

# 1

## Introducción a la empresa

**OBJETIVOS:** Este capítulo supone un primer contacto con el concepto de empresa y sus funciones. Desde la perspectiva sistémica se estudia a la empresa informativa como un todo que puede ser descompuesto en subsistemas interrelacionados. El objetivo es el de aprender a diferenciar entre los distintos tipos de organizaciones y conocer las implicaciones de que una empresa esté ubicada en una u otra categoría. También se pretende que el lector asimile la esencia del enfoque sistémico como herramienta para el análisis de la realidad empresarial.

- 1.1 CONCEPTO DE EMPRESA.
- 1.2 CONCEPTO DE EMPRESARIO.
- 1.3 TIPOS DE EMPRESAS.
- 1.4 LA EMPRESA COMO SISTEMA.

## 1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

---

Las empresas informativas son organizaciones económicas y sociales que elaboran un producto/servicio destinado a satisfacer la necesidad de información en la sociedad. A pesar de que poseen características distintivas, las empresas informativas se engloban dentro del concepto más amplio de empresa. Para explicar las claves de la gestión y organización de estas compañías debemos partir de los conocimientos básicos de la Economía de la Empresa, y adaptar sus postulados a las organizaciones que captan, elaboran y difunden la información con un objetivo principalmente lucrativo.

Las empresas son organizaciones que surgen porque son capaces de satisfacer las necesidades del mercado de una forma más eficiente que si no existieran. Los empresarios mediante el reparto óptimo de los recursos materiales, económicos, humanos e intangibles pueden ofrecer bienes y servicios a los hombres y mujeres que les permitan satisfacer sus necesidades y deseos. De no existir las empresas muchos de esos bienes y servicios no serían accesibles a un gran grupo de consumidores.

Dentro del concepto “empresa” se enmarcan multitud de actividades diferentes lo que nos hace intuir su complejidad. En una empresa editora de prensa, por ejemplo, conviven redactores, fotógrafos, diseñadores gráficos, administrativos, personal de limpieza, contables, publicistas, operarios de taller, guardias de seguridad, recepcionistas, etc. El trabajo de todos y cada uno de ellos, junto con los recursos materiales y económicos, son esenciales para que los periódicos se encuentren en los quioscos todos los días a primera hora de la mañana. La definición clásica de empresa recoge todos estos aspectos:

*La empresa es un conjunto organizado de actividades personales, medios económicos y materiales, y relaciones comerciales, con propósito de obtener beneficios, para la consecución de una idea de producción de bienes o prestación de servicios con destino al mercado.*

Vamos a analizar con más detalle algunas ideas englobadas en esta definición.

Se trata de un **conjunto organizado** porque los diferentes elementos que componen una empresa deben estar armonizados por razones de eficiencia operativa que garantice el aprovechamiento óptimo de los recursos.

Las **actividades personales** son importantes ya que ninguna organización podría funcionar sin la aportación física e intelectual que hacen las personas. Esto es particularmente relevante en las empresas informativas, dado el trabajo creativo que se lleva a cabo en ellas. Son los trabajadores los que marcan las diferencias entre unas y otras empresas y pueden aportar la ventaja competitiva. Mediante una relación contractual los trabajadores aportan su

fuerza física, su inteligencia y sus emociones y a cambio reciben una remuneración.

Los **medios económicos** son imprescindibles para la puesta en marcha y funcionamiento de las empresas. El dinero facilita el pago de salarios, la adquisición de equipos y materia prima, la subcontratación de otras empresas, etc. Sin el capital no se podría elaborar el producto o servicio de la empresa.

Para elaborar un producto o prestar un servicio se necesitan **medios materiales**, como las materias primas (papel y tinta por ejemplo) o las infraestructuras productivas (rotativas, edificios).

La esencia de la economía es el intercambio. Toda empresa necesita establecer **relaciones de intercambio** con su entorno para garantizarse los diferentes flujos hacia y desde la organización. Estas relaciones facilitan, por ejemplo, la comercialización de los productos (con los clientes), la obtención de materias primas (con los proveedores), o la financiación necesaria para su funcionamiento (entidades bancarias).

Con **propósito de obtener beneficios**. Toda empresa persigue la obtención de unos beneficios, normalmente de carácter económico, aunque no exclusivamente como podremos comprobar en capítulos posteriores en relación a las empresas informativas.

Toda empresa tiene su germen en la **consecución de una idea**. Sin una idea con la capacidad para satisfacer las necesidades de un grupo de clientes no existiría la empresa. Pero no basta con la idea, es necesario poner los medios para poder llevarla a cabo y que perdure en el tiempo.

**Producción de bienes o prestación de servicios**. Las organizaciones empresariales se pueden clasificar en función de la naturaleza de su oferta. En el caso de satisfacer las necesidades de los clientes con intangibles hablaremos de empresas de servicios, sin embargo, si lo que se ofrece es algo tangible, material, hablaremos de empresas productivas. La mayoría de las empresas informativas entran en la categoría de empresas de servicios.

