



universidad  
de león

# Tema 1: La empresa y el empresario

Fundamentos de Administración de Empresas

Departamento de Dirección y Economía de la Empresa

## DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONÓMICO

Unidad básica de producción. La empresa, mediante la organización de unos factores productivos, bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, tiene la función de crear utilidad al elaborar bienes y servicios (hacerlos más aptos para satisfacer las necesidades humanas). Las empresas o productores pretenden la maximización de los beneficios, con la restricción de los costes de producción

## DESDE UN PUNTO DE VISTA ORGANIZATIVO

Actividad económica en la que intervienen factores productivos para generar bienes y servicios estructurados o relacionados de acuerdo con un determinado modelo de organización

## BAJO LA ÓPTICA DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Sistema, considerándose como tal a un conjunto de elementos interrelacionados con el fin de alcanzar un objetivo común

## Combinando los 3 anteriores

Se puede definir una empresa como un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de conseguir unos objetivos de acuerdo con el fin establecido previamente.

# Elementos de la empresa



La **actividad principal de la empresa** es **transformar** una serie de **factores productivos (inputs)** en un conjunto de **bienes o servicios (outputs)** creando **utilidad** para los consumidores de los mismos



## FACTORES PRODUCTIVOS



Tierra

RECURSOS  
NATURALES



Trabajo

RECURSOS  
HUMANOS



Capital

RECURSOS  
FINANCIEROS



Para llevar a cabo la **actividad transformadora**, la empresa cuenta con una serie de **elementos** de varios tipos: **tangibles, intangibles y organizativos**

## ELEMENTOS TANGIBLES

Elementos materiales → Bienes duraderos (edificios, terrenos) y Bienes no duraderos (materias primas).

Elementos financieros → Fondos monetarios necesarios para la puesta en marcha de la actividad.

Elementos humanos → Propietarios del capital, directivos y empleados.



Para llevar a cabo la **actividad transformadora**, la empresa cuenta con una serie de **elementos** de varios tipos: **tangibles, intangibles y organizativos**

## ELEMENTOS INTANGIBLES → La marca, la imagen,...

Relacionales → Valor de las relaciones de la empresa con el exterior.

Humanos → Conjunto de conocimientos y habilidades que tienen las personas que trabajan en la empresa.

Estructurales → Sistema de organización, estructura organizativa.



Para llevar a cabo la **actividad transformadora**, la empresa cuenta con una serie de **elementos** de varios tipos: **tangibles, intangibles y organizativos**

## ELEMENTOS ORGANIZATIVOS

Adecuada organización de la empresa. Conjunto de normas que coordinan los medios destinados a obtener el resultado determinado. Elementos tangibles e intangibles deben estar organizados. El nivel de complejidad organizativa aumenta a medida que evoluciona el tamaño de la empresa. Los elementos organizativos pueden clasificarse en activos y pasivos. El elemento humano constituiría el elemento activo y el resto de los elementos serían pasivos, pues son los recursos de que dispone el elemento humano para llevar a cabo su trabajo.

# Funciones de la empresa



La empresa tiene una **función principal** que es la de **generar bienes y servicios** para **obtener un beneficio**. Esta función principal puede dividirse en varias **subfunciones** que abarcan todas sus actividades



## **FUNCIÓN DE COMPRA** (aprovisionamiento)

Adquirir las materias primas necesarias para la producción, de la calidad adecuada y al precio más favorable, así como asegurar su entrega por parte del proveedor, de acuerdo con las fechas establecidas

## **FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN**

Generación de bienes o prestación de servicios aptos para su distribución al consumidor. Asume la responsabilidad de transformar las materias primas y materiales en productos terminados, aceptables tanto en calidad como en coste

## **FUNCIÓN DE DISTRIBUCIÓN O COMERCIAL**

Aproximación del producto desde su lugar de fabricación al consumidor final del mismo en la cantidad, momento y ubicación requeridos por este

## **FUNCIÓN DE I+D TECNOLÓGICO**

Mejorar la calidad de sus productos (bienes y servicios) así como incrementar su capacidad tecnológica



# La figura del empresario

## Concepción clásica de empresario

Es la persona que compra los medios de producción para después de combinarlos adecuadamente obtener una serie de productos que venderá en el mercado

## Teoría del empresario-riesgo de Knight

El principal papel del empresario reside en asegurar las rentas de los factores productivos asumiendo el riesgo de la actividad empresarial y recibiendo una recompensa (el beneficio)

## Teoría del empresario innovador de Schumpeter

La principal misión del empresario es aplicar las innovaciones tecnológicas a los procesos industriales o comerciales, siendo esto lo que genera el desarrollo económico

## Teoría del empresario como tecnoestructura de Galbraith

En las grandes empresas quien realiza el papel del empresario no es el propietario, sino los expertos que ejercen la dirección y que (tecnoestructura), superando el grupo la capacidad de conocimiento de cada uno de ellos por separado (sinergias)

- ➔ **SEGÚN LA NATURALEZA DE SU ACTIVIDAD ECONÓMICA**
- ➔ **SEGÚN SU TAMAÑO**
- ➔ **SEGÚN LA TITULARIDAD DEL CAPITAL**
- ➔ **SEGÚN EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN**
- ➔ **SEGÚN SU FORMA JURÍDICA**



## TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN LA NATURALEZA DE SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

### SECTOR PRIMARIO O AGROGANADERO

Crean utilidad al obtener los recursos de la naturaleza (empresas agrícolas, mineras, ganaderas, pesqueras, etc.)

