

PRESENTACIÓN

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Escribir un nuevo libro en el campo de la administración de empresas encuentra justificación en el continuo cambio que esta disciplina está experimentando. Las empresas en los países desarrollados a inicios del Siglo XXI están tratando de evolucionar hacia nuevas formas de gestión para adaptarse a las modificaciones de su entorno caracterizado, a grandes rasgos, por: el incremento de la competencia debido a la apertura de los mercados (globalización de la economía) y la desregulación de numerosos sectores, el dinamismo tecnológico y la consiguiente necesidad de introducir cambios en la forma de producir y/o en los productos a comercializar, la evolución de los valores de la sociedad y las regulaciones de los poderes públicos para conciliar la competitividad con el respeto a los legítimos intereses de los *stakeholders* en materias como medio ambiente, derechos de los consumidores o seguridad en el trabajo. En definitiva, nuevas oportunidades para la empresa pero también nuevas amenazas. Nada nuevo, pero nunca tan complicado.

Las disciplinas sociales y, en concreto, la economía de las organizaciones ha ido desarrollando nuevos paradigmas y formas de entender la existencia de las empresas, su razón de ser (frente al mercado) y los grandes problemas inherentes a la gestión. Encontrar formas eficientes de dividir el trabajo en la empresa, coordinar y motivar a los participantes, (trabajadores, directivos y propietarios) y crear valor económico produciendo bienes y servicios que sean vendidos a un precio superior a todos los costes necesarios para remunerar a los diferentes aportantes de factores productivos, conforman la agenda de problemas y retos a los que se enfrenta la empresa.

La empresa actual está cada vez más alejada de los principios del Taylorismo, caracterizado por una nítida separación entre los que piensan y mandan y los que ejecutan el trabajo de acuerdo a lo establecido (organización científica del trabajo). En este tipo de empresas predomina el control y la jerarquía. Este esquema ha funcionado durante un largo período (producción en masa) y sigue aún vigente en numerosas empresas. Ahora bien, cada vez resulta más evidente que el cambio y la necesidad de adaptación al entorno, que caracteriza nuestros tiempos, requiere una empresa más flexible en sus estructuras organizativas, con menores niveles jerárquicos (estructuras más planas) y donde la información y el conocimiento fluya no sólo de arriba hacia abajo sino también en sentido contrario. Esta transformación conlleva la necesidad de ceder poder a los trabajadores para tomar decisiones y, al mismo tiempo, asegurar que los objetivos sean compatibles con los de la organización (problemas de agencia). En consecuencia, nuevas exigencias que nos llevan a nuevos dilemas: delegar para asegurar la competitividad sin perder el control necesario para alcanzar los objetivos globales.

Cómo señaló Barnard en su obra “Las funciones del ejecutivo”, el problema de la gestión o del *management* consiste en transformar un sistema conflictivo (los individuos tienen objetivos que no son conjuntamente consistentes) en un sistema cooperativo (los individuos actúan racionalmente en nombre de un objetivo común).

Este libro tiene como objetivo familiarizar al alumno con los fundamentos de la administración de empresas. La palabra fundamento, debe entenderse en la búsqueda de aquellas teorías y conceptos que se han considerado necesarios para introducir al alumno en el entendimiento de los problemas de base que se encuentran en toda empresa (alejándonos de la casuística y de los consejos y recetas para alcanzar el éxito). Sin embargo, esta tarea dista de ser sencilla dada la variedad de teorías y enfoques existentes en esta disciplina. Por ello, hemos optado por describir aquellos enfoques más rigurosos y con un contenido económico, siempre que ello ha sido posible, en un texto de naturaleza introductoria. Esta decisión comporta un coste de oportunidad: renunciar a otras teorías o enfoques, dada la restricción de tamaño que nos hemos impuesto.