**Con destino al mercado**. Toda empresa desarrolla una idea y la plasma en un producto o servicio con el objetivo de obtener unos beneficios mediante la satisfacción de las necesidades de un grupo de personas dispuestas a pagar por ello.

## 1.2 CONCEPTO DE EMPRESARIO

---

El alma de una empresa es el empresario. El empresario es la persona que tiene la idea de negocio y es capaz de ponerla en práctica. Hay que distinguir esta figura de la de propietario y directivo.

Desde el punto de vista jurídico, empresario es la persona física o jurídica que dirige y gestiona en nombre propio, por sí o por representantes,

un ente organizado en forma de empresa, siendo el titular de los derechos y obligaciones derivados de la actividad empresarial. Los **empresarios** son los encargados de poner a disposición de la organización los recursos materiales, humanos y económicos que contribuyan a que hagan un mejor trabajo.

El **propietario** es la persona o entidad que aporta los recursos económicos para la puesta en marcha y el funcionamiento de la empresa. Dichos recursos pasan a formar parte del capital de la empresa, de su pasivo fijo.

El **directivo** es un empleado de la empresa cuyas funciones son planificar, dirigir, organizar y controlar. La diferencia entre el directivo y otros empleados de la empresa reside en que el primero tiene a su cargo a otros empleados a los que supervisa.

Las tres figuras pueden estar representadas en una misma persona. Es decir, el empresario puede ser propietario y directivo al mismo tiempo. Pero también puede ocurrir que el empresario busque socios capitalistas que financien la empresa y contrate a profesionales de la gestión para la dirección de la misma.

En el caso de las empresas de comunicación el propietario y el director del medio entran en conflicto con frecuencia por los intereses diferentes que persiguen cada uno. Pedro J. Ramírez, Director del diario *El Mundo*, señala que “las relaciones entre el propietario de un periódico y su director siempre son complicadas, y más aun si el propietario del periódico también se siente periodista y entran en juego factores de rivalidad”.

Otra figura muy común en las empresas informativas es la del Editor que es el responsable de la empresa. Es un cargo que está por encima del Director y del Gerente y coordina las dos partes de la empresa, la editorial y la gerencial.

## 1.3 TIPOS DE EMPRESAS

---

Vamos a clasificar las organizaciones según varios criterios que son determinantes a la hora de su gestión: el tamaño de la empresa, su actividad, su ámbito geográfico y su forma jurídica.

### 1.3.1. Clasificación según su tamaño.

El tamaño de la empresa va a tener importantes repercusiones en sus aspectos organizativos. El número de trabajadores es el criterio más importante a la hora de considerar a una empresa grande, mediana o pequeña, aunque se recomienda utilizar algún criterio financiero complementario como el volumen de negocio y el balance general.

De esta forma se considerarán:

	EMPRESA GRANDE	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA PEQUEÑA	MICROEMPRESA
NÚMERO DE EMPLEADOS	>= 250 trabajadores	>=50 < 250	> 0 < 50	<= 10
VOLUMEN DE NEGOCIO	>= 40 millones € < 40 millones €	>= 7 millones €	< 7 millones €	
BALANCE GENERAL	>= 27 millones € <= 27 millones €	>= 5 millones €	< 5 millones €	

Los umbrales elegidos se entenderán para el último ejercicio cerrado o las estimaciones más fiables existentes para el caso de empresas de nueva creación. Para el cálculo del número de empleados se tienen en cuenta las unidades de trabajo por año, es decir, el número de asalariados a jornada completa, considerándose el trabajo a tiempo parcial y estacional de forma fraccionada.

A las empresas pequeñas y medianas se las conoce como PYME (Pequeña Y Mediana Empresa). No podrá considerarse PYME aquella empresa que no cumpla el criterio de independencia. Éste establece que no son independientes las empresas en las que el 25% o más de su capital pertenezcan a otra empresa, o conjuntamente a varias que no sean PYME.

La mayoría de las empresas informativas son PYMES, sólo hay que tener en cuenta la multitud emisoras de radio y televisión o periódicos locales.

En el caso de la prensa diaria es habitual medir la talla de los diarios por su difusión. Se suelen clasificar en los siguientes intervalos: de 101.000 en adelante, de 40.001 a 100.000, de 10.001 a 40.000 y hasta 10.000. El número de diarios según esta categoría era en 2004 el siguiente:

Difusión media (ejemplares/día)	nº de diarios	% del total	difusión 2004	% del total
Más de 300.000	3	2,2%	1.158.131	27,0%
100.001a 300.000	9	6,6%	1.463.740	34,2%
Subtotales	12	8,8%	2.621.871	61,2%
50.001 a 100.000	4	2,9%	265.436	6,2%
40.001 a 50.000	6	4,4%	260.056	6,1%
Subtotales	10	7,3%	525.492	12,3%
30.001 a 40.000	7	5,1%	249.370	5,8%
20.001 a 30.000	13	9,5%	326.642	7,6%
10.001 a 20.000	17	12,4%	239.354	5,6%
Subtotales	37	27,0%	815.366	19,0%
5.001 a 10.000	30	21,9%	216.897	5,1%
5.000 o menos	48	35,0%	103.285	2,4%
Subtotales	78	56,9%	320.182	7,5%
<b>Totales</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.282.911</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: OJD. Elaboración propia.

