

UNIDAD
DIDÁCTICA

4

LA EMPRESA Y EL MERCADO. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y DESARROLLO*

Objetivos de la unidad

1. La orientación de la empresa al mercado: la empresa y la demanda
2. La competencia en el mercado
3. Estructura de propiedad de la empresa: propiedad y control
4. El tamaño de la empresa
5. Crecimiento empresarial

Conceptos básicos

Actividades de autocomprobación

Referencias bibliográficas

* En la elaboración de esta unidad didáctica ha colaborado M.^a Paz Salmador Sánchez (profesora titular de Organización de Empresas del Departamento de Organización de Empresas de la UAM).



OBJETIVOS DE LA UNIDAD

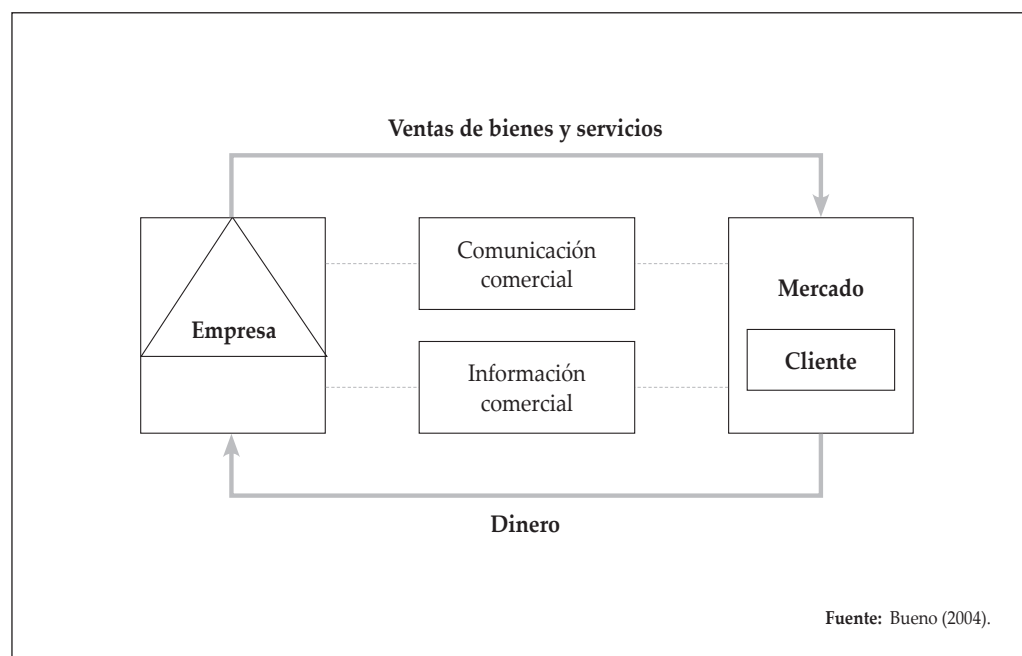
La empresa representa el agente principal de la economía de mercado, que nace y se desarrolla en él. En este sentido, la empresa, como organización, actúa en el mercado procurando alcanzar la máxima eficiencia posible. Por ello, es básico que la empresa tenga que orientar toda su gestión al mercado y que conozca su estructura y comportamiento.

Precisamente, esta unidad didáctica estudia estas cuestiones, así como el papel de la competencia, otra cuestión relevante para entender el funcionamiento de la citada economía de mercado, que será analizada con mayor amplitud en la unidad didáctica 5. Seguidamente, otro de los aspectos de interés para la empresa que se analizan en esta unidad didáctica es la estructura de propiedad de la empresa, haciendo énfasis en dos conceptos básicos, propiedad y control. Por último, se aborda la dimensión de la empresa, en sus perspectivas estática y dinámica, estudiando así el tamaño y crecimiento de la misma.

1. LA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA AL MERCADO: LA EMPRESA Y LA DEMANDA

Tal y como destaca Bueno (2004), el mercado representa el medio exterior en el cual la empresa realiza sus intercambios económicos. En consecuencia, además de la empresa, el mercado es la institución fundamental del sistema económico en una economía de mercado. Esta situación justifica la relevancia de la actividad comercial y, en concreto, del papel de las ventas de la empresa. En este sentido, en la figura 1 se recogen los flujos reales, tanto monetarios como de información, que explican la función comercial de la empresa. Esta función se concreta en el intercambio de bienes y servicios que la empresa proporciona al mercado con objeto de buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes, obteniendo como contrapartida de estos un flujo monetario. Con este flujo monetario, la empresa pretende remunerar su actividad productiva y su riesgo.

Figura 1. La empresa y el mercado



Son dos las perspectivas principales implícitas en la definición de **mercado**:

- Una, de carácter geográfico, entendido como el lugar físico en el cual se realiza el intercambio o transacción.
- Otra, de carácter económico o institucional, cuyos elementos integrantes son: los compradores, demandantes o clientes; los vendedores, oferentes o proveedores; el producto definido como el bien o servicio objeto de intercambio; el precio al que se contrata la transacción, y las condiciones contractuales de la misma.

En consecuencia, una de las cuestiones básicas para la empresa en una economía de mercado es el estudio de la demanda. Para ello, analizaremos cuatro aspectos básicos relacionados:

- El concepto de cuota de mercado de la empresa.
- Los factores o variables externos que influyen en la demanda global.
- Las variables comerciales que influyen en la demanda parcial de marca o de segmento.
- La elasticidad de la demanda o sensibilidad de la misma respecto a las variables de marketing.

En este sentido, la empresa debe conocer la cuota de mercado que posee o su posición relativa en dicho mercado. Esta se puede determinar comparando las ventas totales de la empresa respecto a las ventas totales del sector para un mismo periodo o ejercicio, tal y como se expresa seguidamente:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas totales de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} \times 100$$

Asimismo, dicha cuota se puede calcular por la relación existente entre el esfuerzo comercial de la empresa y el de todo el sector, entendiendo por esfuerzo comercial el gasto total que las empresas realizan en relación con las variables de marketing precio, producto, promoción y distribución, es decir:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Esfuerzo comercial de la empresa}}{\text{Esfuerzo comercial total del sector}} \times 100$$

EJEMPLO 1

Imaginemos que en un determinado sector están compitiendo tres empresas, denominadas A, B y C. En dicho sector, se ha realizado la estimación de que la demanda global del mercado responde a la siguiente función: $V = 50 + 6 M$, siendo V las ventas totales del periodo y M , el gasto o esfuerzo comercial del sector. En el último ejercicio, las empresas de este sector han dedicado a gasto comercial las siguientes cantidades:

- A: 250 unidades monetarias;
- B: 300 unidades monetarias;
- C: 280 unidades monetarias.

Con base en los datos presentados, podemos calcular la cuota de mercado de cada empresa con objeto de conocer la proporción que representan sus ventas sobre el total del mercado. Así, conocido el esfuerzo comercial total que realiza cada una de las empresas ($M_{\text{Total}} = 250 + 300 + 280 = 830$), podemos obtener las ventas totales del mercado, que serían: $V_{\text{Totales}} = 50 + (6 \times 830) = 5.030$.