### SECTOR SECUNDARIO O INDUSTRIAL

Desarrollan una actividad productiva al transformar unos bienes en otros más útiles para su uso (empresas industriales y las de construcción)

### SECTOR TERCIARIO O DE SERVICIOS

Actividades destinadas a satisfacer las necesidades de servicios (comercio, transportes, hostelería, turismo, enseñanza, servicios sanitarios, etc.)



## TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO

No existe una definición clara de lo que se entiende por **dimensión de la empresa**, dependiendo en todo caso de la **variable** que se utilice para calcular el tamaño



VOLUMEN DE  
VENTAS

RECURSOS  
PROPIOS

NÚMERO DE  
EMPLEADOS

SABI

CIFRA DE  
ACTIVOS

VOLUMEN DE  
PRODUCCIÓN

BENEFICIOS



Lo habitual y recomendado es utilizar como criterio de medición **una de estas variables** o una **combinación de varias de ellas**



## TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO

Internacionalmente, el **criterio más extendido** para clasificar las empresas según su tamaño es el del **número de empleados**, dividiéndolas en **pequeñas, medianas y grandes**



**EMPRESAS  
PEQUEÑAS**

**Menos de 50  
empleados**

**EMPRESAS  
MEDIANAS**

**Entre 50 y 500  
empleados**

**EMPRESAS  
GRANDES**

**Más de 500  
empleados**



Una clasificación muy extendida es la que divide a las empresas en **PYMES, Pequeñas y Medianas Empresas** (más del 95 % del total), y **grandes empresas** (menos del 5% del total de empresas)



## TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN LA TITULARIDAD DEL CAPITAL

### EMPRESAS PÚBLICAS

Pertenecen al Estado o  
a las Administraciones  
Públicas

### EMPRESAS PRIVADAS

Pertenecen a personas  
físicas o a otras  
sociedades

### EMPRESAS MIXTAS

Tienen una parte de  
capital privado y otro  
público



## TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN

### EMPRESAS LOCALES

Generalmente tienen  
un pequeño tamaño

### EMPRESAS PROVINCIALES

Son de similar  
dimensión a las  
empresas locales

### EMPRESAS NACIONALES

Amplia implantación y  
conocimiento en un  
Estado o país

### EMPRESAS INTERNACIONALES

Operan en varios  
países (produciendo o  
vendiendo)





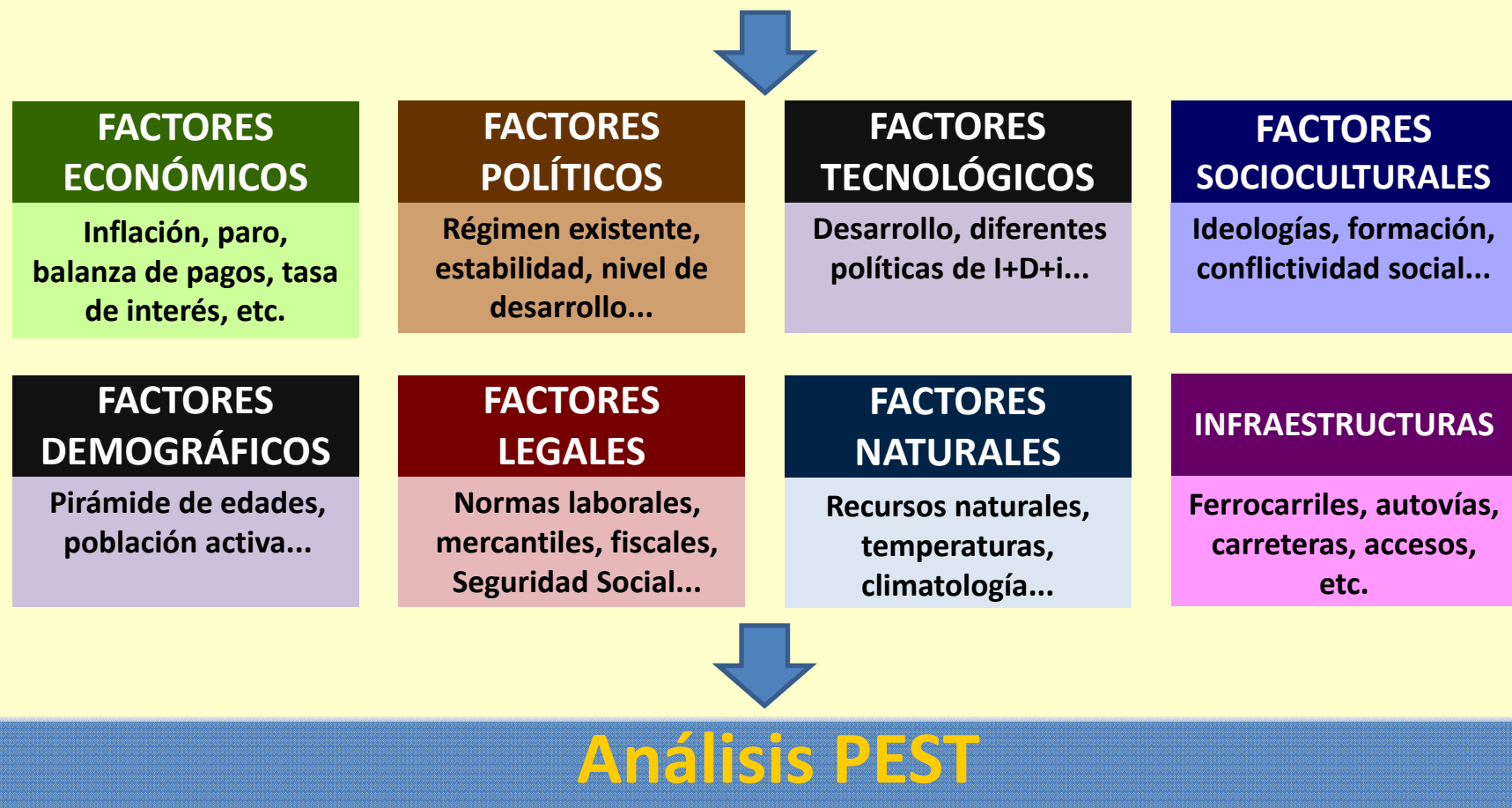
## TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN SU FORMA JURÍDICA