Es interesante destacar como el 16% de los diarios (entre 40.001 y más de 300.000) acumulan más del 73% de la difusión. Más del 78% de los diarios españoles tienen una difusión por debajo de los 30.000 ejemplares. Esto da cuenta del minifundismo de las empresas en el sector. Este dato debe ser matizado, ya que la mayoría de estas empresas pertenecen a potentes grupos de comunicación que obtienen sinergias redaccionales y publicitaria de la oferta conjunta.

### 1.3.2. Clasificación de las empresas según su actividad

Es la clasificación económica tradicional que agrupa a las empresas en función del sector económico en el que desarrollan su actividad.

**Sector primario.** Son las actividades económicas encargadas de extraer recursos directamente de la naturaleza y con escasa manipulación de los mismos. Los sectores más importantes dentro del primario son la agricultura, la ganadería, la pesca, la caza, la energía hidráulica, eólica o solar, la minería o la extracción de petróleo y gas.

**Sector secundario.** Agrupa a todas las actividades industriales, es decir, aquellas que transforman la materia prima y componentes en productos terminados o semi-terminados. Los sectores más destacados son la construcción, la metalurgia, la química, la construcción de maquinaria, la construcción naval, los automóviles, la construcción aeronáutica, el textil, el cuero, la madera, la transformación alimentaria, etc.

**Sector terciario.** En él se insertan todas las actividades que tienen como elemento principal el componente humano que presta unos servicios, que se caracterizan generalmente por ser intangibles y no almacenables. Es el sector con mayor crecimiento y al que pertenecen la mayoría de las empresas de comunicación. Los sectores más importantes son el comercio mayorista y minorista, los restaurantes y cafeterías, los hoteles, el transporte, las comunicaciones, la banca, los seguros, los servicios profesionales, los servicios recreativos y culturales, la educación, la sanidad, etc.

### 1.3.3. Clasificación de las empresas según su ámbito geográfico

Este es uno de los criterios que se tiene más en cuenta a la hora de clasificar a las empresas informativas. Su importancia se debe a que los intereses informativos de las audiencias, por regla general, aparecen ligados a una zona geográfica determinada.

**Locales.** La mayor parte de sus actividades las desarrolla en una ciudad o en un pueblo.

**Regionales.** Su ámbito de actuación se extiende por toda la comunidad a la que pertenece, ya sea con unidades productivas en distintos lugares o con su red de ventas a lo largo de la región.

**Nacionales.** Son empresas que operan en un solo país, pero dentro de éste extiende sus actividades por distintas regiones.

**Internacionales.** Son empresas que operan en más de un país. Pueden variar en su grado de internacionalización, desde la simple empresa exportadora que vende en el extranjero, hasta las empresas transnacionales que tienen negocios en distintos países, que son manejadas por personas de distinta nacionalidad y que operan en un mercado global.

#### **1.3.4. Clasificación según su forma jurídica.**

Las empresas para poder llevar a cabo su actividad necesitan adquirir una personalidad jurídica que garantice sus acciones frente a terceros. En la legislación mercantil actual existen diversas formas jurídicas que pueden adoptar las empresas, cada una de ellas presenta una serie de ventajas e inconvenientes que hay que tener en cuenta y que fundamentalmente hacen referencia a la facilidad de puesta en marcha, al capital social inicial necesario y la disponibilidad del mismo.

**Empresario individual.** Son personas que ejercen en nombre propio y de forma habitual el comercio, o lo que es lo mismo, su actividad profesional consiste en fabricar, producir, vender, etc. Es decir, realizar cualquier actividad comercial. La principal ventaja de esta figura jurídica es que no se exige capital mínimo inicial y tiene pocos trámites para su constitución.

**Sociedad Civil.** Es un contrato por el cual dos o más personas se comprometen a poner en común bienes, dinero o trabajo para realizar negocios y repartir las ganancias. Basta con el acuerdo entre las partes. No se requiere ninguna formalidad específica, excepto si se aportan bienes inmuebles, que hay que inventariarlos y unirse a escritura pública. Se rige por los estatutos y reglas propias. Si hay socios que sólo aportan su trabajo se denominan socios industriales. Se constituye mediante un contrato privado, pero para obtener personalidad jurídica es necesaria su inscripción en el registro.

