se sabe hacer y a aquellos a los que se quiere servir de manera excelente.

Si se sabe decir NO, incluso aquellos a quienes se les dice NO pueden llegar a valorar esa postura de la empresa como una muestra de valentía, claridad de ideas y honestidad.

Más vale no hacer algo, que hacerlo mal. Más vale decirle que no a un cliente, que darle un mal servicio.

Las empresas que quieren *vender de todo* a todos acaban *vendiendo nada a nadie*.

El refranero español incorpora algunos refranes que viene al caso: “aprendiz de mucho, maestro de nada”, o “quien mucho abarca, poco aprieta”.

La necesidad de limitar y priorizar, afecta a todas las empresas. Por ejemplo:

- ▶ Una línea aérea puede descartar realizar vuelos a Asia si no cree que va a poder dar el servicio de manera adecuada. Y debe elegir entre que su imagen y su organización priorice al viajero profesional o al turista, asumiendo que no es posible ser la nº 1 para los dos tipos de cliente al mismo tiempo.
- ▶ En un entorno más modesto, a un electricista le resulta difícil compaginar como clientes a las empresas y a los particulares. En algún momento debe tomar una decisión sobre cuál de los dos mercados priorizar.

Como puedes ver, el marketing está en el quehacer cotidiano de cualquier empresa. Y tener políticas de productos y de clientes claras es totalmente imprescindible.

¿Quién es el cliente?

Para que el marketing tenga sentido, para que la propia empresa tenga sentido, hemos dicho que hay que tener clientes. Pero una empresa ha de saber quién es su cliente.

Saber quién es nuestro cliente y por qué compra el producto que vendemos, es un ejercicio esencial para que nuestra empresa sepa en qué negocio está. Quizás te parezca obvio, pero no lo es; es un asunto más complicado de lo que parece.

El objetivo del marketing, vuelvo a insistir, es conocer al cliente, tanto al cliente actual como al cliente potencial. Para ello se deben responder preguntas como las siguientes:

- ▶ ¿Quién es mi cliente?
- ▶ ¿Dónde está, dónde vive?
- ▶ ¿Cómo y dónde compra?
- ▶ ¿Qué edad tiene?
- ▶ ¿Qué costumbres tiene?
- ▶ ¿Qué formación tiene?
- ▶ ¿Qué capacidad económica tiene?
- ▶ ¿Qué periódicos lee?
- ▶ ¿Qué programas de TV ve?

La decisión de enfocar la actividad de la empresa a un determinado tipo de clientes u otro, influye en todos los aspectos de dicha empresa. Es la decisión más importante que debe tomar un empresario.

Vamos a ilustrarlo con un ejemplo.

Supongamos que un empresario pretende vender aceite de oliva de calidad (el aceite de más calidad es el que se llama “extra virgen”, que es puro zumo de oliva, prensado en frío). Se plantea si debe venderlo a restaurantes, o directamente a consumidores. Si vende a restaurantes, deberá vender su producto a través de mayoristas especializados, tipo Gros Mercat o Makro; si vende a consumidores finales, lo hará a

través de cadenas minoristas, como Carrefour, Mercadona o El Corte Inglés. A los restaurantes los convencerá visitándolos personalmente con vendedores especializados, que les expliquen la existencia del producto y sus cualidades, aparte de su conveniente precio, también pondrá anuncios en revistas especializadas en cocina industrial para restaurantes y quizás irá a alguna feria profesional, en la que pondrá un *stand*. A los consumidores finales no podrá visitarlos con vendedores porque sería imposible o muy caro o ineficiente, pero podrá poner demostradores profesionales en las tiendas, que les animen a probar el producto, con ofertas especiales de lanzamiento; y pondrá anuncios en revistas especializadas en cocina y gastronomía en general, asumiendo que su “*target*” (sus clientes-objetivo, a los que cree que será más fácil convencer para que comprendan el producto) son aficionados a la cocina o al buen comer.

Además, si el producto ha de ir a los restaurantes, lo envasará en garrafas de plástico de 5 litros, porque por un lado ahorrará costes y por otro facilitará el almacenamiento y el consumo en el espacio limitado del almacén de un restaurante. Si ha de ir al consumidor final, el envase será quizás una botella de vidrio de medio litro, para asegurar su conservación, facilitar su transporte, y dar imagen de calidad.

Como puedes ver, saber quién es nuestro cliente (o quién queremos que sea nuestro cliente) es esencial para saber cómo debemos actuar. En ese sentido, el tiempo y el dinero gasta-

dos en averiguar más sobre el cliente y el mercado potencial son la mejor inversión que puede hacer una empresa.

Las empresas cambian radicalmente según a qué tipo de cliente se dirigen, porque cada tipo de cliente tiene una escala de valores diferente. Incluso se podría decir que las empresas que venden a clientes diferentes se mueven en negocios diferentes. Aunque el producto que venda la empresa de nuestro ejemplo sea siempre el mismo, físicamente hablando (aceite de oliva extra virgen), el negocio varía radicalmente según lo venda a restaurantes o a consumidores finales.

Si vende el aceite a restaurantes, se mueve en el negocio de la restauración, porque su cliente, el dueño del restaurante, o el cocinero en su nombre, le compra el aceite para hacer negocio.