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO MÍNIMO DE SOCIOS	LÍMITE DE CAPITAL	RESPONSABILIDAD	SEGURIDAD SOCIAL	FISCALIDAD	PERSONALIDAD LEGAL
Empresario individual	1	Sin límite	ilimitada	Autónomo	Impuesto sobre la renta (I.R.P.F.)	D.N.I. - C.I.F.
Comunidad de Bienes (Sociedad Civil)	2	Sin límite	ilimitada	Autónomo		D.N.I. - C.I.F. Contrato de la Sociedad
Sociedad Limitada (S.L. o S.R.L)	1	3.000 euros	Limitada	Régimen General	Impuesto de Sociedades (I.S.)	N.I.F. Escritura Pública Inscripción en el Registro correspondiente
Sociedad Anónima (S.A.)	1	60.101 euros	Limitada			
Sociedad Anónima Laboral (S.A.L.)	3	60.101 euros	Limitada			
Sociedad Comanditaria	2	60.101 euros	ilimitada (colectivos) Limitada (comanditarios)			
Sociedad Cooperativa	5	3.000 euros	Limitada	Elección Régimen General o Autónomo		

# El entorno empresarial: el entorno general

## ENTORNO GENERAL

Conjunto de **factores** que **afectan de la misma manera** a **todas las empresas** de una determinada sociedad o ámbito geográfico





# El entorno empresarial: el entorno general



## ANÁLISIS PEST



Clasifica todos los factores que influyen en el entorno general en cuatro bloques



# El entorno empresarial: el entorno general

1. ¿Cuáles de estos factores afectan a la organización?
2. ¿Cuáles de ellos son más importantes actualmente? ¿Y en los próximos años?

## Políticos

- ☐ Estabilidad gubernamental
- ☐ Política de impuestos
- ☐ Regulación del comercio exterior
- ☐ Políticas de bienestar social

## Socioculturales

- ☐ Demografía
- ☐ Distribución de la renta
- ☐ Movilidad social
- ☐ Estilos de vida
- ☐ Actitudes hacia el trabajo y el ocio
- ☐ Consumismo
- ☐ Nivel educativo

## Medioambientales

- ☐ Políticas medioambientales
- ☐ Reciclaje y reutilización
- ☐ Consumo de energía

## Económicos

- ☐ Ciclos económicos
- ☐ Crecimiento de la economía (PIB)
- ☐ Tipos de interés
- ☐ Oferta monetaria
- ☐ Inflación
- ☐ Desempleo
- ☐ Ingreso disponible

## Tecnológicos

- ☐ Gasto público en investigación
- ☐ Esfuerzo tecnológico público y privado
- ☐ Nuevos descubrimientos o desarrollos
- ☐ Velocidad de la transferencia tecnológica
- ☐ Tasas de obsolescencia

## Legales

- ☐ Regulación de defensa de la competencia
- ☐ Legislación laboral
- ☐ Salud y seguridad
- ☐ Seguridad de los productos

Figura 9.2. Factores de entorno genérico. Esquema PESTEL (Johnson y Scholes, 2002: 102).

## ENTORNO ESPECÍFICO

**Factores** que influyen sobre un **grupo específico de empresas**, que tienen unas **características comunes** y que concurren **en un mismo sector de actividad**



### COMPETIDORES

Número, poder de negociación, cuotas de mercado...

### CLIENTES

Número, poder de negociación, volumen de facturación...

### PROVEEDORES

Número, poder negociador, volumen de compras...

### ENTIDADES FINANCIERAS

Facilidad de crédito, servicios disponibles, tratamiento del riesgo...