**Sociedad Limitada (SL).** el capital está integrado por las aportaciones de los socios y se divide en participaciones indivisibles y acumulables,

que no son negociables. Es obligatoria su inscripción en el Registro Mercantil. No existe un número mínimo de socios, es posible que exista una Sociedad Limitada Unipersonal. El capital mínimo es de 3005,06€. Las aportaciones de los socios pueden realizarse en dinero, bienes o derechos, nunca en trabajo o servicio. El capital debe de estar totalmente desembolsado en el momento de la constitución. La responsabilidad de los socios es limitada al capital aportado.

**Sociedad Anónima (S.A.).** El capital está dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente. No hay un número mínimo de socios, puede existir una S.A. Unipersonal. La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado. El capital mínimo que se exige es 60.101,21€. Las aportaciones de los socios nunca pueden ser en trabajo o servicios. El capital tiene que estar totalmente suscrito y desembolsado en, al menos un 25% del valor nominal de cada una de las acciones en el momento de la constitución.

La ventaja más evidente es que los accionistas no responden de las deudas con su patrimonio personal sino solamente con el capital aportado, y por otro lado, existe la posibilidad de atraer capitales ajenos por medio de la emisión de obligaciones.

**Cooperativas:** Es aquella sociedad que realiza cualquier actividad económica legal para la ayuda entre sus miembros, al servicio de éstos y de la comunidad mediante la aportación y actividad/trabajo de todos sus socios. El capital mínimo es de 3.000€ y se exige un desembolso mínimo en el momento de la constitución del 25%. Hay distintos tipos de cooperativas. Las de primer grado cuyos socios son personas físicas o jurídicas y las de segundo grado, compuestas por otras cooperativas. La responsabilidad es limitada a las aportaciones de los socios y el número mínimo de socios es de 3 en las cooperativas de primer grado y de 2 en las de segundo grado. Es el sistema organizativo más democrático, ya que cada socio representa un voto.

**Sociedades Laborales (S.L.L. y S.A.L.).** Son sociedades en las que al menos el 51% del capital social pertenece a los trabajadores, y en las que ningún socio puede poseer participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social. Las aportaciones de los socios tienen que ser en metálico, bienes o derechos.



## 1.4 LA EMPRESA COMO SISTEMA

---

### 1.4.1. La Teoría General de Sistemas.

Hemos observado como la empresa es un ente complejo y difícil de comprender y analizar. Para facilitar esta tarea planteamos el contenido de este libro en el marco de la Teoría General de Sistemas. El punto de partida de esta teoría es el concepto de “sistema” que es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, dispuestos de tal manera que producen un todo unificado.

En función de la definición anterior podemos decir que sistemas son, por ejemplo, las sociedades, los automóviles, los animales, y el cuerpo humano. Este enfoque nos permite tomar una realidad, por compleja que sea y sistematizarla siguiendo los siguientes pasos:

- 1.- En primer lugar hay que trazar los **límites** entre lo que se dispone a analizar y el resto; es decir, determinar la frontera que divide el mundo en dos partes: el sistema (la empresa) y su **entorno**. Consiste en estudiar el sistema desde el punto de vista externo, sin tener en cuenta lo que sucede en su interior.
- 2.- Elegir -entre todos los posibles- el tipo de **elementos** en que se va a desglosar la realidad a estudiar. Es decir, nos introducimos en el interior del sistema y estudiamos su funcionamiento y composición.
- 3.- Por último, al ser la empresa un sistema finalista, dedicaremos un apartado a ciertas consideraciones sobre este tipo de sistemas.

### 1.4.2. Sistemas y entorno.

En este punto lo que hacemos es delimitar la frontera del sistema separando lo que consideramos sistema de lo que no lo es (entorno). Para ello es necesario que conozcamos los siguientes conceptos:

- **Entorno**. Podemos distinguir dos tipos de entornos, el **entorno general**, que es el complementario del sistema al universo, tanto en el espacio como en el tiempo. Y el **entorno específico**, constituido por todo aquello que incide de forma directa en el sistema o sobre lo que incide directamente el sistema. El sistema es delimitado por el sujeto que analiza.

- Los sistemas se relacionan con el entorno mediante el intercambio de flujos. Estos flujos pueden ser entradas o salidas. **Entradas** son todos aquellos flujos que recibe un sistema de su entorno, como por ejemplo el papel y la

tinta para elaborar un periódico. **Salidas** son todos aquellos flujos que van desde el sistema hacia su entorno, como por ejemplo el periódico elaborado.

- Las entradas y salidas de un sistema pueden englobarse en alguno de estos grupos en función de su naturaleza: **Físicas energéticas, Físicas materiales o informativas.**

El análisis del sistema se hace considerando al mismo como una **Caja Negra**. Es un sistema del que desconocemos por completo su proceso interno. Conocemos las entradas y las salidas pero no como se transforman las unas en las otras. Sabemos que en una empresa editora de prensa entra información, papel, tinta, maquinaria, etc. y sale un producto terminado que denominamos periódico, pero desconocemos el proceso interno que da lugar a esa transformación.