Si vende su aceite a los consumidores finales, se mueve en el negocio de los productos sanos y saludables de la dieta mediterránea; es decir, vende placer y salud.

En el primer caso, el precio será muy importante; en el segundo, no lo será tanto.

La pregunta básica que ha de hacerse la empresa es ¿qué es lo que realmente está comprando el cliente cuando compra mi producto, o un producto similar?

En nuestro ejemplo, el restaurante compra “negocio”, compra margen de beneficio a la hora de cocinar y preparar platos que va a vender a sus clientes. Si nuestro producto no le asegura el margen que busca, comprará otra cosa.

El consumidor compra salud y placer (quizás habría que descubrir qué es lo que considera más importante, si lo primero o lo segundo).

¿Te das cuenta de lo distintas que pueden ser las cosas a la hora de vender un simple aceite de oliva?

El empresario que vende *negocio* ha de actuar de forma muy distinta al que vende *salud*.

Como ya te he explicado en el capítulo sobre de dónde salen los beneficios de las empresas, el primer tipo de empresa es un negocio de “rotación”, porque el beneficio lo hará vendiendo mucho aceite con poco margen. El segundo, sin embargo, es un negocio de “margen”, que hará el beneficio vendiendo menos aceite, pero con más margen por cada litro que venda.

Otra enseñanza que se puede sacar de todo esto es que una empresa ha de saber cuál debe ser su argumento de venta principal si quiere vender su producto con éxito. Y para eso ha de conocer muy bien a su cliente objetivo, y lo que le mueve a comprar.

Todo esto es, en suma, trabajo del marketing.

Espero que, aunque algo larga, la explicación sobre esta función tan importante en la empresa te haya servido para entenderla mejor.

11. ¿Cómo se organizan las empresas?

Las empresas se organizan repartiendo las responsabilidades y la autoridad entre las personas, según el modo en que el director general quiere que la empresa funcione.

Al esquema que resume la organización de una empresa se le llama “organigrama”.

El organigrama adecuado para una empresa depende de su tamaño y de las características de su negocio.

Se podría decir que hay un organigrama adecuado para cada empresa, porque no hay, por definición, dos empresas exactamente iguales.

Pero, a efectos didácticos, vamos a ver cuál es el organigrama más habitual en una empresa pequeña, una empresa mediana, una empresa grande, y un grupo multinacional.

La organización de una empresa pequeña

La manera más normal de organizarse es por funciones. Es decir, hay un gerente, del que dependen un jefe de compras y producción, un jefe de ventas, y un jefe de administración. Con eso están cubiertas las funciones básicas de una empresa: comprar, producir, vender y administrar.

El organigrama es del tipo que sigue:



Del jefe de compras y producción depende normalmente el personal de almacén, el personal de fábrica, y el personal del laboratorio (si lo hay).

Del jefe de ventas dependen los vendedores, y los operadores de atención a clientes y recogida de pedidos.

Del jefe de administración dependen los administrativos que atienden a clientes y proveedores, el o los contables, el personal dedicado a la administración y el pago de las nóminas, y el tesorero (si lo hay).

La organización de una empresa mediana

Cuando una empresa crece, el organigrama se complica. Aparecen los cargos más formales de “directores”, y se materializan algunos departamentos independientes, en paralelo a la sofisticación de la gestión; por ejemplo: Ingeniería o I+D, Marketing o Recursos Humanos (RRHH). Y a veces también otros, como Logística, Sistemas de Información, o

Finanzas. Pero lo normal es que la mayoría de esas nuevas áreas, si la empresa no es muy grande, se queden dentro de las direcciones funcionales.

En definitiva, por ejemplo:

- ▶ El Director de Operaciones se queda con
 - Ingeniería (incluido laboratorio)
 - Logística
- ▶ El Director Comercial se queda con
 - Marketing
- ▶ El Director Financiero se queda con
 - Sistemas de información
 - Finanzas

El organigrama resultante tiene el siguiente aspecto:



La organización de una empresa grande

El organigrama que te acabo de mostrar para una empresa mediana también sirve para muchas empresas grandes. Éstas, sobre todo cuando se convierten en multinacionales, suelen adoptar organigramas más complejos, en los que agrupan áreas de negocio, a veces por productos, o por mercados. O incluso por una combinación de ambos. Son organigramas, como te digo, muy complejos, que no viene al caso que representemos aquí, pero que podemos comentar algo más.

Algunas multinacionales se organizan por países, de modo que del consejero delegado dependen los responsables de cada país, normalmente organizados por grandes áreas geográficas (por ejemplo: Europa, América, Asia...).

Otras se organizan por tipo de producto/mercado, como por ejemplo, la mayoría de los fabricantes de automóviles se organizan por vehículos nuevos, recambios y servicios financieros. Y separan los tres negocios bajo directores generales de los mismos, con responsabilidad en todo el mundo. A menudo dicha organización se entrecruza con la organización por países, de forma que en España, por ejemplo, hay un director general para España, y unos directores para cada uno de los negocios en España: nuevos, recambios y financiera. No quiero profundizar más en esto, porque hacerlo podría confundirte más que otra cosa.

Espero que te sirva para entender que la organización de las grandes empresas multinacionales es muy compleja.

La organización de un grupo multinegocio

Por último, hay empresas que en realidad son más de una sola empresa; son un grupo de empresas, dedicadas a diversos negocios. En esos casos, la organización es todavía más complicada.