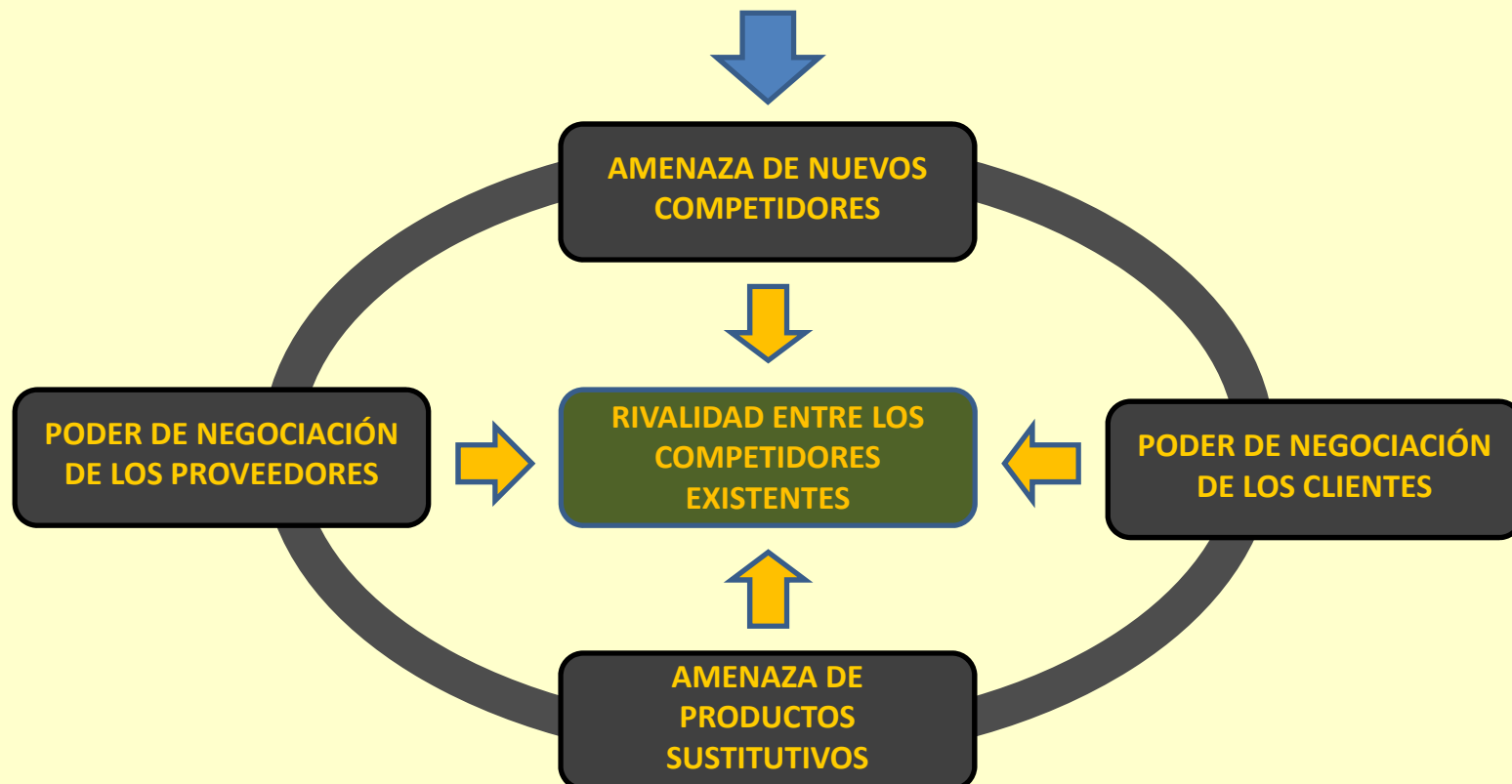
## Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

# El entorno empresarial: el entorno específico



## ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter* (1982) se describen las fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa, determinando su rentabilidad a largo plazo en un mercado o en algún segmento. Estas fuerzas, pues, acaban marcando el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa



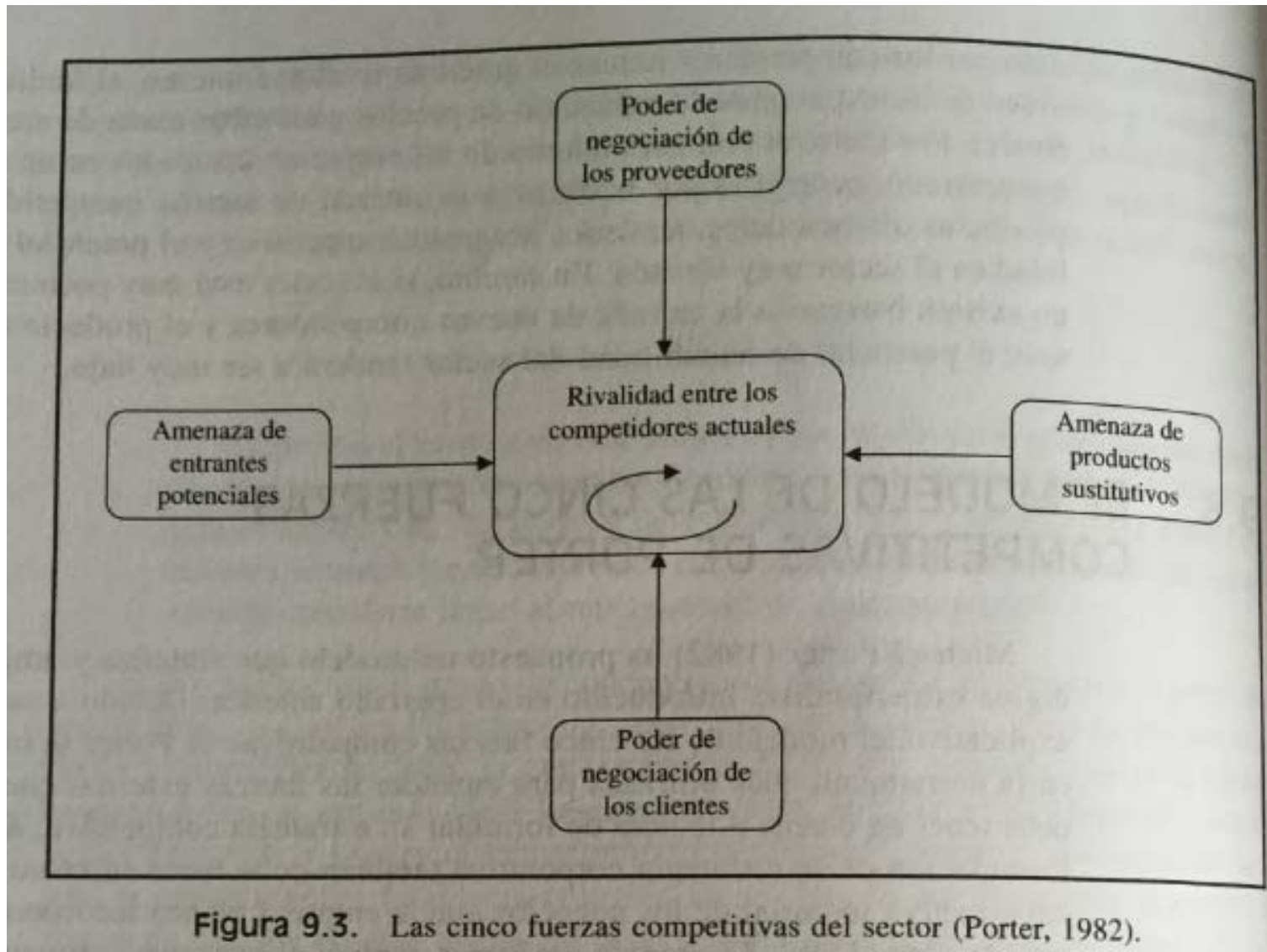


### EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Michael Porter (1982) ha propuesto un modelo que sintetiza y amplía el paradigma estructuralista introducido en el apartado anterior. Debido a su gran poder explicativo, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter se ha convertido en la herramienta más utilizada para entender las fuerzas externas que la empresa debe tener en cuenta a la hora de formular su estrategia competitiva. Asimismo, la formulación de la estrategia corporativa también debe tener en cuenta el análisis del atractivo sectorial de los negocios que la empresa planea incorporar en su cartera de actividades. El modelo de Porter explica el atractivo estructural de cualquier industria en función de la intensidad con la que actúan cinco fuerzas competitivas, tal y como se representa en la figura 9.3.

La actuación conjunta de las cinco fuerzas competitivas señaladas en el esquema determina el grado de atractivo estructural del sector y, por tanto, su potencial de rentabilidad. Cuando las fuerzas competitivas ejercen poca presión sobre las empresas que operan en el sector, podemos afirmar que se trata de un sector atractivo, con un potencial de rentabilidad alto. Si, por el contrario, las fuerzas competitivas ejercen una gran presión sobre las empresas, el sector es poco atractivo y el potencial de rentabilidad pequeño. Analizamos a continuación los factores que determinan la intensidad con que actúa cada una de las cinco fuerzas competitivas sobre las empresas instaladas en el sector.

# Análisis cinco fuerzas de porter





## Rivalidad entre los competidores actuales

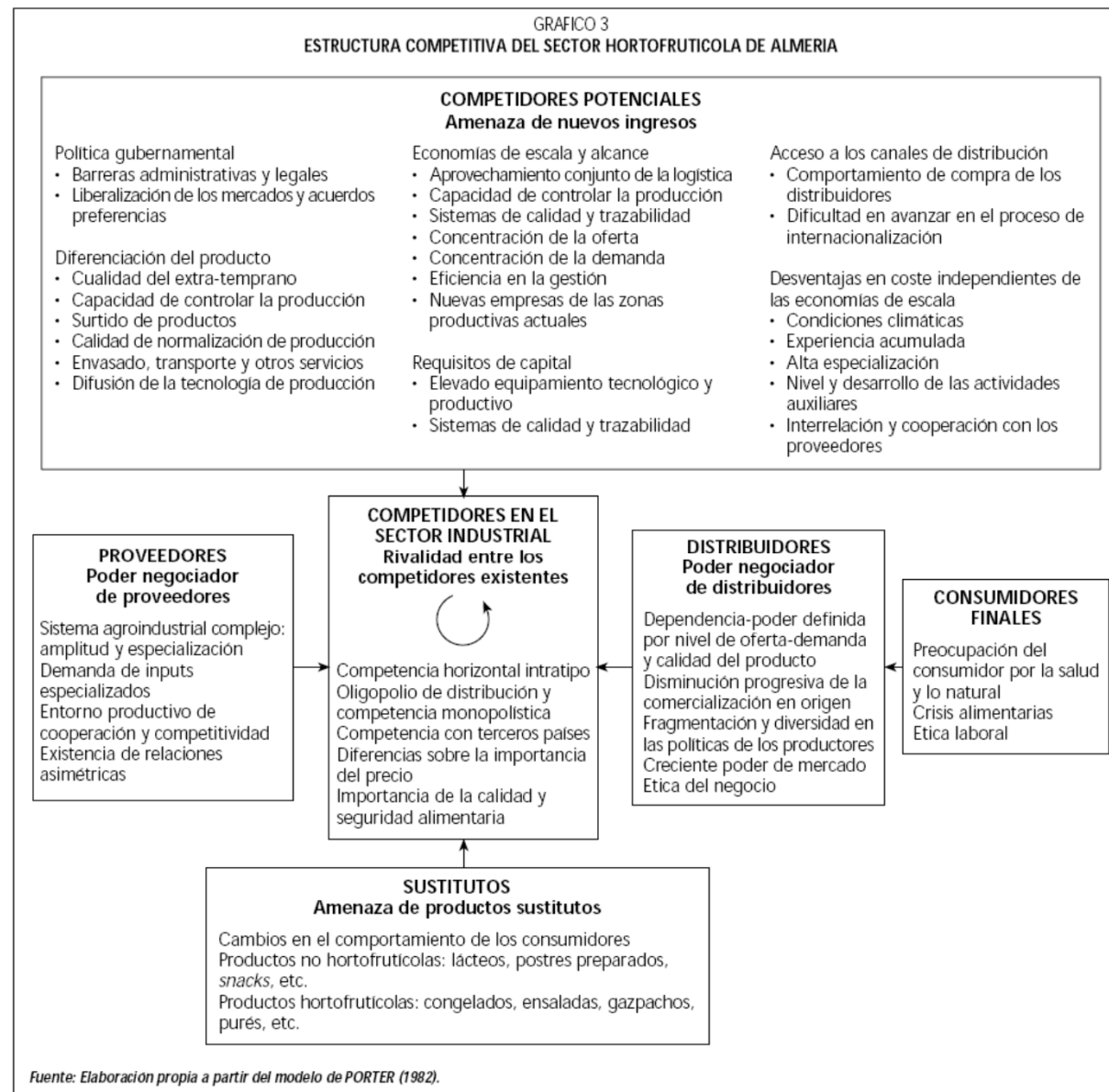
La rivalidad interna, es decir, la intensidad de la competencia entre las empresas establecidas, es un determinante fundamental de la tasa de rentabilidad potencial del sector. Depende fundamentalmente de cuatro factores:

1. *Grado de concentración.* Número de competidores y distribución de las cuotas de mercado. Desde el monopolio (rivalidad cero) hasta la competencia perfecta (máxima rivalidad) los índices de concentración sectorial

proporcionan una buena medida del grado de rivalidad que puede esperarse en el sector. En mercados con una alta concentración, las políticas de precios de los competidores suelen ser relajadas y la competencia tiende a canalizarse a través de la publicidad, promoción e innovación de productos. Cuando la concentración es baja, es difícil alcanzar la necesaria coordinación de precios y la competencia en precios se torna agresiva.

2. *Diferenciación de producto.* La competencia en precios es mayor cuanto más homogéneo es el producto ofrecido por los distintos competidores. Con un producto homogéneo, la competencia en precios permite ganar cuota de mercado rápidamente. El producto es un *commodity* y la única base para competir es el precio. La competencia en precios se ve limitada cuando los consumidores no son tan sensibles ante variaciones en el mismo, es decir, cuando los productos están muy diferenciados.
3. *Excesos de capacidad y barreras de salida.* Existen barreras de salida cuando las empresas instaladas se enfrentan a costes altos para abandonar el mercado o, incluso, para reducir el nivel de producción —regulación laboral rígida, excesos de capacidad en activos específicos—. En estos casos, una caída de la demanda provoca una competencia feroz en precios. Las empresas se muestran agresivas, puesto que deben asegurar su nivel de actividad,

# Análisis cinco fuerzas de porter: sector hortofrutícola de Almería





Una empresa cuenta con una **ventaja competitiva** cuando cuenta con una **mejor posición** que los rivales para **asegurar a los clientes** y **defenderse contra las fuerzas competitivas**



## TIPOS GENÉRICOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

### LIDERAZGO EN COSTES

La empresa produce a un coste menor que sus competidores, por lo que puede vender sus productos más baratos

### DIFERENCIACIÓN

Se trata de ofertar un producto que se diferencie de algún modo de los de la competencia

### ESPECIALIZACIÓN O SEGMENTACIÓN

Consiste en centrarse en un nicho de mercado en lugar de un mercado completo, de modo que la empresa pueda atender más eficientemente al conjunto de potenciales clientes que conforman ese nicho concreto



## ANÁLISIS DAFO

Para poder **sostener las ventajas competitivas** a lo largo del tiempo resulta conveniente conocer el estado de los **factores estratégicos determinantes de la empresa**, los cuales se pueden conocer a través del **Análisis DAFO** (Humphrey, 1967), realizando un estudio de las **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** de la misma



Las **fortalezas** y **debilidades** son **propias o internas**, mientras que las **amenazas** y **oportunidades** se sitúan en el **exterior**



**D** ▶ Debilidades  
**A** ▶ Amenazas  
**F** ▶ Fortalezas  
**O** ▶ Oportunidades

**S** ▶ Strengths  
**W** ▶ Weaknesses  
**O** ▶ Opportunities  
**T** ▶ Threats

### ANÁLISIS DAFO

Síntesis análisis interno y externo

### MATRIZ DAFO

Resumen análisis estratégico interno y externo

👍 **VENTAJA**

Visión global situación empresa y su entorno

👎 **INCONVENIENTE**

Falta de integración entre ambos análisis

### ACCIONES


**C** ▶ Corregir  
**A** ▶ Afrontar  
**M** ▶ Mantener  
**A** ▶ Aprovechar



## ANÁLISIS DAFO

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad directiva</li><li>• Personal formado</li><li>• Tecnología propia patentada</li><li>• Buenas relaciones con clientes y proveedores</li><li>• Disponibilidad de recursos financieros</li><li>• Adecuada estructura de financiación</li><li>• Alta motivación del personal</li><li>• Buena cartera de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mala reputación</li><li>• Dificultad de acceso a los canales de distribución</li><li>• Escaso esfuerzo publicitario</li><li>• Cuota de mercado reducida</li><li>• Costes de producción elevados</li><li>• Rentabilidad inferior a la media del sector</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto ritmo de crecimiento del mercado</li><li>• Abundantes posibilidades de segmentación de la industria</li><li>• Facilidad de acceso a los mercados exteriores</li><li>• Ubicación dentro de un distrito industrial con amplios servicios comunes</li><li>• Sector de proveedores con una alta capacidad de innovación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de múltiples productos sustitutivos</li><li>• Facilidad de entrada de nuevos competidores</li><li>• Cambios rápidos en las necesidades y gustos de los consumidores</li><li>• Mala coyuntura económica</li><li>• Carestía del precio del dinero</li><li>• Infraestructuras de carácter general deficientes</li><li>• Enorme burocracia para el desarrollo de nuevos negocios</li></ul>