Se ha dividido la estructura del libro en tres bloques de contenidos. En el Bloque I (Análisis Organizativo) se analizan las dimensiones básicas del problema de la organización económica: coordinación y motivación. Aunque este bloque se caracteriza por un alto contenido teórico, su misión es proporcionar las bases para poder afrontar los problemas a los que se enfrenta habitualmente la dirección de empresas, problemas relacionados con la coordinación y la motivación de personas. A través de numerosos casos de discusión, se pretende que el alumno logre aplicar a situaciones reales las herramientas teóricas recogidas en este primer bloque.

El Capítulo 1 presenta el problema de la organización económica, analizando con especial atención las dos grandes formas de gobernar las transacciones, el mercado y la planificación. No se ha pretendido resumir un libro de microeconomía, sino destacar los aspectos más importantes del comportamiento de los consumidores y las empresas en una economía de mercado y contrastarlo con el funcionamiento de una economía planificada.

En el Capítulo 2 se realiza un primer análisis de la naturaleza de la empresa, adoptando una aproximación económica. Ello requiere introducir varias matizaciones sobre los supuestos de comportamiento humano, como la inclinación al oportunismo y la racionalidad limitada. A continuación se presenta la teoría de los costes de transacción que explica a la empresa como un mecanismo de gobierno jerárquico capaz de contener el oportunismo en un mundo de racionalidad limitada. Se presta especial atención a los problemas contractuales que plantea la existencia de activos específicos. Por último, se introduce el concepto de empresa como nexo de contratos, más aproximado a la lógica del mercado y que servirá de base para el análisis de las relaciones contractuales durante los siguientes capítulos.

Basado en la visión contractual de la empresa como nexo de contratos, el Capítulo 3 describe los principales problemas que pueden surgir como consecuencia de la imposibilidad de

establecer contratos completos: problemas de negociación, riesgo moral y selección adversa. Asimismo, se analizan las salvaguardias que pueden adoptarse para minimizar la incidencia de dichos problemas. El capítulo finaliza con una aplicación de los conceptos estudiados al problema del aseguramiento de la calidad en las relaciones comerciales.

El Capítulo 4 se dedica al estudio de la problemática que plantea la dirección de los recursos humanos en la empresa. Se presta una especial atención a los problemas contractuales que, dentro de la relación laboral, presentan un mayor contenido económico. En primer lugar, se analiza el problema del reclutamiento y selección del personal como un problema de información asimétrica precontractual, describiendo las principales herramientas que se utilizan para superar este problema informativo. En segundo lugar, se analiza el problema de la motivación del personal como un problema de información asimétrica postcontractual. Se dedica un apartado a introducir los principales conceptos y herramientas derivados del análisis económico de los incentivos. Finalmente, se analiza la problemática de la aplicación de incentivos de grupo.

En el capítulo 5 se describen y analizan los principales tipos de empresas existentes en una economía de mercado, el empresario individual, la sociedad anónima, la sociedad cooperativa y la empresa pública. Se analizan las características jurídicas y sus implicaciones económicas. La comparación entre los tipos de empresa sigue el hilo conductor del análisis de la estructura legal, es decir, la forma en que cada tipo de empresa distribuye los derechos y obligaciones asociados a la actividad empresarial entre las personas o grupos que participan en la misma.

El primer bloque temático se cierra con el Capítulo 6, dedicado al análisis de la estructura organizativa, es decir, las formas en que se consigue la coordinación de la actividad especializada dentro de las organizaciones. Se revisan los principales conceptos del diseño organizativo y se analizan las formas estructurales clásicas: estructura simple, burocracia maquina, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

El Bloque II (Resultados y Valoración de Empresas) se compone de dos temas encaminados al estudio de las medidas de resultados económico-financieros y de los criterios para valorar empresas.

El Capítulo 7 analiza las diferentes formas de medir los resultados económico-financieros de la empresa. Para ello, se comienza presentando la información contenida en los principales estados contables (Balance de Situación y Cuenta de Resultados). A partir de la medida del beneficio contable, se define el beneficio en sentido económico y la forma de calcularlo mediante el EVA. Una vez definidos y explicitados los diferentes conceptos de beneficio, se estudia la sensibilidad del mismo ante variaciones en la cifra de ventas (apalancamiento operativo y punto muerto). A continuación se introducen una serie de

indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia, prestando especial atención a su interpretación.