Basta que sepas que cada negocio suele organizarse como una empresa independiente, pero ese grado de independencia es mayor o menor según el grupo.

Es normal que haya grupos que dejan sus empresas en casi absoluta independencia, y ponen al frente a un director general que se espabila solo; y que haya grupos que centralizan algunos servicios, como la administración y las finanzas, o a veces los sistemas de información, e incluso las compras de servicios y materiales de oficina, por ejemplo.

No voy a entrar en más detalles. Si te encuentras con alguno de esos grupos te aconsejo que lo analices con paciencia.

Como ejemplo de grupos de esas características puedo citarte a General Electric, que fabrica motores de avión, scanners para exploraciones médicas, o está en el negocio de la

fabricación de plásticos o en el de la financiación al consumo. Pero también son grupos multinegocio muchos grandes grupos españoles. Aguas de Barcelona, por ejemplo, estaba hasta ahora metida en el negocio del servicio de agua, pero también en la salud (con Adeslas) o la certificación (con Applus). Y los grandes grupos constructores españoles, como ACS, Ferrovial, Acciona o FCC, hacen muchas más cosas además de dedicarse a la construcción. Todos ellos tienen sus organigramas disponibles en sus portales corporativos. Si te interesa y te apetece, te animo a que entres en ellos y les eches un vistazo.

12. ¿Existe un modelo de empresa óptimo?

Es difícil afirmar si existe un modelo de empresa óptimo pero, en mi opinión, toda empresa que consiga que estén felices sus propietarios, los accionistas, sus empleados y, lo más importante, sus clientes, es una buena empresa, que está cerca del óptimo.

Si estás de acuerdo con eso, entonces convengamos en que quizás sí que existe el modelo de empresa óptimo, y es el que consigue esa felicidad simultánea de sus tres principales componentes: accionistas, empleados y clientes.

En un libro que escribí hace unos años, a ese modelo de empresa óptimo lo llamaba “modelo de empresa an-entrópica”, que quiere decir algo así como el modelo de la empresa equilibrada, la empresa feliz. Accionistas, clientes y empleados, conviviendo felices. El libro está editado por Libros de Cabezera, y se titula “*Empresas que van solas*”.

Aunque el modelo puedes encontrarlo ampliamente explicado en el libro que te he citado, en este capítulo quiero extenderme en qué es lo que hace feliz a accionistas, empleados y clientes. Creo que es algo que merece la pena que lo entienda cualquiera que quiera moverse en el mundo de la empresa.

Antes que nada debo subrayarte que, como quizás ya hayas adivinado, no es fácil conciliar los intereses de los empre-

sarios con los de los empleados, y los de todos ellos con los clientes. Pero es posible, si se mira con una perspectiva amplia y de “convergencia” entre ellos.

Las empresas an-entrópicas son las que consiguen enfocar positivamente la relación entre empresarios-empleados-clientes, de manera que todos ganen, y busquen la convergencia de sus intereses. Se trata de aplicar el principio de “si tú ganas, yo gano”, y abolir el de “si tu ganas, yo pierdo”.

Pero veamos el problema, y la solución, desde la perspectiva de las tres partes.

Qué quieren los accionistas

Los accionistas quieren ganar el máximo dinero posible, algo que parece contradecirse con pagar buenos sueldos, o vender los productos a precios ajustados, o atender a las peticiones de devolución del dinero pagado que hagan los clientes por los productos que consideren defectuosos.

De hecho, muchos empresarios piensan así. Son poco inteligentes.

Sus empleados no están contentos, y sus clientes tampoco se sienten bien tratados.

¿Qué es lo más normal que les pase? Pues que pierdan a sus mejores empleados, y que sus clientes acaben también abandonándoles.

Los empresarios inteligentes cuidan a sus empleados, los forman, los motivan, les pagan bien, no porque se hayan vuelto locos, sino porque saben que eso, a la larga, redundará en mejor servicio al cliente, y en mayores beneficios para su empresa. Y eso no quiere decir que los empleados puedan hacer lo que quieran, o que no se les controle y se les exija. Aunque hay empresarios que no saben distinguir una cosa de la otra.

También cuidan a sus clientes, y saben que deben darles los mejores precios, de manera que tengan una percepción de que el producto vale más de lo que les cuesta. Porque saben que excederse en los precios puede ser una buena estrategia para un mes, o un año, pero que a largo plazo el cliente se da cuenta y acaba cambiando de proveedor. Y saben que deben atender a las quejas de los clientes, y escucharlos y responder a ellas, porque el cliente no quiere sentirse un número ni una mercancía. Y el empresario inteligente se gasta dinero para atender a los clientes, porque sabe que la satisfacción de un cliente no se limita a comprar el producto o servicio y pagar por él, sino que está afectada por toda su experiencia. Por ejemplo, el cliente puede comprar un billete de avión y estar satisfecho del avión y el asiento que le ha tocado, pero si la atención que recibe en caso de retraso

o pérdida de sus maletas es muy mala, su satisfacción desaparece. Lo mismo pasa en negocios tan sencillos como un restaurante. Si el cliente no considera correcto el plato que le hemos puesto, el coste de cambiarlo por otro es mucho menor que el beneficio que obtendremos como consecuencia de las veces que repetirá su visita a nuestro restaurante ese cliente satisfecho del buen trato que le hemos dado.