Esta función indica que, sin esfuerzo comercial, las ventas del sector serían de 50. Como hipótesis, consideramos que estas ventas de 50 se reparten a partes iguales entre las empresas. De esta manera, las ventas de cada empresa serían:

$$V (\text{empresa A}) = 50/3 + (6 \times 250) = 1.516,66$$

$$V (\text{empresa B}) = 50/3 + (6 \times 300) = 1.816,66$$

$$V (\text{empresa C}) = 50/3 + (6 \times 280) = 1.696,66$$

Por tanto, la cuota de mercado de cada empresa en el caso presentado sería de:

$$C (\text{empresa A}) = 1.516,66/5.030 = 0,301 = 30 \%$$

$$C (\text{empresa B}) = 1.816,66/5.030 = 0,361 = 36 \%$$

$$C (\text{empresa C}) = 1.696,66/5.030 = 0,337 = 34 \%$$

En segundo lugar, la empresa ha de identificar las variables externas que determinan la demanda global, entre las que se incluyen:

- **El potencial de mercado.** Definido este como el número de compradores posibles, indicativos del máximo teórico de ventas en el mercado, en una concepción dinámica de su evolución y sin restricciones.

- **El entorno.** Incluye factores ambientales con influencia en el desarrollo del mercado, según desarrollamos en la unidad didáctica 5.
- **El esfuerzo comercial del sector.** Relativo al gasto total de las empresas respecto a las variables de marketing, que desarrollamos en el siguiente párrafo.

En tercer lugar, la empresa ha de identificar las variables que influyen en la demanda de la empresa, de marca o de producto, considerando en este caso las denominadas «4 P», como acrónimo en su versión anglosajona, de los siguientes factores que configuran el conocido como *marketing mix*, a saber:

- **Producto (*product*).** Incluyendo decisiones sobre qué bien o servicio proporcionar, a partir del conocimiento de la demanda del mercado y de las características que determinan el comportamiento del cliente. Decisiones relacionadas asimismo con esta variable, por ejemplo, hacen referencia a aspectos como la calidad, el envase, la marca, etc.
- **Precio (*price*).** Relativo a la política de precios de la empresa. La empresa debe efectuar el cálculo económico correspondiente, sobre la base de sus costes de producción. Estos deberán ser menores que el precio de venta, de tal manera que la empresa pueda obtener un beneficio que le permita desarrollarse o aumentar su capacidad productiva y le remunere su riesgo. El precio vendrá fijado por el mercado o por la empresa, según las condiciones de competencia en que actúe.
- **Distribución (*place*).** Hace referencia a que los bienes o servicios han de llegar en la forma y el momento establecidos. Se consideran en esta variable decisiones relativas al canal de distribución que utilizar, puntos de ventas, transporte, etc.
- **Promoción (*promotion*).** Considerando que la empresa ha de informar al cliente con objeto de que el acto de compra tenga lugar y se reitere. Se refiere así a las decisiones sobre publicidad, promoción, equipo comercial, etc.

Finalmente, la empresa ha de conocer la sensibilidad de la demanda respecto a los cambios de las variables comerciales. Esta sensibilidad se conoce como **elasticidad de la demanda**, que evalúa la variación relativa de dicha demanda respecto a cada uno de los factores o variables consideradas, tal y como se recoge en el cuadro 1.

Cuadro 1. Elasticidad de la demanda

<p>Concepto de elasticidad</p>	$eQ = \frac{\text{Porcentaje variación demanda}}{\text{Porcentaje variación factor}} \rightarrow \frac{dQ/Q}{dF/F}$ <p>Q = Cantidad vendida F = Factor de referencia</p>
<p>Elasticidad respecto al precio</p>	$eQ,P = - \frac{\% \text{ Variación demanda}}{\% \text{ Variación precio}}$ <p>P = Precio</p>
<p>Elasticidad respecto a otras variables comerciales</p>	$eQ,M = \frac{\% \text{ Variación demanda}}{\% \text{ Variación esfuerzo comercial específico}}$ <p>M = Variable de marketing</p>
<p style="text-align: right;">Fuente: Bueno (2004).</p>	

La función de demanda de la empresa (Q) depende de las cuatro variables del marketing citadas anteriormente, referidas formalmente en la siguiente expresión como: precio ($P1$), producto ($P2$), distribución ($P3$) y promoción ($P4$).

$$Q = f (P1, P2, P3, P4)$$

El precio influye en la demanda negativamente, según de la ley de la oferta y la demanda, mientras que el resto de variables influyen de forma positiva. Por ello, la elasticidad respecto al precio se antecede por el signo negativo, mientras que con el resto de variables lo hace con signo positivo.

Valores de elasticidad en torno a la unidad definen demandas normales. Aquellos superiores a la unidad determinan demandas elásticas y, por tanto, sensibles a los cambios en las variables comerciales, mientras que valores inferiores a la unidad son indicativos de demandas inelástica, rígidas o no sensibles a dichos cambios en las variables comerciales.

Como ilustración, veamos resuelto un problema propuesto por Bueno (2004), en el que se enuncia que una empresa ha obtenido en el último ejercicio unas ventas de 40.000.000 de unidades monetarias. El producto principal de esta empresa representa el 75 % de su negocio y se vende a 500.000 unidades monetarias. La demanda de este producto presenta una elasticidad sobre el precio de 1,5. La cuestión que se plantea es la política de precios que recomendaría a la empresa si esta quisiera aumentar sus ventas en un 20 %.

En este sentido, sabemos que el principal producto de la compañía supone el 75 % de su cifra total de negocios (40.000.000 de unidades monetarias), es decir, 30.000.000 de unidades monetarias. Siendo los ingresos (I) resultado del producto de precio del producto (P) por cantidad de unidades vendidas (Q) y, con base en los datos proporcionados, podemos despejar y conocer en este caso las ventas actuales del citado producto (Q). Así:

$$\text{Ventas actuales del producto principal} = 30.000.000 / 500.000 = 60 \text{ unidades físicas}$$

Sabemos que la empresa desea incrementar las citadas ventas actuales en un 20 %, con lo cual, la empresa quiere vender 72 unidades físicas, según se detalla a continuación:

$$\begin{aligned} \text{Ventas objetivo del producto principal} &= \text{Ventas actuales del producto principal} + \\ &+ 20 \% (\text{Ventas actuales del producto principal}) = \\ &= 60 + 20 \% (60) = 72 \text{ unidades físicas} \end{aligned}$$