Desde el punto de vista externo podemos clasificar a los sistemas en tres tipos:

**Aislado:** Es toda parcela del mundo que no puede intercambiar nada con éste, ni materia, ni energía, ni información.

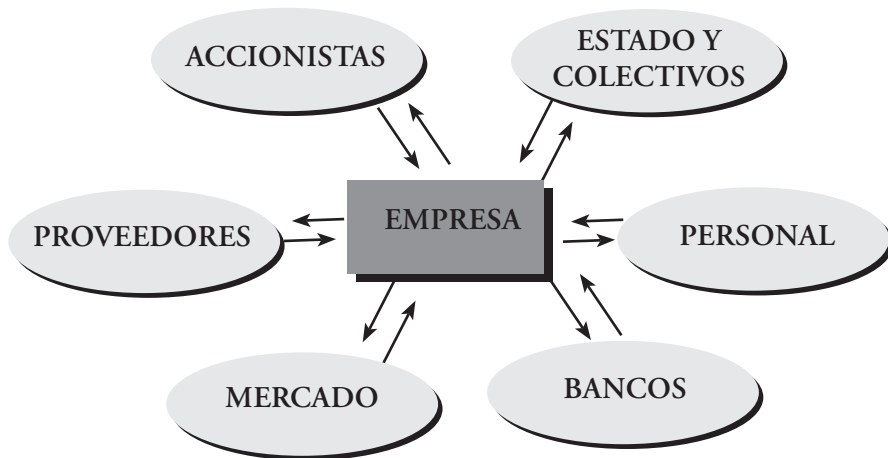
**Cerrado:** Solo admite intercambio de flujos energéticos con su entorno.

**Abierto:** No tienen ninguna limitación en el intercambio de recursos con su entorno. Recibe entradas y produce salidas de cualquier tipo de flujo.

Bajo la perspectiva externa la empresa es un sistema **abierto**, que interactúa con el entorno que le rodea, siendo condicionado por él y teniendo que adaptarse al mismo, el enfoque estratégico de las organizaciones se construye a partir de este planteamiento que contextualiza la actividad empresarial.

El **Entorno general** de una organización está constituido por los factores de orden político, sociológico, cultural, educativo, tecnológico, etc., que caracterizan el país o región en el que desarrolla su actividad y que condiciona su comportamiento y funcionamiento. El entorno general afecta por igual a todas las empresas de un sector determinado.

El **Entorno específico** es aquella parte del entorno general que incide directamente sobre la empresa (aportando las entradas al sistema) y que a su vez recibe las salidas producidas por él. Este entorno no es algo inmaterial que envuelve el sistema, sino que es algo estructurado y está constituido por los diferentes agentes (sistemas) que mantienen relaciones de intercambio con el sistema empresa. Algunos de estos **agentes** del entorno son:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1.1. Componentes del entorno específico

**Accionistas.** Son los propietarios de la empresa. Entregan dinero, bienes o capital, y como contrapartida, reciben los dividendos y el mayor valor que pueda adquirir la empresa. El objetivo que persiguen es obtener un balance positivo en la relación, lo cual implica recibir más de lo que entregan. Los grandes grupos de comunicación con el objeto de poder crecer buscan financiación en los mercados bursátiles como es el caso, en España, del Grupo Prisa o de Antena 3.

**Trabajadores.** Grupo constituido por el personal de la empresa aportan su esfuerzo físico o intelectual a cambio de una remuneración. En las empresa informativas existe una gran variedad de trabajadores, desde los profesionales de la información (periodistas), a técnicos informáticos, ingenieros (para los talleres de impresión), diseñadores, publicistas, comerciales, etc. El núcleo operativo esencial de una empresa informativa lo constituyen los miembros de la redacción.

**Proveedores.** Entregan a la empresa todos los bienes y servicios que ésta requiere para su correcto funcionamiento y reciben, como contrapartida, dinero correspondiente al precio del bien o servicio. Los principales proveedores de las empresas informativas son las agencias de información que suministran gran parte de la materia prima para la elaboración del producto o servicio. Otros proveedores son las empresas que se subcontratan para llevar a cabo parte del proceso productivo: rotativas externas para la impresión de los periódicos, o productoras audiovisuales para determinados programas de radio y televisión.

**Entidades financieras.** Normalmente, el dinero entregado por los accionistas no es suficiente para atender todos los pagos que la empresa debe

efectuar durante el normal desarrollo de sus actividades. Esto provoca la necesidad de acudir a los préstamos que conceden los bancos. A cambio de ese préstamo reciben una contraprestación que es el precio del dinero y que se denomina interés.

**Clientes-consumidores.** Aunque parecen idénticos, son conceptos diferentes. El consumidor no tiene por que ser cliente, ni el cliente consumidor.

- Consumidor: persona o institución que utiliza el producto o servicio comercializado por una empresa, es decir que destruye su utilidad al emplearlo en la satisfacción de sus necesidades. Consumidor sería, por ejemplo, el lector de un diario.
- Clientes: persona o institución que adquiere los productos o servicios que una empresa comercializa, sin necesidad de destruir su utilidad. Podría ser, el caso del dueño de un bar suscrito a un determinado diario que es puesto a disposición de los clientes de su local.