Hay empresarios que entienden esto, y los hay que no lo entienden.

Los empleados, de hecho, sufren las consecuencias de una política empresarial inadecuada de trato al cliente, porque las quejas de los clientes las tienen que sufrir los empleados.

En resumidas cuentas, los empresarios “an-entrópicos” hacen felices a sus empleados y a sus clientes. Y ese hecho les reporta beneficios a ellos, y también los hace felices.

Qué quieren los empleados

Quieren ser valorados. Ser tratados con educación, y como personas inteligentes. Ser valorados en relación a su trabajo, y ser tratados con justicia y equidad.

Los empleados inteligentes quieren trabajar con empresarios inteligentes.

Los empleados inteligentes saben que llegar tarde, o simular que se está enfermo, o no esforzarse, o atender de malos modos a los clientes, no conduce a nada bueno a medio o largo plazo. Hacerle mal a los clientes, o a la propia empresa, es hacerse mal a sí mismo, porque si la empresa va mal, a la larga, prescindirá de personal o incluso quizás cerrará.

Las empresas modélicas, que son gestionadas por empresarios o gestores profesionales inteligentes, dan oportunidad a sus empleados de acceder a los nuevos puestos de trabajo que se crean, o a los que quedan vacantes, porque tratan de que los empleados tengan oportunidad de progresar profesionalmente en la propia empresa, de “hacer una carrera”. Valoran el talento interno.

Las empresas no inteligentes contratan fuera de la empresa porque piensan que “lo de fuera es mejor por principio”. Y contratan más caro a empleados mediocres de fuera, pudiendo pagar igual o menos a empleados brillantes que ya tiene en plantilla.

La clave del éxito de las empresas reside en tener los empleados más preparados y experimentados que su competencia. Y seguirá siendo así cada vez más en el futuro. Por eso las empresas modélicas cuidan a sus empleados, y los forman, y les pagan bien, y los motivan. ¡Pero ten cuidado, porque hay muchas empresas que dicen que cuidan a sus empleados, pero son menos las que lo hacen de verdad!

Es evidente que en muchos casos se produce un círculo vicioso entre empresa y trabajador: la empresa no me trata bien a mí, luego yo tampoco trato bien a la empresa, luego la empresa aún me trata peor a mí (me sanciona, no me sube el sueldo, etc.), luego yo aún trato peor a la empresa, etc., etc.

Ese círculo vicioso lleva al desastre: al conflicto laboral, y al despido. Nadie sale beneficiado.

En las empresas modélicas, el círculo se revierte, y es virtuoso: la empresa me trata bien, luego yo trato de responder lo mejor que puedo, luego la empresa me premia, luego yo me siento aún más motivado, y trato de hacerlo mejor, luego la empresa aún me trata mejor, etc., etc.

Como vemos, por tanto, las empresas modélicas tienen empleados que no están en contra de la empresa sino a favor de la empresa. Porque, a su vez, los empleados no creen que la empresa esté en contra de ellos sino a su favor.

Qué quieren los clientes

Los clientes, ante todo, quieren empresas que los mimen, que los valoren, que los traten como si fueran el único cliente en el mundo.

Y los clientes notan enseguida si en la empresa hay armonía entre los empresarios y sus empleados, y entre los propios empleados, o no la hay. Si no la hay, no les gusta. Saben que ese “mal rollo” acabará afectándoles a ellos.

Seguro que tú mismo lo habrás notado, al entrar en un restaurante, o en un avión. Si el maître le grita al camarero, o se pelean entre ellos, el cliente piensa: *Si se tratan así entre ellos, que se conocen, ¿cómo me van a tratar a mí, que soy un desconocido? ¿Estará su atención puesta en servirme, o en discutir con su compañero?*

Los clientes quieren que los empleados sean amables, y no les transmitan sus problemas, incluso prefieren verlos felices, porque esa felicidad redundará en un mejor servicio.

También quieren que la empresa se vuelque en ellos, sin que parezca importarles el coste, cuando llega el caso. Porque valoran que la empresa tenga una visión de largo plazo, y no quiera ganar dinero con él o ella como si sólo le comprara una vez, sino que quieren ser tratados “como un cliente de toda la vida”. Las empresas inteligentes tratan a sus clientes como *clientes de toda la vida*, y saben que con un cliente se puede perder un día, o no ganar, por ejemplo, en una peluquería, no cobrándole a una señora un corte de pelo que no le ha gustado, si con ello se asegura la fidelidad de ese cliente “para toda la vida”.

Está claro que hacer felices a los clientes no significa aceptar todas sus quejas o sus caprichos, sino que hace necesario tener ese sexto sentido para tratar a los clientes que tienen los mejores gestores de empresa. Por ejemplo, en los restaurantes de mayor éxito suele haber siempre una persona (que suele ser el dueño, o el maître) que tiene esa habilidad. Y que sabe transmitirla a sus empleados.

Los clientes, en conclusión, son tratados como “de toda la vida” en las empresas modélicas.

En resumen

Para acabar este capítulo, espero que hayas entendido qué es lo que hace a una empresa modélica, y qué es lo que la aleja de ese modelo.