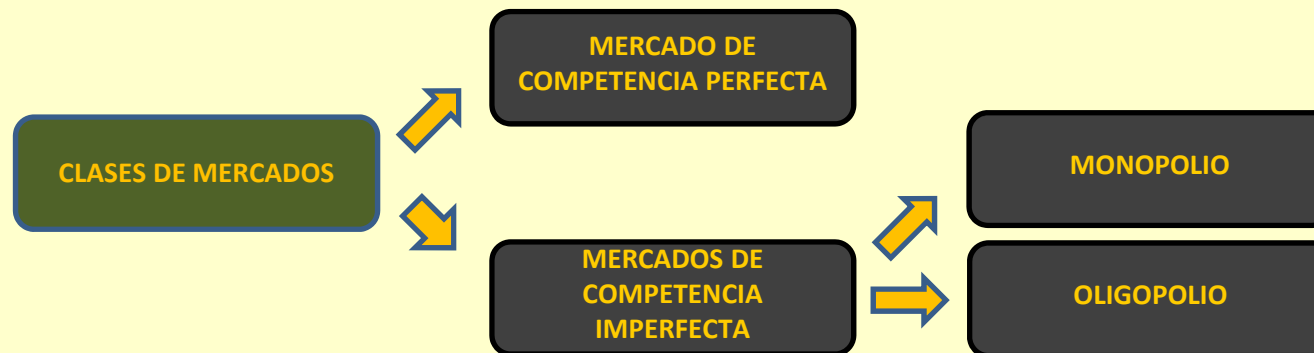


	INFORME DE ACCIÓN DE MARKETING	Código: I1/PMK Fecha: 08-05-2008
	CONCESIONARIO	AMK 49/2008 Página 2

ANÁLISIS DAFO (si procede)	
<b>Decisión: CAMPAÑA DE OFERTA DE VEHÍCULOS DE OCASIÓN (BUY BACKS, KILÓMETROS CERO Y VEHÍCULOS DE SUSTITUCIÓN) A LOS EMPLEADOS Y MIEMBROS DE INDITEX ESPAÑA, ASAJA, RMD, ACADEMÍA DEL AIRE, CAJA ESPAÑA, EDITORIAL EVEREST, HULLERA VASCO LEONESA Y MIGUÉLEZ</b>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Necesidad de emplear recursos temporales para estructurar, ofrecer e implantar la campañas a los empleados de estos colectivos</p> <p>Dependencia en todo caso de la colaboración de los empleados de las secretarías o departamentos de administración de estos colectivos para que la oferta llegué en tiempo y forma a sus destinatarios</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Posibilidad de obtener escasa o nula respuesta en los miembros del colectivo al que nos dirigimos</p> <p>Posibilidad de que si esta campaña resulta eficiente y fructífera sea copiada de inmediato en su estructura y planteamientos por la competencia</p> <p>En alguna ocasión, el crear a un potencial cliente la necesidad de comprar no tiene porque traducirse precisamente en la adquisición de un vehículo nuestro</p>
<p>Disposición de los recursos técnicos, humanos y económicos suficientes para llevar a cabo el desarrollo e implantación de esta campaña</p> <p>El coste publicitario de esta campaña es de cero euros</p> <p>Se cuenta con el factor inicial de la sorpresa al dirigirse a este colectivo con una oferta de un tipo de vehículos que es bastante novedosa</p> <p><b>FUERZAS</b></p>	<p>Aprovechamiento de los beneficios de imagen que ofrece la realización de esta campaña</p> <p>Posibilidad de realizar un número de ventas significativo que de otro modo no se hubieran materializado, incluso fuera de nuestro territorio</p> <p>Posibilidad de restar cuota de mercado a la competencia por el simple hecho de llegar antes o llegar en el momento adecuado al cliente</p> <p>Posibilidad de vender vehículos a clientes potenciales que ni siquiera se habían planteado la adquisición o cambio de automóvil</p> <p>Posibilidad de repetir la campaña varias veces a lo largo del tiempo si esta resulta fructífera comercialmente</p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p>

# El mercado y sus clases

Un **mercado** es el **lugar o medio** por el que **compradores y vendedores** se ponen en contacto y **fijan un precio común** y una **cantidad de intercambio**