Con este subsistema se produce un intercambio, por un lado se transfieren recursos monetarios y por otro se transfieren bienes o servicios.

**Estado y colectividades.** El Estado recibe de la empresa los impuestos y colaboración en las políticas económicas y de empleo y le entrega a cambio protección, infraestructura, y los demás servicios públicos. En el caso de las empresas informativas, el estado es al mismo tiempo un proveedor de información y también un cliente cuando utiliza el soporte para dar a conocer sus propuestas institucionales a través de la publicidad.

El nuevo enfoque de la empresa considerada como ciudadano, ha puesto de moda el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La empresa no es una mera productora de bienes y servicios que se enriquece de la sociedad, si no que debe devolver a la misma parte de los recursos que obtiene y además tener un comportamiento socialmente responsable entendido en términos de sostenibilidad. Este planteamiento amplía la forma de entender las relaciones de la empresa y ayuda a identificar a diferentes colectivos que pueden condicionar o verse condicionados por la actuación de la empresa, son los partícipes (*stakeholders*): ONG's, asociaciones de consumidores, agrupaciones de minorías, etc.,

**La competencia.** En este caso el intercambio es sobre todo de tipo informativo, observando a otras empresas se puede aprender de ellas, de sus innovaciones y de sus estrategias y de sus éxitos y fracasos.

Todos estos elementos, y otros en los que se pueda pensar, constituyen el **entorno específico** de la empresa y condicionan y determinan su funcionamiento al ser un sistema abierto. Los diferentes agentes del entorno tratan de conseguir una relación de intercambio de balance positivo con la empresa. Los nuevos enfoques empresariales orientados al establecimiento de redes persiguen una relación de fidelidad entre los agentes del entorno, originando una

situación negociadora en la que todas las partes puedan obtener una ganancia. De ahí se deduce la presencia de intereses contrapuestos que es necesario conciliar en las organizaciones.

### 1.4.3. Sistemas y subsistemas.

En el segundo paso del esquema nos introducimos en el interior del sistema para estudiar los elementos que lo componen y las interrelaciones que se establecen entre ellos. Tenemos que elegir un criterio que nos permita la descomposición del sistema en subsistemas.

Algunos conceptos importantes desde el punto de vista interno son:

**Encaje de sistemas.** Un sistema se descompone en subsistemas, que a su vez se pueden considerar sistemas que se dividen nuevamente en subsistemas y así sucesivamente. Podemos pensar en el organigrama de una empresa periodística; la dirección puede subdividirse en subdirecciones, que a su vez engloban a varios jefes de redacción que son responsables de diferentes secciones, que al mismo tiempo engloban diferentes áreas informativas.

**Sistema agregado o integrado.** Un sistema agregado es aquel en el que las relaciones entre los distintos subsistemas que lo componen son escasas y débiles. En un sistema integrado estas relaciones son numerosas y fuertes. El objetivo de los gestores debe ser el de transformar a la empresa en un sistema integrado en el que se compartan recursos, información y conocimiento. De esta manera aparecerá la propiedad que se denomina sinergia.

**Sinergia.** Los sistemas deben de ser estudiados como un todo. El todo es mayor que la suma de las partes. Debemos alcanzar subsistemas integrados que incrementen la sinergia del sistema global. En las empresas informativas mediante la integración horizontal y vertical se persigue alcanzar sinergias productivas y redaccionales.

**Formas o modos relacionales.** Hacemos referencia a las formas de relación que se pueden dar entre los subsistemas. Estas formas pueden ser **catenarias, centralizadas, arborescentes, cíclicas...** Un ejemplo claro de estructura catenaria es el diseño de la cadena de producción, donde el producto va pasando por diferentes fases sucesivas y ordenadas temporalmente. Con respecto a las centralizadas podemos poner como ejemplo las estructuras de redes que unen a una empresa matriz con sus filiales, o de forma más concreta el servidor informático central a través del cual se conectan los diferentes equipos de la empresa. El ejemplo más claro de estructura arborescente lo constituye el propio organigrama de la empresa, donde las diferentes unidades organizativas aparecen representadas gráficamente como un árbol invertido. En el

modo cíclico cualquier alteración en cualquiera de los subsistemas influye en el resto, y se puede poner como ejemplo el propio proceso productivo.

**Entropía:** Todo sistema tiene una tendencia natural al desorden, al caos, a la desorganización, es lo que se denomina entropía. Para contrarrestarla es preciso que el sistema genere energía para mantener la organización en equilibrio dinámico. La entropía está presente día a día en las organizaciones, desde el redactor que no puede venir a trabajar porque se pone enfermo, a una reacción inesperada de los lectores, estos factores impiden que el esfuerzo llevado a cabo por la dirección de la empresa para ser eficientes se vea mermado por la influencia de elementos que la empresa no puede controlar.