Las empresas modélicas perduran, y son lugares magníficos en los que trabajar. Trata de que tus empleadores sean empresas modélicas.

13. ¿Qué hay que hacer para montar una empresa?

Para montar una empresa lo primero que has de tener claro es qué quieres hacer. Has de tener un Plan. Un Plan de Empresa. Una vez lo tienes claro ya sólo queda la formalidad de decidir si vas a ser autónomo o vas a montar una sociedad, y entonces realizar los pasos legales correspondientes.

El Plan de Empresa

Las estadísticas dicen que la mayoría de las nuevas empresas fracasan. A los 3-4 años de haberse creado, el 70% ha desaparecido. Y a los 10 años apenas queda 1 de cada 10 nuevas empresas. Tener un Plan de Empresa no es la panacea pero aumenta las probabilidades de que tu empresa sea una de las supervivientes.

Antes de lanzarte a crearla has de saber si la empresa tiene sentido, al menos sobre el papel, desde tres puntos de vista: comercial, económico y financiero.

Eso quiere decir que el Plan de Empresa es, de hecho, la suma de tres planes específicos: el Plan Comercial, el Plan Económico y el Plan Financiero.

- ▶ El comercial es para ver si hay mercado.
- ▶ El económico para ver si se va a ganar dinero.

- ▶ El financiero para ver qué capital se necesitará, y de dónde saldrá.

El Plan Comercial

Es una reflexión sobre temas como:

- ▶ Qué producto o servicio se quiere vender.
- ▶ A qué tipo de clientes se va a vender y cómo se va a acceder a ellos.
- ▶ A qué precio y con qué condiciones de descuento, plazo de pago, garantías, etc.
- ▶ Con quien se va a competir, y por qué los clientes van a preferir comprarnos a nosotros antes que a ellos.

En definitiva, una estimación del mercado, sus dimensiones y sus características. Y una estimación de nuestra capacidad de entrar en ese mercado, sea local, nacional o internacional.

Supongamos que queremos crear una empresa dedicada a las reparaciones de fontanería y electricidad en un pueblo. ¿De qué tamaño es el mercado, aproximadamente? ¿se trata de unos 1.000 clientes que compran en total 1.000.000 euros al año? Si es así, ¿a qué porcentaje de ese mercado aspiramos?; ¿a conseguir 100 clientes que nos compren 100.000 euros al año? Eso sería un 10% del mercado. ¿Es posible? Si vamos a competir con sólo dos competidores,

quizás es posible, pero si vamos a competir con 50 competidores, lo tenemos más peliagudo.

El resultado final de este plan ha de dejar claro cuánto pensamos vender, al menos en los 2 ó 3 primeros años, a cuántos clientes, cómo vamos a acceder a ellos (cómo nos vamos a dar a conocer, y cómo se van a poner en contacto con nosotros), y por qué nos van a comprar a nosotros y no a nuestra competencia.

Por último, este Plan Comercial ha de anticipar qué evolución se espera del mercado (¿va a crecer la población del pueblo?), y qué evolución se espera de la competencia (¿va a seguir aumentando el número de empresas de fontanería, o no?).

El Plan Comercial es el primero de los planes que hay que hacer, porque es la base de los otros dos.

Se puede hacer con más o menos detalle; se puede hacer por escrito, muy formal, o se puede hablar de palabra, sin formalismos. Pero al menos hay que pensarlo.

No pocas nuevas empresas se dan cuenta tarde, una vez ya se han establecido, de que no hay mercado suficiente, o de que hay demasiada competencia. Pero cuando se dan cuenta ya es tarde, y han malgastado su capital y sus ilusiones. Y, desde luego, no se puede montar primero la empresa, y luego buscar los clientes. Hay que hacerlo al revés.

El Plan Económico

En este apartado del Plan de Empresa se trata de que reflexiones sobre los costes que tendrás, de manera que puedas hacer una estimación del beneficio que te puede reportar la empresa. ¡Si es que te reporta beneficio...!

Ya te he explicado en el capítulo 5 de dónde salen los beneficios de una empresa. Has de calcular los ingresos que esperas obtener de tu facturación en cada uno de los tres primeros años de vida, y restarles los costes que tendrás que asumir. De ese ejercicio obtendrás el beneficio que estimas obtener durante los años 1º, 2º y 3º.

Si “te salen los números”, es decir, si ganas dinero, o al menos aunque pierdas dinero el 1º o el 2º año estimes que lo ganarás a partir del tercer año, con perspectivas de seguir ganándolo luego, entonces tiene sentido tirar adelante el negocio.

Si los números no salen, si no es de esperar que obtengas beneficios, o son muy bajos y no te compensan, no tires adelante la empresa.

El Plan Financiero

El Plan Financiero es el que te debe permitir calcular aproximadamente el capital que necesitas para tirar adelante el

negocio, y si cuentas con él o no.

El capital, como te he explicado, puede venir de tu propio bolsillo, o de los socios que fundéis la empresa, o puede ser un préstamo de un banco, o de terceros (amigos, familiares, etc.). O un poco de todo.

Las necesidades financieras se calculan viendo a qué pagos tendréis que hacer frente y cuándo, por un lado, y qué ingresos esperaréis tener y cuándo, por otro. La suma acumulada de pagos, mes a mes, menos la suma acumulada de ingresos, mes a mes, os dará una idea de las necesidades de tesorería.