En el Capítulo 8 se realiza una aproximación al valor de la empresa. Se considera a la empresa como una sucesión de proyectos de inversión que tienen que ser financiados. Se analizan y discuten críticamente los tres criterios de valoración de inversiones más comunes: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) y el Plazo de Recuperación (PAYBACK). La segunda parte del tema se dedica al estudio de la valoración de la empresa mediante el cálculo del valor actual de los flujos de caja futuros y mediante la actualización de la corriente de dividendos. Se concluye esta parte con el análisis de la creación de valor. Finalmente, se describe una nueva herramienta metodológica para gestionar empresas denominada Cuadro de Mando Integral, cuya utilización es cada vez más frecuente.

El tercer Bloque (Análisis Estratégico) tiene como objetivo introducir al alumno en los conceptos esenciales para la dirección estratégica de la empresa. El primer tema (Capítulo 9) considera la estrategia como el ajuste entre las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo) y las fortalezas y debilidades internas de la empresa (análisis interno). Para el análisis del entorno competitivo se utiliza el esquema de las cinco fuerzas competitiva de Porter, mientras que para el análisis interno se emplean los conceptos procedentes de la teoría de recursos y capacidades. Asimismo, se realiza una introducción a la problemática que plantea la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo.

El Capítulo 10 introduce el concepto de ventaja competitiva sostenible y las principales formas para lograrla: Ventaja en Costes y Ventaja en Diferenciación. Se analizan las bases que hacen posible obtener y sostener la ventaja competitiva y las condiciones estructurales que hacen más viable una forma de competir sobre la otra. Finalmente, se introduce el reloj estratégico como herramienta que permite representar un conjunto más amplio de estrategias competitivas a partir de los costes y la diferenciación.

El libro termina con el Capítulo 11, dedicado al estudio de la estrategia corporativa. En primer lugar, se presenta el concepto de cadena vertical de la industria, analizando las ventajas e inconvenientes de la integración vertical. En segundo lugar, se analizan los tipos de diversificación empresarial, así como la lógica que guía tales decisiones estratégicas. Por último, se estudia la estrategia de internacionalización con especial atención a las diferentes formas de entrada y el compromiso estratégico que suponen para la organización.

El enfoque del libro huye, en la medida de lo posible, de la formalización matemática de los problemas empresariales, estando dirigido principalmente a estudiantes que se inician en el estudio de la administración de empresas con un equipamiento básico de economía. Por ello, se recomienda su utilización como manual en asignaturas de introducción a la dirección de empresas en las licenciaturas de ADE y Economía, así como en otras titulaciones (Derecho, Relaciones Laborales, Ingenierías) donde se busca una primera aproximación al conocimiento

de la empresa. También puede adaptarse a programas MBA para alumnos con formaciones no económicas.

El contenido del libro está pensado para un curso cuatrimestral con una duración aproximada entre cuatro y seis créditos. En función de los objetivos a alcanzar, alguno de los temas podría omitirse. Al final de cada capítulo se han seleccionado una serie de ejercicios orientativos para que el alumno trabaje por su cuenta y sirvan como materia de discusión en las clases prácticas. Consideramos esta tarea imprescindible dada la importancia de los créditos no presenciales en la reforma educativa próxima para armonizar nuestros planes de estudios en el seno de la Unión Europea.

Finalmente, solo nos queda agradecer a todos aquellos que nos han ayudado en la realización de este trabajo. Los alumnos de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho, los alumnos del programa MBA del IUDE, con los que estamos especialmente involucrados, nuestros compañeros del área de Organización de Empresas de la Universidad de Oviedo y, finalmente, la profesora Ana Cárcaba que revisó y aportó numerosas sugerencias durante la redacción del manuscrito.