Según presentamos en líneas precedentes, sabemos que la elasticidad de la demanda respecto al precio se calcula siguiendo la siguiente expresión:

$$e(Q, P) = - (\% \text{ Variación demanda} / \% \text{ Variación precio})$$

Por tanto, en el ejemplo que nos ocupa, sabemos que:

$$\% \text{ Variación precio} = - (20 / 1,5) = - 13,33 \%$$

Consecuentemente y para lograr el incremento deseado del 20 %, el precio debería reducirse un 13,33 %, siendo el precio nuevo:

$$\begin{aligned} \text{Precio nuevo} &= \text{Precio actual} - 13,33 \% (\text{precio actual}) = \\ &= 500.000 - 13,33 \% (500.000) = 433.333,33 \text{ unidades monetarias} \end{aligned}$$

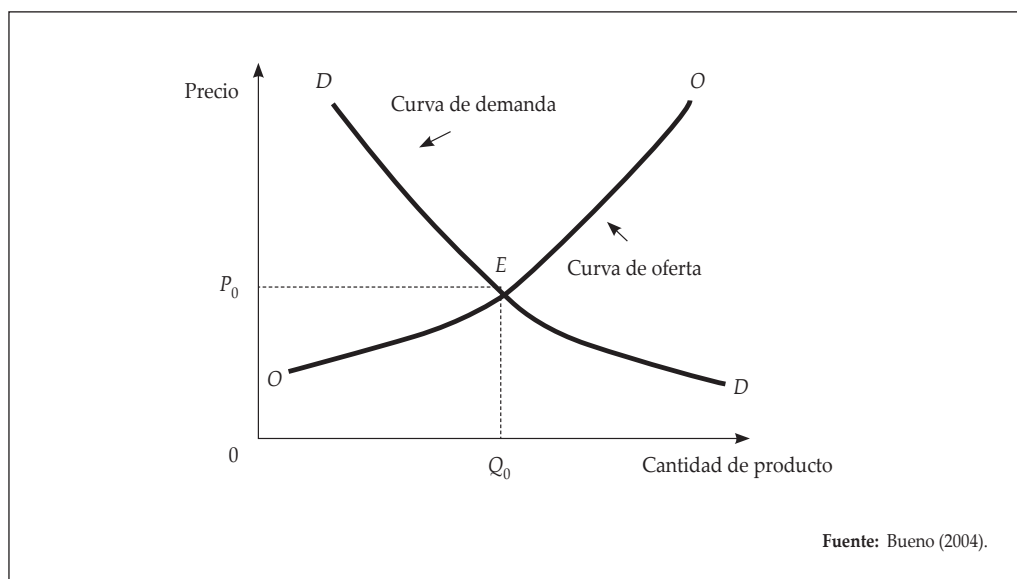
2. LA COMPETENCIA EN EL MERCADO

Otro de los conceptos clave para entender el funcionamiento de la economía de mercado y el sistema de precios es el concepto de competencia. Siguiendo a Bueno (2004), la **competencia** refleja el grado de rivalidad existente entre la concurrencia, determinada esta última por la existencia de un número significativo de vendedores y compradores, con libertad de acceso, de movilidad y de salida al mercado, que conjuntamente contribuyen a formar la oferta y la demanda de las que resulta el precio de mercado. En este sentido, el sistema de economía de mercado, o en régimen de competencia, se apoya en la conocida ley de la oferta y de la demanda.

De acuerdo con el número de competidores, se establecen diferentes estructuras competitivas.

El modelo ideal en la economía de mercado es el de **competencia perfecta**. Tal y como se recoge en la figura 2, esta explica la ley de la oferta y la demanda, generadora de un precio de equilibrio. La competencia perfecta exige la presencia de un producto homogéneo, sin restricciones de cantidad o libre, con información perfecta o libre concurrencia, con muchos vendedores y compradores con libertad de acceso, movilidad y salida, e inexistencia de acuerdos o restricciones en las decisiones de mercado.

Figura 2. El equilibrio de mercado en competencia perfecta



En la medida en que alguna de las condiciones anteriores no se cumpla, frente a este modelo de competencia perfecta que acabamos de presentar aparece en la realidad el modelo de **competencia imperfecta**. Esta competencia imperfecta es, en suma, una estructura competitiva intermedia entre la competencia perfecta o pura y el monopolio, presentando diferentes formas en las que las empresas poseen un cierto poder de mercado o grado de monopolio, dado que pueden diferenciarse de sus productos y así diferenciarse de sus competidores. Siguiendo a Bueno (2004), el cuadro 2 recoge las principales formas de competencia, en función, como se puede observar en la misma, de si hay uno, pocos o muchos oferentes y demandantes.

A título ilustrativo, y siguiendo a Bueno (2004), se pueden ver algunos ejemplos. En el caso de la competencia monopolista, se incluye la situación de empresas en las que la variable precio no es la más importante, ya que por la diferenciación de producto se logra una menor elasticidad de la demanda respecto al mismo, es el caso de sectores en los que predominan las marcas, como puede ser Coca-Cola <www.cocacola.es> para las bebidas refrescantes, o Xerox <www.xerox.com> para las fotocopadoras.

En el caso del oligopolio, son mercados en los que existe una cierta concentración económica, la cual se explica por la existencia de pocos concurrentes, especialmente por el lado de la oferta. Los sectores de bienes de consumo duraderos, como el automóvil y la electrónica de consumo, son claras ilustraciones de esta situación.

En cuanto al monopolio, en su variante de monopsonio, una situación cercana es la que se producía en España en el sector de la telefonía y en el de la electrónica de defensa, en el que el sector público aparece como gran comprador, a través de Telefónica o del Ministerio de Defensa, respectivamente. En el caso del monopolio de oferta, destacar situaciones típicas de suministro de servicios públicos o basadas en razones fiscales, caso de Tabacalera y Campsa en España, antes de que por exigencias de la Comunidad Europea a partir de 1993 dejaran de existir. Respecto al monopolio limitado de demanda, señalar la Seguridad Social en España o la industria farmacéutica, dada la concentración o la presencia de grandes empresas multinacionales con un evidente poder.

Cuadro 2. El equilibrio de mercado en competencia perfecta

Oferta Demanda	Muchos		Pocos	Uno
Muchos	Competencia perfecta (producto homogéneo)	Competencia monopolística (producto diferenciado)	Oligopolio de oferta	Monopolio de oferta
.../...				

Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta Unidad sólo puede ser realizada con la autorización de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

Oferta \ Demanda	Muchos	Pocos	Uno
.../...			
Pocos	Oligopolio de demanda	Oligopolio bilateral	Monopolio limitado de oferta
Uno	Monopolio de demanda (monopsonio)	Monopolio limitado de demanda	Monopolio bilateral
Fuente: Bueno (2004).			

3. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA: PROPIEDAD Y CONTROL

Otro de los aspectos de interés para la economía de la empresa, ya introducido en la unidad didáctica 1, es el análisis de la estructura de propiedad de la empresa, cuestión a la que se dedica este epígrafe. Para ello, en primer lugar, vamos a definir el concepto de esta estructura, a través del estudio de los grupos de propiedad existentes en la misma. Seguidamente se verá cómo en las organizaciones en las que la propiedad no coincide con la administración de las mismas pueden aparecer diferentes tipos de control y cómo la separación entre la propiedad y el control, conocida como ruptura institucional, acaba transformando la morfología de las empresas y generando la aparición de los grupos empresariales.