Si no se dispone del capital suficiente, o del acceso a los préstamos necesarios, es mejor no empezar una empresa.

Son muchas las empresas que se empiezan sin ser conscientes de las necesidades de capital, y que se quedan sin dinero para seguir adelante a las primeras de cambio.

Si el Plan Financiero indica que las necesidades de capital van a estar cubiertas, a poco que las ventas se vayan produciendo como se espera, la empresa saldrá adelante.

¡Crear una empresa es un proyecto maravilloso!

Conviene que te dejes asesorar

Supongo que habrás pensado que hacer ese Plan de Empresa no es fácil, si se quiere hacer bien.

Es verdad. Pero tampoco es tan difícil como crees, sobre todo porque no debes planteártelo como un ejercicio académico. En cualquier caso, es bueno que te dejes aconsejar por alguien con algo más de experiencia y conocimientos, si te es posible. Además, en Internet encontrarás bastante ayuda, como modelos de preparación del Plan de Empresa, o el ofrecimiento de apoyo de numerosos organismos de las administraciones públicas, o de entidades privadas o semiprivadas, como las cámaras de comercio, que ofrecen ayudas, de consulta, formación e incluso económicas, a la creación de nuevas empresas.

Verás que si introduces “creación de empresas” en Google, aparecen casi 2.500.000 respuestas, sólo para páginas de España.

Las formalidades para hacerse autónomo

Para hacerse autónomo en España sólo hay que ir a Hacienda a darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas, escogiendo el epígrafe (el código) del tipo de negocio que mejor se adapte a la actividad que vas a ejercer.

Nada más. Se hace en el mismo día.

El DNI es el código de identificación fiscal (el CIF) del autónomo.

Los autónomos han de hacer facturas y llevar un registro de éstas, y del IVA (impuesto del valor añadido) que repercutan a sus clientes, así como del IVA que soporten en las facturas que paguen a sus proveedores, para presentar una liquidación de la diferencia, a pagar o a cobrar, cada trimestre.

Además deben llevar una sencilla contabilidad para poder hacer la declaración anual de la renta.

Conviene que recaben la ayuda de un gestor, quien le resolverá todas estas formalidades, por unos reducidos honorarios.

En el caso de desarrollar una actividad comercial o de servicios en un establecimiento (un bar o una peluquería, por ejemplo), existe una modalidad de control fiscal simplificado que se llama “régimen de módulos”, y permite liquidar los impuestos en función de los metros cuadrados del establecimiento, el número de empleados, u otros índices de la actividad, que presumen el beneficio que saca el empresario y le evitan llevar una contabilidad formal.

Las formalidades para crear una sociedad

Para crear una sociedad en España hay que depositar el capital de cada socio en un banco, que emite un certificado, pedir un certificado al registro mercantil de que el nombre no lo usa otra sociedad, e ir a un notario con los citados certificados, y los DNI de todos los socios, quien preparará los estatutos y la escritura de constitución, que habrán de firmar todos los socios en su presencia.

Ese día ya ha nacido la sociedad. El proceso puede hacerse en una semana, o como máximo diez días.

El notario preguntará a los socios, básicamente, si se quiere crear una sociedad limitada o anónima, cuál será el capital social, cuál será el domicilio social (que puede ser cualquier piso o local, siempre que esté en España), y quienes serán los administradores. Todo ello lo hará constar o en los estatutos o en la escritura de constitución.

Una vez el notario nos entregue la escritura, hay que llevarla al Registro Mercantil para que inscriba la sociedad (es como un niño recién nacido, que lo llevamos al Registro Civil para que conste como una persona más). Desde que se firmó en la notaría, pueden haber pasado 2 ó 3 semanas. A veces 4.

Una vez el registro devuelve la escritura aprobada y registrada, ya se puede empezar a contratar y a facturar.

14. ¿Cómo se sabe cuánto vale una empresa?

En los capítulos anteriores he explicado qué es una empresa y he ampliado la explicación con diversos aspectos de sus características.

Me ha parecido que, para acabar, puede ser interesante que hablemos de lo que vale una empresa, asumiendo que el mayor o menor valor de una empresa es la muestra más clara de su mayor o menor éxito.

Las empresas, como habrás visto, pueden ser grandes o pequeñas, comerciales o industriales, familiares o no, famosas o desconocidas, pero la mejor clasificación que se puede hacer es entre buenas o malas.

Como ya hemos comentado, es difícil juzgar qué es bueno o qué es malo por los factores aparentes de la empresa. No podemos juzgar a una empresa por su tamaño, o por el tipo de productos que vende, o por ser multinacional, o por su capital, por ejemplo. Sólo podemos juzgarla por la rentabilidad que dé, de manera recurrente, año a año, a sus propietarios. Y esa rentabilidad se plasma en el valor.

Una empresa vale en función de la rentabilidad que ha dado a sus propietarios en el pasado, de la que le da en el presente, y, sobre todo, de la que les dará en un futuro.

El valor de una empresa es, pues, la expresión del éxito de esa empresa.

Ese valor se puede calcular a partir de dos cosas:

- 1 Su balance actual
- 2 Sus expectativas

Dicho de otro modo, el valor de una empresa es una suma de lo que vale hoy (que está en su balance), más las expectativas que tiene de seguir generando dinero para el accionista (que están en sus Previsiones de Futuro).