Si observamos el interior de la empresa, podemos apreciar como se divide en subsistemas, diferentes partes encajadas dentro del todo y relacionadas entre sí. Se pueden utilizar distintos criterios de descomposición que dan lugar a diferentes tipologías de subsistemas. Presentamos una clasificación que pone de relieve el aspecto funcional de los distintos componentes del sistema, agrupando las distintas funciones que la empresa desarrolla.

Nos encontramos con un primer nivel de descomposición en el que aparecen dos subsistemas: el **Subsistema Físico** y el **Subsistema de Administración**.

El **Subsistema Físico** puede, a su vez, descomponerse, siguiendo un criterio funcional, en tres grandes subsistemas que recogen las funciones reales y financieras de la empresa. Estos subsistemas son:

**Subsistema de Operaciones.** Es el subsistema que agrupa a todas las actividades cuya función es elaborar el producto o prestar el servicio. En una empresa informativa incluiríamos los departamentos de Redacción o de Talleres en este subsistema.

**Subsistema Financiero.** Incluye todas las actividades destinadas a la obtención de recursos financieros por parte de la empresa y a su administración eficiente. Controla los flujos de entrada y salida de dinero en la organización. El subsistema financiero se ocupa tanto de la obtención de recursos (financiación) como de la selección de dónde se aplican dichos recursos (inversión).

**Subsistema Comercial (Marketing).** Es el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio. En este subsistema se incluye el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización. La función de Marketing se encarga de acercar el producto o servicio de la empresa

al consumidor, tanto dándosele a conocer, como aproximándolo físicamente.

El **Subsistema de Administración** será objeto de estudio en los próximos capítulos, pero debemos resaltar su importancia, puesto que gracias a la actividad desarrollada por los administradores se consigue que los subsistemas físicos, todos tan diferentes y con enfoques sobre lo que debe ser una empresa tan distintos, actúen de forma integrada y aparezca la propiedad de la sinergia. En las empresas informativas uno de sus principales problemas reside en la dificultad de coordinar los departamentos de redacción con los gerenciales y en este sentido es preciso realizar un esfuerzo extra por parte de la alta dirección, y los propietarios deben esforzarse por seleccionar a individuos que tengan esa visión de conjunto de la organización.

#### 1.4.4. Sistemas finalistas.

Pero hay algo que no podemos olvidar, sobre todo si hacemos referencia a los sistemas sociales, como es el caso de las empresas, y es que nos encontramos ante **Sistemas finalistas**, que se encaminan hacia la consecución de unos objetivos y que determina su evolución. Desde el punto de vista externo, y teniendo en cuenta que el entorno que rodea a un sistema puede ser desfavorable, hablamos de **Sistemas adaptativos**. Esta idea hace referencia a aquellos sistemas finales que pueden adoptar un comportamiento favorable para alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta el entorno. Ante una situación desfavorable un sistema puede adoptar tres tipos de comportamientos: abandono, lucha y adaptación. Lo explicaremos basándonos en una posible situación empresarial. Una empresa periodística ve mermados sus beneficios, e incluso su supervivencia por un cambio en la legislación medioambiental del gobierno mucho más restrictiva y exigente para las empresas. Ante esta situación la empresa puede optar por alguna de estas acciones.

- a.- **Abandono.** Dejamos las circunstancias desfavorables y buscamos un ambiente más adecuado a nuestras capacidades. La empresa considera que las condiciones medioambientales son muy exigentes y que exigen una remodelación total del sistema productivo del periódico. Ante esas inversiones tan elevadas la empresa decide dejar el sector o trasladar el negocio a otro territorio con una legislación más permisiva.
- b.- **Lucha.** Tratamos de ir contra las influencias negativas del entorno modificándolas. La empresa intenta que se modifique la legislación que perturba a sus objetivos. Presiona a los políticos, crea un estado

de opinión negativo a la reforma tratando de paralizar la nueva legislación o al menos cambiarla.

- c.- **Adaptación.** Consistente en usar variables controladas por el sistema para modificar en un sentido favorable los flujos desfavorables. La empresa asume la nueva situación y trata de sacar partido de las nuevas condiciones. Aprovecha para modernizar la empresa y posicionarse en el mercado como una empresa que fomenta el “desarrollo sostenible”.

### CASO1: Olegario Martínez, Director

Olegario cumplió su sueño de tener su propio negocio muy joven. Con dieciocho años aprovechó las excelentes dotes gastronómicas de su madre y compró un carrito en el que vendía durante doce horas al día las exquisitas empanadas de carne que su madre cocinaba. Constituido como autónomo compitió con las empresas de comida rápida de la ciudad y muchos directivos de la zona de oficinas abandonaron la hamburguesa y la pizza por las deliciosas empanadas de Olegario. Con el dinero que ganó pudo comenzar a estudiar la carrera de Periodismo. Mientras estudiaba vendió su carrito y se dedicó a trabajar como pintor de brocha gorda durante un par de años. Trabajaba para un cuñado suyo que tenía una empresa con 63 empleados, la mitad de ellos a tiempo parcial. El cuñado pintor invertía los beneficios de la empresa en hedonismo y la falta de liquidez y los sangrantes intereses de las entidades bancarias lo llevaron a la más total y absoluta ruina. Perdió hasta la casa en que vivía con su familia y tuvo que irse a vivir bajo un puente, que es conocido en Chiriquí por lo bien pintado que está.