## TIPOS DE MERCADOS DE COMPETENCIA IMPERFECTA

### MONOPOLIO

Mercado en el que existe un solo vendedor o un solo comprador

### OLIGOPOLIO

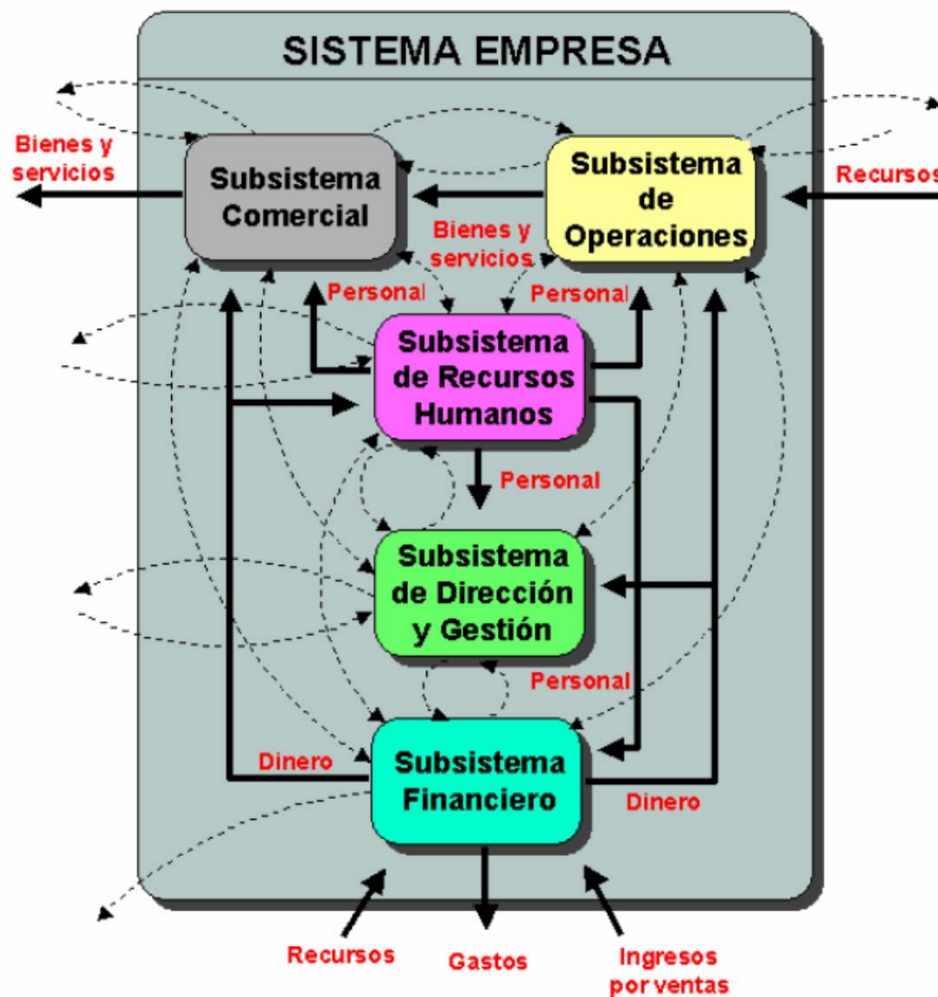
Mercado en el que existe un número muy reducido de oferentes o demandantes

# El mercado y sus clases



DEMANDA / OFERTA	MUCHOS COMPRADORES	POCOS COMPRADORES	UN COMPRADOR
MUCHOS VENDEDORES	Competencia Perfecta	Oligopolio de Demanda	Monopolio de Demanda
POCOS VENDEDORES	Oligopolio de Oferta	Oligopolio Bilateral	Monopolio Limitado de Demanda
UN VENDEDOR	Monopolio de Oferta	Monopolio Limitado de Oferta	Monopolio Bilateral

# La empresa como sistema



- La empresa es un **sistema abierto**
- En la empresa se producen **sinergias** (el todo es superior a la suma de las partes)
- La empresa es un **sistema global**
- La empresa es un **sistema autorregulado o autocontrolado**



# Subsistemas empresariales

## SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

Guía la acción de la organización y desarrolla las funciones de planificación, gestión y control

## SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Proporciona los Recursos Humanos que necesita la empresa y orienta a las personas hacia la consecución de los objetivos de la empresa

## SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO Y PRODUCCIÓN

Obtiene los factores necesarios para la fabricación o producción de bienes o servicios de acuerdo con las necesidades detectadas por el subsistema comercial

## SUBSISTEMA DE FINANCIACIÓN E INVERSIÓN

Su misión es obtener los recursos financieros necesarios en las mejores condiciones posibles, así como la gestión de los mismos

## SUBSISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Se encarga de colocar los productos fabricados en el mercado teniendo en cuenta las necesidades, requerimientos o exigencias de los consumidores



# Teorías sobre la empresa



## Teoría Neoclásica

- El mercado se autorregula a través del principio de la mano invisible (*Adam Smith*) de forma automática (*Walras y Marshall*).
- El empresario sólo debe buscar la combinación óptima de factores de producción

## Teoría social

- La empresa debe justificar su existencia en la sociedad y no en la consecución del beneficio
- Es necesario que el empresario asuma la responsabilidad social que la sociedad le otorga

## Teoría de los costes de transacción

- Existen dos formas (con sus ventajas e inconvenientes) de coordinar la actividad económica: el mercado y la empresa
- Que las transacciones se hagan en el mercado o en la empresa dependerá del coste que suponga en cada caso

## Teoría de los derechos de propiedad

- La empresa está constituida por un conjunto de contratos que determinan como se captan los *inputs* para crear *outputs* y como se reparten entre aquellos los ingresos obtenidos en estos

## Teoría de la agencia

- La empresa es un conjunto de relaciones de agencia
- La relación de agencia es un contrato en el cual una ó más personas (principal) recurren al servicio de otra u otras (el agente) para que cumplan una tarea en su nombre, lo que implica delegar alguna autoridad

Pag 61 LIBRO. MIP