La **estructura de propiedad** de la empresa es la forma en la que se distribuyen los títulos o los derechos con que se representa la propiedad de la empresa en una o diferentes personas físicas o jurídicas. Está representada, por tanto por los titulares de capital de la misma y considerada, por tanto, como la principal fuente de poder legítimo.

La mayor o menor concentración del capital dará lugar a la existencia de uno o varios grupos de propiedad. Estos grupos de propiedad de la empresa se pueden clasificar, siguiendo a Bueno (2004), en:

- **Sector privado.** Incluyendo particulares, familias, empresas industriales y de servicios y entidades financieras.
- **Sector público.**

- **Capital extranjero.** Procedente de particulares, empresas industriales y de servicios y entidades financieras.

Las categorías de propiedad presentadas muestran diferencias evidentes, en función de si son o no residentes y de su principal interés. En este sentido, los propietarios de capital o accionistas, en el caso de que la empresa tenga la forma jurídica de sociedad anónima, se pueden clasificar asimismo de la forma siguiente:

- **Accionistas de control**, activos respecto al poder, con objetivos a largo plazo que pretenden el crecimiento del capital o de la inversión efectuada y poder ejercitar el poder que confiera la propiedad.
- **Accionistas pasivos** o simples inversores financieros, cuyo objetivo es lograr la máxima rentabilidad y liquidez en el corto plazo.

Vinculado asimismo a la estructura de propiedad de la empresa, aparece el concepto de control.

El **control** de la empresa puede definirse como el derecho de disponer de los bienes de otros (los propietarios) o la capacidad de influir sobre la riqueza o patrimonio de la empresa, para dirigir su actividad económica.

En el contexto económico actual, la forma jurídica más habitual de empresa es la sociedad anónima. La **sociedad anónima** es una sociedad de tipo capitalista en la que el capital social se integra por las aportaciones económicas de todos los socios. Dicho capital social está dividido en acciones. Los socios no responden personalmente de las deudas sociales. En este sentido, y considerando el control en este tipo de empresas, es relevante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La empresa, la sociedad anónima, puede estar controlada por una persona o empresario individual o por un conjunto de personas, bien familia, bien grupo económico, en el que se establece una determinada alianza entre los componentes.
- En este tipo de sociedades, el consejo de administración es la instancia superior de poder, en la que delega la junta de accionistas o de socios, y está representada por el presidente ejecutivo o por el consejero delegado.
- El consejo de administración debe controlar la mayoría de los votos para tener el poder. Así, lo importante para el poder no es tanto poseer la mayoría de las acciones sino controlar los votos que permiten la toma de decisiones en la empresa.

Las clases de control efectivo en la empresa pueden producirse atendiendo a las siguientes clases principales:

- **Control absoluto.** Situación en la que una persona o grupo posee al menos el 80 % de las acciones de la sociedad. En este caso, los grupos minoritarios no tienen prácticamente capacidad ni, en ocasiones, legitimidad para influir en las decisiones de la empresa.
- **Control mayoritario.** Situación en la que una persona o grupo posee entre el 50 y el 80 % de las acciones. En este caso, es habitual que haya que tener en cuenta a los grupos minoritarios, por su capacidad de influir en determinadas circunstancias.
- **Control minoritario.** Situación en la que una persona o grupo posee entre el 10 y el 50 % del capital social de la empresa. En este caso, parece importante vigilar la posible formación de grupos hostiles y procurar establecer alianzas o coaliciones.
- **Control interno.** Situación en la que el paquete de acciones más significativo se sitúa por debajo del 10 %. En consecuencia, es muy posible que el control esté en manos del mismo consejo de administración o de la misma dirección de la empresa, que normalmente suele tener también la propiedad de algunas acciones de la empresa.

Como ejemplo del primer caso de control absoluto, podemos señalar, por ejemplo, la compra por parte de NH del 80 % de la cadena alemana Astron. En cuanto al control interno, es el caso de don Amancio Ortega, dueño del grupo Inditex, quien compra el 4,5 % de NH.

Entre las formas principales de conseguir el control cabe señalar las siguientes:

- **Adquirir paulatinamente acciones en bolsa** (en caso de que la empresa cotice). Este fue, por ejemplo, el proceso iniciado por Saint-Gobain y Pont-à-Mousson para facilitar su fusión ulterior, o la diversificación y concentración logradas por las grandes empresas del sector alimenticio.
- **Utilización de una oferta pública de adquisición de valores (OPA)** de las acciones sobre la empresa que desea ser controlada, OPA que puede ser negociada u hostil. Como ejemplo, nos podemos referir al anuncio que en su día realizara Caprabo al lanzar una OPA hostil sobre Enaco.
- **Acuerdo con el grupo de control vinculable**, como fue el caso de la compra de Citröen por Peugeot, al adquirir a la familia Michelin su paquete de

acciones, por lo que se consuma el control total de Peugeot en 1974. En consecuencia, este grupo se estructura a partir de septiembre de 1980 en tres divisiones: automóviles Peugeot, Citroën y Talbot <www.psa-peugeot-citroen.com>.

- **Concurso o subasta pública de ofertas** para la adquisición de empresas intervenidas como consecuencia de la intervención de poderes públicos en sectores regulados o sujetos a supervisión pública. Recordemos en este sentido, y a título de ejemplo, la intervención del Banco de España al Banco Español de Crédito (Banesto) para garantizar su solvencia frente a sus depósitos, dada la fuerte crisis alcanzada. En 1994 se efectuó el concurso público de ofertas y fue adquirido en abril por el Banco de Santander una vez saneado aquel por el Fondo de Garantía de Depósitos.

Otra cuestión de relevancia, según se comentó en la introducción del presente epígrafe, es la denominada **ruptura institucional de la empresa**, que hace referencia a la separación que se produce entre la propiedad de la empresa y su administración y control. Esta se produce como consecuencia de los siguientes aspectos, tal y como destaca Bueno (2004):

- De la proliferación de la sociedad anónima como forma característica de empresa.
- Del crecimiento del aspecto financiero de la actividad económica de amplias capas de la población que, a través de los mercados financieros, actúan como inversores que cubren las necesidades de capital para financiar el crecimiento patrimonial de la empresa.
- De la profesionalización de la función directiva denominada «tecnoestructura» con conocimientos especializados, necesarios para dirigir con eficiencia las empresas en entornos cada vez más dinámicos y complejos.

Teniendo en cuenta esta separación mencionada entre las funciones ejecutivas de la empresa (toma de decisiones) y su propiedad, entre las dos partes se ha de establecer una relación contractual que permita y promueva la coincidencia de intereses entre administradores y propietarios. Los administradores deben tener como objetivo la maximización del valor de la empresa. En cuanto a los propietarios, sus objetivos dependerán de sus características, según mencionamos anteriormente: de si son accionistas de control, activos respecto al poder, o accionistas pasivos o simples inversores financieros. La separación de la propiedad y el control mencionada ha dado lugar a la construcción de una teoría del control de la empresa, que no será objeto de desarrollo en este curso introductorio, aunque se amplía su estudio en la unidad didáctica 7.

4. EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

En este y el siguiente epígrafe se abordan dos conceptos relacionados con la dimensión de la empresa en sus perspectivas estática y dinámica, respectivamente. A saber, tamaño y crecimiento de la empresa.

El **tamaño de la empresa** hace referencia al mayor o menor volumen de cada una de las magnitudes que sirven para explicar lo que es y lo que hace la unidad económica. La medida del tamaño presenta ciertas dificultades de concreción, dado el carácter multidimensional del concepto. Los criterios que se suelen manejar incluyen, entre otros, los siguientes: ventas o cifra de negocios, fondos propios, activos totales netos, número de empleados, inversiones o inmovilizado neto, valor añadido, volumen de producción, flujo de caja o *cash flow*, recursos ajenos o depósitos de terceros y exportaciones e importaciones.

Su estudio es importante por los siguientes motivos, entre otros:

- **Como factor de identidad empresarial**, que permite establecer diferentes tipologías de empresas.

En propuestas oficiales, se maneja habitualmente más de un criterio que, conjuntamente, permite establecer el tamaño de la empresa. En este sentido, las empresas se pueden clasificar, según la legislación actual, en (si cumplen dos de los tres límites durante dos o más años):

Cuadro 3. Clasificación de las empresas en función del tamaño

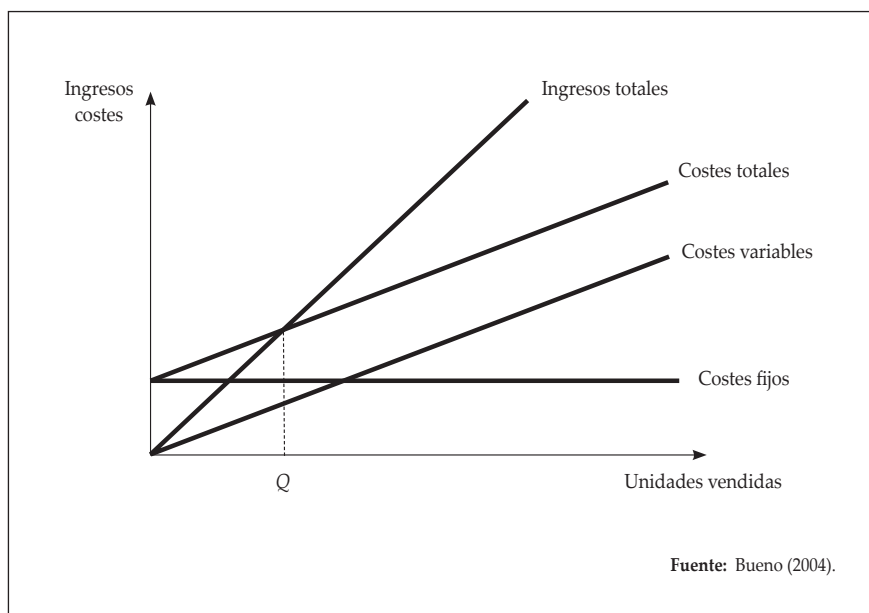
	Activo	Importe cifra de negocios	Número de empleados
Microempresa	< 1.000.000	< 2.000.000	< 10
Pequeña empresa	≥ 1.000.000 y < 2.850.000	≥ 2.000.000 y < 5.700.000	≥ 10 y < 50
Mediana empresa	≥ 2.850.000 y < 11.400.000	≥ 5.700.000 y < 22.800.000	≥ 50 y < 250
Gran empresa	≥ 11.400.000	≥ 22.800.000	≥ 250

- **Como factor explicativo de la empresa**, en concreto, de su función de costes y rentabilidad y como factor de competitividad, por su influencia en la consecuencia de economías de escala y obtención de su dimensión óptima.

De forma introductoria, dado el carácter del manual, se puede adelantar que la función de costes totales de la empresa se compone de dos partes: los costes variables, relacionados con el volumen de producción, y los costes fijos o de estructura de la empresa. Ahora bien, estos últimos solo lo son hasta un cierto volumen económico, pues pasando de él la estructura tendría que ampliarse y aquellos se incrementarían (cambio de tamaño).

Otro planteamiento importante para la rentabilidad de la empresa es conocer el volumen de producción mínimo que la empresa tiene que realizar para que sus ingresos se equilibren con los costes totales, punto a partir del cual se obtendrán beneficios con cada unidad producida y vendida. Este punto de equilibrio entre ingresos y costes totales se conoce como punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, denominado Q en la figura 3.

Figura 3. El punto muerto o umbral de rentabilidad de la empresa



El **punto muerto** indica, en consecuencia, el volumen de producción vendido necesario para un precio determinado que permite a la empresa cubrir sus costes totales. Por tanto, se determina mediante el establecimiento del siguiente equilibrio:

$$\text{Ingresos totales (IT)} = \text{Costes totales (CT)}$$

Los ingresos totales (IT) se calculan con base en la siguiente fórmula:

$$IT = \text{Precio} \times \text{Cantidad vendida} = P \times Q$$

Por su parte, y según mencionamos anteriormente, los costes totales (CT) se determinan como sigue:

$$CT = \text{Costes fijos} + \text{Costes variables} = CF + (CV_u \times Q)$$

Igualando las dos expresiones anteriores obtenemos que:

$$P \times Q = CF + (CV_u \times Q)$$

Despejando Q , quedaría según se detalla a continuación:

$$\text{Punto muerto } (Q) = CF / (P - CV_u)$$

Veamos el siguiente ejemplo aplicado sobre esta cuestión.

EJEMPLO 2

Imaginemos una empresa que tiene una capacidad productiva instalada que le permite fabricar como máximo 1.000 unidades físicas del producto X al mes. El precio al que está vendiendo este producto es de 80.000 unidades monetarias. Se conoce asimismo que los costes de sus factores productivos son los siguientes:

- Costes fijos o de estructura del ejercicio económico: 340.000.000 de unidades monetarias.
- Costes medios variables: 30.000 unidades monetarias.

Con estos datos, se puede calcular el punto muerto o umbral de rentabilidad de la empresa, siendo este según acabamos de desarrollar:

$$Q = CF / (P - CV_u) = 340.000.000 / (80.000 - 30.000) = 6.800 \text{ unidades físicas}$$

Es decir, la cantidad de unidades físicas que la empresa necesita producir y vender para cubrir todos los costes es de 6.800 unidades físicas.

- **Como factor de contingencia**, al considerarse como variable exógena a la hora del diseño de la organización. En este sentido, el tamaño influye en el diseño y funcionamiento de la estructura de la organización. En general, empresas de mayor dimensión tienden a aumentar su nivel de burocracia, tienden a ser más rígidas en su funcionamiento y más lentas en la toma de decisiones, por su configuración más jerárquica. Asimismo, los costes de coordinación y de control interno de los objetivos y actividades normalmente son mayores.

5. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El **crecimiento** de la empresa es el desarrollo de esta, reflejado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad, como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa. La **medida del crecimiento** se efectúa a través del cálculo de una tasa interanual de alguna de las magnitudes económicas que se utilizan para medir el tamaño de la empresa, a las que hicimos referencia previamente, entre ellas: ventas o cifra de negocios, fondos propios, activos totales netos, número de empleados, inversiones o inmovilizado neto, valor añadido, volumen de producción, flujo de caja o *cash flow*, recursos ajenos o depósitos de terceros y exportaciones e importaciones.

Uno de los principales objetivos del crecimiento en la empresa es buscar un desarrollo tanto cualitativo como cuantitativo de la misma con objeto de obtener efectos sinérgicos, de manera que la combinación o unión de los elementos genere un valor superior a la simple suma de los mismos. Según se verá en la unidad didáctica 5, el concepto de sinergia hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia, que tiene como resultado que la suma de 2 más 2 sea diferente de 4. Por ejemplo, se pueden observar efectos sinérgicos en Nestea <www.nestea.es>, fruto de la estrategia combinada de Nestlé, con conocimiento de infusiones, y Coca-Cola, que aporta en esta relación sinérgica su tradición en refrescos y óptimas redes de distribución, entre otros aspectos.

Existen dos formas de crecimiento de la empresa fundamentalmente: interno y externo. El **crecimiento interno** se basa en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa tales como bienes de equipo, plantas industriales, instalaciones, patentes, etc. Para ello se apoya en el consumo de factores, fundamentado en estos dos ciclos:

- **Ciclo de consumo de recursos financieros** necesarios para atender las nuevas inversiones.

- **Ciclo de consumo de «servicios directivos»** necesarios para atender a las demandas organizativas del crecimiento. En consecuencia, se modifica la estructura de la empresa y crea una capacidad productiva nueva.

Como ilustración de este tipo de crecimiento interno, podemos señalar, por ejemplo, el caso de Rodilla <www.rodilla.com>. En 1939, Antonio Rodilla, se establece en Madrid e inicia su actividad con un pequeño establecimiento de repostería en la céntrica Plaza de Callao. Pasados unos años, decide poner a la venta una nueva gama de productos: sándwiches de fiambres. Ante la dificultad para encontrar en aquella época un proveedor de pan de molde de calidad, decide elaborar también su propio pan, llamado entonces «pan inglés». Desde aquel momento la fama de los sándwiches de Rodilla no ha dejado de crecer a lo largo de más de medio siglo. A principios de los años setenta, Rodilla realiza la apertura de un nuevo establecimiento en la calle Princesa y, algo más tarde otro en la calle Orense, ambos en Madrid. En 1992, para abordar un ambicioso proyecto de desarrollo de la compañía, se crea una nueva empresa, Artesanía de la Alimentación, en la que se centraliza toda la producción de materias primas exclusivas. A partir de ese momento se aceleran los planes de expansión, y entre 1993 y 1994, se abren nuevos establecimientos en Preciados, en el Centro Comercial Gran Manzana de Alcobendas y en Bravo Murillo en Madrid. Desde aquella fecha de 1992 hasta hoy, Rodilla ha estado y está inmersa en un importante proceso de crecimiento interno en diferentes zonas de la geografía española.

Por su parte, el **crecimiento externo** se produce como consecuencia del control de una o más empresas en funcionamiento, bien a través de la simple asociación o bien a través de la adquisición de todo o parte de su patrimonio por medio de las acciones u otros valores constitutivos de su capital social. Por ejemplo, en los últimos años se han producido compras muy importantes en el sector de la distribución comercial de productos de gran consumo, entre las que cabe destacar, entre otras, las siguientes: en 1996, Alcampo compra el grupo francés Docks de France, Sabeco en España, así como la portuguesa Pao de Azúcar con Jumbo y Expreso en España; en 1997, Continente compra los 61 supermercados Simago y las 52 tiendas de descuento Super Descuento, propiedad del grupo asiático Dairy Farm; en 1998, Ahold Supermercados adquiere Dialco, Dumaya, Castillo del Barrio, Comercial Ecomar, Longinos Velasvo, Supermercados Guerrero, etc.; en 1999, Carrefour (Pryca) y Promodès (Continente, Simago, Champion, Diasa y Supeco Maxor) se fusionan; en el año 2000, Ahold compra Superdiplo; y en el año 2001, Caprabo compra 46 establecimientos Zero al grupo Miquel Alimentació.

Este tipo de crecimiento se materializa adquiriendo las capacidades de producción ya existentes, por lo que desde un punto de vista macroeconómico o sectorial no repre-

senta una inversión real; salvo que se necesite financiación externa para atender el precio de las acciones o participaciones de las nuevas empresas. En consecuencia, en estas estrategias de crecimiento externo se producen dos ciclos productivos:

- **Ciclo de aplicación de recursos financieros** (excedentes) a la adquisición y control de empresas.
- **Ciclo de adaptación de «servicios directivos»**, en cuanto que la gestión de las sociedades controladas afectará al diseño y capacidad del sistema de dirección.

Si el crecimiento externo se realiza en el mismo sector, se denomina **concentración horizontal**. Como ilustración de este tipo de crecimiento externo se puede señalar el caso de la fusión por absorción del Banco Central Hispano por el Banco Santander. En este sentido, las juntas de accionistas de ambos bancos aprobaron en marzo de 1999 la fusión de ambas entidades en una nueva sociedad que fue llamada Banco Santander Central Hispano (BSCH) <www.gruposantander.es>, hoy conocido, como razón social, por Banco Santander.

En caso de que el crecimiento externo se lleve a cabo en sectores distintos, recibe el nombre de **concentración conglomeral**. Por ejemplo, en el año 2002, IBM decide comprar la división de consultoría de Price Waterhouse Coopers (PwC). En este sentido, el ingreso de PwC al área de innovación de negocio (BIS, del inglés *Business Innovation Services*) de IBM Global Services persiguió potenciar el poderío que tenían ambas entidades por separado. Así, PwC extiende y amplía la penetración de IBM BIS <www.ibm.com> en sectores industriales clave como el farmacéutico, petróleo y gas, automotriz, aeroespacial y bélico.

Finalmente, si el crecimiento externo se efectúa entre actividades relacionadas técnicamente o entre bienes intermedios y el final, se denomina **concentración o integración vertical**. Por ejemplo, los servicios de lavandería y de alimentación se incluyen entre los que presentan un mayor grado de integración vertical entre los hospitales españoles. Así, este sería el caso de un centro sanitario que compre una empresa de lavandería para realizar tales fines en su seno.