No voy a entrar en más detalles sobre este tema, que es complejo, y que excede el objeto de este libro, pero quiero acabar dando una referencia de valor que está al alcance de cualquiera: el valor de algunas de las principales empresas que cotizan en la Bolsa española, las que configuran el índice principal de la bolsa (el IBEX), expresado en millones de euros y en un número de veces que el valor multiplicaba su beneficio anual previsto para 2007 (lo que se llama el PER).

Los datos son del 6 de agosto de 2007, y varían cada día. Proceden del departamento de análisis de Bankinter.

14. ¿Cómo se sabe cuánto vale una empresa?

Empresa	Valor	PER
Abertis	13.529	21,3
Acciona	11.763	23,4
Aguas de Barcelona	3.959	26,4
Antena 3	3.224	13,8
Bankinter	4.878	15,6
Endesa	41.863	16,4
Iberdrola	49.988	19,3
Iberia	3.125	14,4
NH Hoteles	2.277	22,9
Repsol	33.036	11,0
Banco Santander	84.496	10,6
Telefónica	83.202	13,5

Como puedes ver, esas empresas valían entre 10 y 26 veces su beneficio.

Saber cuál es el valor más acertado de una empresa, es decir, el multiplicador más adecuado del beneficio actual, no es fácil. Exige la intervención de expertos.

En cualquier caso, te anticipo que cifras del valor de una empresa hay tantas como personas se pongan a calcularlo, o a opinar sobre ello. Y la única cifra acertada es aquella que acaba convirtiéndose en el precio al que se acaba vendiendo o comprando.

Si quieres profundizar más sobre la cuestión, te recomiendo mi libro *Valoración de empresas: Una introducción práctica*, publicado por Deusto. En el mismo traté de explicar qué es el valor, y cómo se puede valorar una empresa, de la forma más sencilla que me fue posible.

Epílogo

Espero que hayas llegado hasta aquí con la sensación de que ahora entiendes mejor qué es una empresa.

Como te decía en el prólogo y en la introducción, una empresa es algo inseparable de cualquier persona en la sociedad actual. Algo con lo que hay que convivir, y que conviene conocer. El conocimiento permite apreciar mejor lo bueno, y criticar con más criterio lo malo.

Si lo he conseguido, lo dirá el tiempo. Será así si tu relación con el mundo empresarial, ya sea como empleado o como empresario, se desarrolla mejor de lo que hubiera sido de no haber leído este libro.

A mí no me queda más que decirte que ha sido un placer hablar contigo a través de estas páginas, y volver a ofrecerte que esta conversación sea un diálogo, poniendo a tu disposición tanto mi web www.pacolopez.biz como mi email: pacolopez@pacolopez.biz

Adiós. Y suerte.

Glosario de términos

absentismo: falta de asistencia de un trabajador al puesto de trabajo.

accionistas: personas o sociedades que poseen el capital de otra sociedad; técnicamente propietarios de una sociedad anónima.

activos: propiedades o derechos de una empresa; se clasifican en inmovilizados y circulantes.

amortización: coste de desgaste o depreciación que se aplica a los activos de una empresa.

balance: informe del estado de propiedades, derechos y deudas de una empresa; se reparte en activo y pasivo, ambos por el mismo valor.

clientes: las empresas, instituciones o personas físicas que compran productos o servicios a una empresa son clientes de esta última.

concurso de acreedores: situación legal que sustituye a la suspensión de pagos o la quiebra, que se da cuando una empresa no puede hacer frente a sus pagos; puede acabar con el cierre o no.

cuenta de resultados: informe de ingresos y gastos de una empresa, que arroja el beneficio o la pérdida obtenidos por ésta en un período de tiempo dado.

empresario: persona que posee y dirige una empresa

inversión: compra de un activo por una empresa.

marca: nombre distintivo que se da a una empresa o un producto, para que sea identificado por los consumidores.

marketing: función que se encarga de crear productos que se vendan bien, incluye la definición del precio, de los canales de venta y de la política de promoción y publicidad.

nóminas: los salarios que las empresas pagan a sus trabajadores.

organigrama: esquema de cajas y líneas que trata de representar los puestos de trabajo en una empresa, y sus interdependencias.

participes: propietarios del capital de una sociedad limitada; a veces se les llama accionistas, inapropiadamente.

pasivos: deudas de una empresa; son de dos tipos: deudas con terceros (bancos, proveedores, hacienda...), y deudas con los accionistas (capital y reservas).

plusvalía: el beneficio que se obtiene al vender un activo, un inmueble o un título financiero, como una acción de una sociedad.

proveedores: las empresas que venden productos o servicios a una empresa son proveedores de esta última.

quiebra: situación en la que la empresa no puede seguir, porque no puede hacer frente a sus deudas, ni siquiera liquidando todos sus activos.

valor: se dice que una empresa crea valor para sus accionistas, clientes y empleados, cuando cumple las expectativas de éstos.