Acabada la carrera comenzó la búsqueda de empleo.

Consiguió entrar en el mejor diario del país donde aprendió los entresijos de la actividad periodística. La empresa, que contaba con más de 200 trabajadores repartidos por toda la geografía nacional, ofrecía todo tipo de información. Este diario fue constituido por tres socios que aportaron un capital inicial de 2.000 € cada uno. De los tres socios tan sólo uno trabajaba en la empresa como Director.

Olegario ascendió muy rápido, pero no le gustaba la filosofía de la empresa, más preocupada de la rentabilidad que de la satisfacción de los lectores.

Al morir su madre le dejó en herencia la receta secreta de las empanadas de carne, vendió la fórmula a una multinacional de comida rápida y con los 40.000 € que cobró decidió probar en solitario en el mundo de las empresas informativas. El Gobierno regional de Matagalpa daba importantes subvenciones a fondo perdido a los jóvenes empresarios y los polígonos industriales de la ciudad crecían a un ritmo agigantado en un momento de bonanza económica de la región. El diario en el que trabajaba estaba anquilosado en el pasado, con estructuras empresariales y formas de trabajo totalmente desfasadas para las exigencias de las empresas modernas y dinámicas, y de los lectores.

Tras realizar un exhaustivo plan de negocio, Olegario concluyó que tenía algo que aportar



al sector y que podría recuperar la inversión inicial necesaria de 70.000€ en tres años. Se asoció con Oliva Mateo una niña rica del barrio de San Miguelito y la empresa se denominaría OLMA. Cada uno puso un 50% del capital necesario una vez descontada la subvención gubernamental conseguida. Oliva (poseedora de un flamante MBA de Harvard) sería la gerente de la empresa, mientras que Olegario se dedicaría a dirigir la redacción. Para contratar al personal buscaron a los redactores más cualificados. Su idea era poder ofrecer una información veraz y cercana a los lectores del país con la máxima calidad y diseño. La impresión y

la distribución del diario se subcontrataron a otras empresas. El edificio en el que ubicaron OLMA era totalmente nuevo, con un mobiliario de diseño minimalista y unos equipos informáticos que costaron 9.000€. Empezaron con 15 trabajadores y en la actualidad cuentan con más de 60. En el último año facturaron 8.234.000€. Olegario le ha planteado a Oliva la posibilidad de ampliar capital y ofrecer acciones a los cargos directivos de la empresa para aumentar su sentido de pertenencia a esta organización e incentivarlos a obtener mayores beneficios.

---

## CUESTIONES

1. Identifique los diferentes elementos de la definición de empresa que se mencionan en el caso al hablar de OLMA.
2. Clasifique las diferentes empresas (vendedor de empanadas, pintores, diario importante y OLMA), teniendo en cuenta los distintos criterios que identifican a los tipos de empresas (siempre que tenga información para ello).
3. ¿Qué rol desempeña Olegario en las distintas empresas? (haga referencia a los conceptos de empresario, propietario y directivo)
4. Identifique los subsistemas de las empresas que se mencionan en el caso.
5. Identifique los elementos del entorno de OLMA, tanto del general como del específico.

---

## EJERCICIOS

1. Analice una empresa de su elección desde el punto de vista sistémico.
2. Debata con sus compañeros sobre la ubicación de las empresas informativas en la clasificación sectorial de las empresas. ¿Las empresas informativas deben incluirse en el sector secundario o en el terciario?
3. Reflexione por escrito acerca de la importancia que tiene la clasificación de las empresas según los criterios estudiados.
4. Aplique la definición de empresa a una empresa informativa que conozca.

## BIBLIOGRAFÍA

- Díez, E. P.; Galán, J.L. y Martín, E. (1995): *Introducción a la Economía de la Empresa* I. Madrid: Pirámide.
- Martín Armario, E. (1993). *Marketing*. Madrid: Ariel.
- Nieto, A. e Iglesias, F. (1992). *Empresa Informativa*. Madrid: Ariel.
- Ortigueira Bouzada, M. (1984). *La corporación cibernética*. Centro de Estudios Municipales y Cooperación Interprovincial de las Excmas. Diputaciones Provinciales de Almería, Jaén, Málaga y Granada.
- Ramírez, P.J. y Robles, M. (1991). *El mundo en mis manos*. Barcelona: Grijalbo.
- Tallón, J. (1992). *Lecciones de Empresa Informativa*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.