El crecimiento de la empresa presenta asimismo dos modalidades principales: expansión y diversificación (véase cuadro 4). La **expansión** se basa en un incremento cuantitativo de las magnitudes del campo de actividad actual de la empresa, es decir, un aumento del volumen de actividad de los productos y mercados existentes para la empresa. Por ejemplo, además de otras estrategias, en el año 2006 prácticamente todas las grandes

entidades financieras incrementaron de forma importante su presencia en todas las provincias del territorio español como resultado de una expansión nacional. Dentro de esta tendencia, se pueden diferenciar dos estrategias de crecimiento reciente:

- **Micromercados o nichos.** Las entidades financieras con altos niveles de penetración nacional se concentraron en potenciar mercados o nichos estratégicos. Este es el caso de entidades como BBVA, BSCH, Banesto, La Caixa y Caja Madrid, etc.
- **Grandes mercados.** Muchas son las entidades, principalmente cajas de ahorros, que buscaron tener una presencia significativa en cada una de las provincias, por lo que se centraron en los principales mercados de dichas provincias. Dentro de este grupo encontramos entidades como el Banco Sabadell y Caixa Galicia, etc.

Cuadro 4. Las modalidades del crecimiento

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Expansión ↓	→
	Nuevos		Diversificación
Fuente: Bueno (2004) a partir de Ansoff (1957).			

Por otro lado, la **diversificación** implica un cambio en el campo de actividad de la empresa a través de la incorporación de productos y mercados nuevos, con el consiguiente incremento cuantitativo y cualitativo. Como ilustración de diversificación de producto, podemos señalar la entrada del grupo juguetero Lego <www.lego.com> en el negocio de los relojes o la ropa infantil, buscando así rentabilizar la popularidad de su marca. Respecto a la diversificación de mercado, señalamos el caso del grupo Inditex <www.inditex.com> con su estrategia de internacionalización. Dentro del grupo, en 1992 se abrieron las primeras tiendas en México; en 1993, en Grecia; en 1994, en Bélgica y Suecia; en 1995, en Malta; en 1996, en Chipre; en 1997, en Noruega, Turquía, Japón e Israel; en 1998, en Argentina, Reino Unido, Venezuela, Líbano, Dubái, Kuwait y China; en 1999, en Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudita, Bahréin, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay, y en 2000, en Austria, Dinamarca, Andorra y Qatar, por ejemplo, hasta contabilizar algo más de 1.000 establecimientos a final de ese año.



CONCEPTOS BÁSICOS

- **Competencia.** Grado de rivalidad existente entre la concurrencia de un mercado que persigue vender sus productos al mejor precio posible o, al menos, al que logra el equilibrio a partir de sus cualidades y su cobertura de costes.
- **Competencia imperfecta.** Estructura competitiva intermedia entre el monopolio y la competencia perfecta en la que existen algunas causas de imperfección sobre el modelo teórico, normalmente barreras de entrada, movilidad y salida y estrategias de diferenciación del producto.
- **Competencia monopolista.** Estructura competitiva que se crea por la actuación de la empresa diferenciando el producto y segmentando el mercado para obtener las ventajas del monopolio o cierto poder de mercado.
- **Competencia perfecta.** Mercado de libre concurrencia con muchos oferentes y demandantes con producto homogéneo e información perfecta.
- **Concurrencia.** Existencia de un número significativo de vendedores y compradores con libertad de acceso, movilidad y salida, que contribuye a formar la oferta y la demanda de las que resulta el precio de mercado.
- **Cuota de mercado.** Porcentaje en términos físicos o monetarios de la demanda de marca de las ventas de la empresa respecto a la demanda global o a las ventas totales del sector.
- **Demanda de marca.** Volumen que se compraría de una marca respecto a la demanda global del producto genérico.
- **Demanda global.** «Volumen total que se compraría de un producto dado, por un grupo de clientes determinado, en un área geográfica, tiempo y condiciones ambientales dadas y con un programa de marketing definido» (P. Kotler).
- **Duopolio.** Presencia de dos oferentes frente a muchos demandantes o viceversa. Existe el duopolio bilateral cuando las transacciones se efectúan entre dos oferentes y demandantes.
- **Elasticidad de la demanda.** Grado de sensibilidad de la demanda respecto a los cambios de las variables comerciales; especialmente se estudia respecto al precio y al esfuerzo comercial.
- **Esfuerzo comercial.** Gasto total de las empresas respecto a las variables comerciales o de marketing, especialmente referido a la promoción y a la publicidad.

- **Las «4 P» del marketing.** Versión inglesa de las variables comerciales de la estrategia de *marketing mix*: producto, precio, distribución (*place*) y promoción.
- **Ley de la oferta y la demanda.** Explica el sistema de precios en competencia, por la que, si el precio sube, la demanda baja, y viceversa, siendo contraria la relación para el caso de la oferta.
- **Marketing.** Proceso organizado y destinado a crear y conservar un cliente a través de la elaboración de unas estrategias basadas en las cuatro variables comerciales: producto, precio, distribución y promoción (publicidad).
- **Mercado.** Lugar geográfico en donde se realizan un conjunto de relaciones de intercambio o transacciones o conjunto de elementos que intervienen y determinan dichas transacciones: agentes (vendedores y compradores), producto, precio y condiciones contractuales.
- **Monopolio de oferta.** Un oferente frente a muchos demandantes.
- **Monopsonio.** Un solo demandante frente a muchos oferentes.
- **Oligopolio.** Pocos oferentes frente a muchos demandantes o viceversa. Existe el oligopolio bilateral cuando las transacciones se efectúan entre pocos oferentes y demandantes.
- **Potencial de mercado.** Cuantificación referida al número de compradores posibles que señala el máximo teórico de la demanda del mercado.



ACTIVIDADES DE AUTOCOMPROBACIÓN

Enunciado 1

En el sector de la electrónica de consumo, línea marrón, es decir, televisión y vídeo, están compitiendo tres empresas, denominadas X, Y y Z. Se ha estimado que la demanda global del mercado responde a la siguiente función: $V = 40 + 5M$, siendo V las ventas totales del periodo y M , el gasto o esfuerzo comercial del sector.

En el periodo considerado, las empresas dedican a gasto comercial las siguientes cantidades: A: 150 unidades monetarias; B: 200 unidades monetarias; C: 180 unidades monetarias. Con estos datos, se pide calcular las cuotas de mercado de las empresas.

Enunciado 2

Buscar y estudiar la estructura de propiedad de la empresa Indra.

Enunciado 3

Proponer el tipo/modalidad de estrategia de crecimiento planteado en el siguiente caso.