Bibliografía

Del mismo autor:

Empresas que van solas

Libros de Cabecera, Barcelona, 2008

(anteriormente An-entropía: el secreto de las empresas exitosas, Deusto, Barcelona, 2006)

Valoración de empresas: una introducción práctica

Deusto, Barcelona, 2007

Manual del Cash Management

Deusto, Bilbao, 1989

Otros libros publicados
por esta editorial:

Empresas que van solas

El equilibrio del modelo de negocio
como base del éxito

Francisco López



Colección: Manuales de gestión

El secreto de las empresas de más éxito es que “van solas”. Este libro trata de demostrar que la razón de que vayan solas es que evitan la entropía, o dicho de otro modo, experimentan lo que aquí se bautiza como “an-entropía”. Esas empresas tienen una fuerza interior especial. Han alcanzado un modelo de negocio que las auto-impulsa, algo que no consiguen las empresas normales. El autor trata de introducir ese nuevo concepto: la an-entropía, recogida de la física, y también trata de reflexionar sobre los elementos que hacen posible lo que llama la empresa an-entrópica. Francisco (Paco), es consultor y abogado, experto en procesos complejos de transformación empresarial, en especial en empresas familiares grandes. Como consultor ha trabajado para multitud de empresas de todos los sectores, en España y en el extranjero.

Próximamente:

El legado de Arthur Andersen

Carmelo Canales
y Francisco López

Colección: Testimonios Empresariales

Hubo una vez una firma de auditoría y consultoría que llegó a ser un mito, un símbolo de la excelencia. Sus profesionales eran admirados, y sus clientes reconocían sus actuaciones como ejemplo de la máxima calidad a la que se podía aspirar en el ámbito de los servicios profesionales. Dicha firma fue la cuna de las actuales Garrigues y Accenture, firmas de servicios profesionales líderes en sus ámbitos de actuación y ejemplos también de excelencia.

El libro pretende describir las columnas en las que se sustentaba la excelencia que alcanzó Arthur Andersen. Incluye los testimonios de algunos “ex-arturos”, que explican como les influyó personal y profesionalmente la “cultura” de “la firma”, y como siguen llevando con orgullo ese “gen Andersen”, aplicando la misma filosofía a su quehacer diario.

En resumidas cuentas, es un libro de lectura obligada para todos los que pasaron por la escuela Andersen, o que aspiran a alcanzar la excelencia.

Próximamente:

Arlequín

Morris West

Colección: Novelas de empresa

Una novela apasionante que fue un best-seller en los años 60 y 70, y que describe el ambiente de las finanzas a través de la vida cotidiana de un refinado y carismático banquero suizo: Georges Arlequín.

El libro ya enseñó a la generación nacida en los años 40 y 50 a entender mejor que hay detrás de las altas finanzas, y con ello contribuyó a no pocas vocaciones empresariales.

Libros de Cabecera ha decidido reeditarla con una nueva traducción al español, para ponerla al alcance de las generaciones nacidas después de los 70.

Es un libro fresco y entretenido, que mantiene toda su vigencia, a pesar del paso del tiempo, y que estamos seguros que volverá a ser un placer de lectura que lo convertirá en un libro de cabecera tanto para los que accedan por primera vez al magnífico trabajo de West, como para aquellos que ya lo leyeron hace unos años.

Morris West, ya fallecido, es un escritor australiano que escribió obras tan conocidas como *Las sandalias del pescador* o *Llevarás luto por mi*, que en su momento lo encumbraron a la cima de la narrativa inglesa, y que fueron traducidas al castellano con gran éxito.

Próximamente:

La cuenta de resultados

Cómo analizarla y gestionarla

Francisco López

Colección: Manuales de gestión

El libro trata de reivindicar la Cuenta de Resultados, la cuenta de pérdidas y ganancias, expresada de forma marginal, como un inmejorable instrumento de gestión, cuando está bien presentada y responde a una lógica de negocio.

La Cuenta de Resultados puede mostrarles a los empresarios cuál es el margen que obtienen realmente y cuál es el punto de equilibrio de su negocio. Puede darles valiosas pistas para entender como mejorar sus beneficios, dónde ganan más y dónde menos, o por qué hay clientes o productos con los que pierden dinero.

La Cuenta de Resultados es un arma decisiva, si se sabe utilizarla.

El libro es una invitación a usarla, y a usarla bien.

Incluye los datos resumidos de los márgenes de beneficio obtenidos por las empresas más conocidas de diversos sectores, y la posibilidad de acceder a una base de datos que irá actualizándolos.

La empresa, explicada de forma sencilla

Francisco López

El libro pretende explicar qué es una empresa, de forma sencilla y amena, a todas aquellas personas, jóvenes y no tan jóvenes, que les interesa conocer y entender mejor ese elemento tan importante de nuestra sociedad actual, con el que todo el mundo convivimos, como clientes, trabajadores o propietarios, y que a veces es tan desconocido.

Más allá de la mera explicación, pretende también clarificar tabús respecto al funcionamiento y los intereses de las empresas y los empresarios, que a menudo perjudican la imagen que de ellos tienen los ciudadanos y redundan en perjuicio de toda la sociedad. Todo ello sin pretender dar una imagen idílica, y sin amagar los riesgos que conlleva toda actividad empresarial, y las responsabilidades que incumben a los empresarios.

En suma, pretende acercar la empresa a la sociedad, y sobre todo a los jóvenes que acceden por primera vez al mundo del trabajo y la empresa. Y dar una imagen global, pero a la vez clara y objetiva, de la misma.

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

ISBN: 978-84-936740-0-7