<p>NH compra el 80 % de la cadena Astron por 130.000.000 de euros</p>
<p>NH Hoteles ha alcanzado un acuerdo para adquirir el 80 % del grupo alemán Astron Hotels por 130.000.000 de euros, informó hoy la compañía española.</p> <p>NH se reserva una opción de compra sobre el 20 % restante, que podrá ejercitar en siete años, y que, en función de la evolución de los resultados de la empresa alemana, supondría un desembolso de entre 186.000 y 270.000 euros.</p> <p>Astron Hotels está considerado como el tercer operador hotelero en Alemania, donde cuenta con 46 establecimientos, que suman 7.459 habitaciones en Alemania.</p>
<p>Fuente: Bloomberg (25-02-2002).</p>

Enunciado 4

Proponer el tipo/modalidad de estrategia de crecimiento planteada en el siguiente caso:

<p>Chupa-Chups busca un público más adulto</p>
<p>La empresa española busca nuevos consumidores para mejorar sus ventas en Estados Unidos y ha optado por utilizar una imagen basada en la seducción de las estrellas del espectáculo.</p> <p style="text-align: right;">.../...</p>

.../...

El chupa-chups ya no es solo para los niños, tal y como proclama la empresa española del mismo nombre, la mayor productora de caramelos del mundo. Desde el diseñador Giorgio Armani, que asistió a los desfiles de Milán con uno de sus productos en la boca, hasta la estrella estadounidense del pop Britney Spears, pasando por el actor francés Gerard Depardieu, todos se han rendido al producto español.

La compañía, con sede en Barcelona, ha optado por las estrellas y su atractivo para hacerse con los jóvenes adultos y aumentar su cuota en el mercado mundial, que mueve 1.776 millones anuales, así como para mejorar las ventas en Estados Unidos. Allí, la empresa familiar tiene una cuota de mercado de solo el 8%, menor que la de Tootsie Roll Industries. «En países como Australia y Estados Unidos ya no vemos muchos niños», asegura el presidente, Xavier Bernat. «Buscamos nuevos consumidores».

El aumento de las ventas en Estados Unidos podría ayudar a la compañía a alcanzar su meta de crecimiento de un 10% este año, con lo que compensaría parte del descenso del 2,5% registrado en 2001, la primera caída en, al menos, 10 años.

No obstante, la sociedad, fundada hace 44 años, ha casi duplicado sus ventas en cinco ejercicios, hasta los 414 millones de euros en 2001. Los consumidores de entre 11 y 20 años representan ahora la mitad de las ventas europeas de Chupa-Chups, en comparación con el 10% de hace cuatro años. «Hemos visto a algunas personas saboreando la piruleta mientras toman una copa», asegura Paul Regan, cuyos clientes tienen la posibilidad de paladear un chupa-chups en su restaurante madrileño. «Definitivamente, es algo que está un poco de moda», sentencia.

Para atraer a los jóvenes adultos, la firma envía a las «Chupa Chicks», jóvenes vestidas con camisetas que reparten dulces entre las estrellas de cine y de la música en eventos como la entrega de los premios Grammy y recogen fotos de las celebridades con una piruleta en la boca.

Chupa-Chups también ha empleado el atractivo y la seducción para vender sus 3.780 millones de caramelos anuales. Un anuncio en Estados Unidos titulado *Oral. Pleasure* («Placer. Oral») mostraba a una mujer sonriendo mientras consumía una piruleta al tiempo que varios hombres la miraban. El lema de la compañía es «entretenimiento para la boca, todos los días». «El caramelo puede verse como algo seductor, pero intentamos no sobrepasar la línea», argumenta Xavier Bernat, quien considera su producto «un poco irreverente».

Chupa-Chups fue creada en 1958 por el padre de Bernat, Enric, de 78 años, cuando compró una compañía de dulces en Asturias. La familia ocupa el lugar número 378 entre los multimillonarios del mundo de la revista *Forbes*, con una fortuna de 1.412 millones.

Los chupa-chups se venden en cuatro millones de puestos en 170 países y Rusia es el mayor mercado. Los cosmonautas rusos llevaron chupa-chups en la misión de 1995 a la estación espacial Mir. Los 44 sabores van desde el de fresa de lichi al de mango.

Para financiar el crecimiento y las adquisiciones, la sociedad ha planeado vender una participación minoritaria en una oferta pública inicial. La operación depende de que las ventas se dupliquen, según ha avanzado el presidente, Xavier Bernat.

Fuente: Bloomberg (26-03-2002).

Solución 1

Con base en los datos presentados, podemos calcular la cuota de mercado de cada empresa con objeto de conocer la proporción que representan sus ventas sobre el total del mercado. Así, conocido el esfuerzo comercial total que realiza cada una de las empresas ($MT_{\text{Total}} = 150 + 200 + 180 = 530$), podemos obtener las ventas totales del mercado, que serían:

$$V_{\text{Totales}} = 40 + (5 \times 530) = 2.690$$

Esta función indica que, sin esfuerzo comercial, las ventas del sector serían de 40. Como hipótesis consideramos que estas ventas de 40 se reparten a partes iguales entre las empresas. De esta manera, las ventas de cada empresa serían:

$$V(\text{empresa X}) = 40/3 + (5 \times 150) = 763$$

$$V(\text{empresa Y}) = 40/3 + (5 \times 200) = 1.013$$

$$V(\text{empresa Z}) = 40/3 + (5 \times 180) = 913$$

Por tanto, la cuota de mercado de cada empresa en el caso presentado sería de:

$$C(\text{empresa X}) = 763/2.690 = 28\%$$

$$C(\text{empresa Y}) = 1.013/2.690 = 0,38 = 38\%$$

$$C(\text{empresa Z}) = 913/2.690 = 0,34 = 34\%$$

Solución 2

En la página web corporativa <www.indra.es>, accediendo en agosto de 2008, y dentro del apartado de información a accionistas e inversores de gobierno corporativo, el alumno puede analizar como de la información publicada por la sociedad resulta que sus accionistas principales con participación superior al 3 % son: Unión Fenosa, con un 15 %; Caja Madrid, con un 14,83 %; Casa Grande de Cartagena, con un 5,68 %; y Cajastur, con un 5 %, ejerciendo todos ellos un control minoritario. Asimismo, en el citado apartado de gobierno corporativo se podrá encontrar información relativa a los órganos de gobierno, consejo asesor y alta dirección, para estudiar como ilustración según lo presentado en la unidad didáctica.

Solución 3

El caso ilustra una estrategia de crecimiento externo a través de la participación en sociedades o creación de una cartera de control mayoritaria (pues esta se sitúa entre el 50 y el 80 % del capital social).

Solución 4

El caso presentado ilustra cómo la empresa desarrolla una diversificación de mercado, buscando ampliar su mercado infantil e incluyendo un público más adulto asimismo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Básica

Bueno, E. *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. 4.^a ed. Madrid: Pirámide, 2004.

Avanzada

Ansoff, H. I. «Strategies for Diversification». *Harvard Business Review*, 2006, vol. 35, núm. 5, pp. 113-124.

Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.^a P. *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide, 2006.

Bueno, E.; Salmador, M.^a P.; Merino, C. y Martín, J. I. *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Madrid: Pirámide, 2006.

Kotler, P. *Dirección de mercadotecnia*. 8.^a ed. México: Prentice Hall, 1996.

Penrose, E. T. *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962.

