

## **NOTAS ACADÉMICAS**

### Reflexiones sobre los conceptos de empresa y negocio

MBA Juan Andrés Arata Llona  
Jarata@ulima.edu.pe

#### **Resumen:**

La presente nota tiene como objetivo aclarar las definiciones de empresa y negocio, con ejemplos empresariales que ayuden al lector a su comprensión. Igualmente, se expone la idea que muchas veces las empresas deben ir cambiando sus negocios y formas de gestión debido básicamente a los cambios del macro entorno y de las fuerzas competitivas.

#### **Palabras Clave:**

Empresa, negocio, ventaja competitiva, áreas clave, participación de mercado, marca blanca.

Es importante aclarar y diferenciar el concepto de negocio y de empresa, ya que normalmente esta confusión se da, desde alumnos de distintas universidades en nivel de pregrado, hasta en las mismas estrategias marcadas por algunas empresas del medio.

Una empresa: Es un ente autónomo y socio-económico, una persona jurídica o una organización conformada por un conjunto de personas naturales<sup>1</sup> o personas jurídicas<sup>2</sup> que tiene un objeto social definido.

“Se considera empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se consideran empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular (Definición de pequeñas y medianas empresas, 2004).

---

<sup>1</sup> Es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal.

<sup>2</sup> Todo ente con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, no sea una persona física y que esté constituida por una o más personas físicas (naturales) o por otras personas jurídicas.

Definitivamente una empresa conjuga una variedad diversa de elementos humanos, materiales e intangibles que tienen un objetivo común comercial, social o económico.

Un primer ejemplo sería una pequeña empresa llamada “Inversiones Lugano S.A.C.” conformada por cinco socios (estos socios dueños de la empresa vendrían a ser los empresarios), todas personas naturales de estado civil casados. Lógicamente, la participación en la propiedad y por ende de las utilidades o ganancias de cada uno de los socios está directamente relacionada y es proporcional al aporte de cada uno a la hora de formar la empresa e invertir. Esta empresa tiene un número de RUC (Registro Único de Contribuyente), está inscrita en una ficha de los Registros Públicos y tiene unos representantes legales que la representan ante cualquier autoridad, cliente, proveedor, banco u otras entidades.

En este caso la empresa mencionada tiene un objeto social, la generación de riqueza mediante la promoción inmobiliaria de viviendas y oficinas.

Otro ejemplo, esta vez una empresa bastante más grande, es la “Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.”, empresa líder en el mercado cervecero peruano. Al igual que el ejemplo anterior, esta empresa también tiene unos propietarios (accionistas), un objeto social, un número de RUC y está inscrita en los Registros Públicos. En estas empresas de mayor tamaño se puede hacer una distinción entre empresario y gerente. En el anterior ejemplo probablemente los socios eran los mismos que ocupaban los cargos de gerencia (cargos de mayor jerarquía en la organización), pero en la cervecera, que es mucho más grande, probablemente no sea así. Los accionistas dueños del capital (empresarios) nombran un grupo de personas llamado directorio. Los directores serán los encargados de elegir al gerente general (que será el representante legal de la empresa) y serán responsables de los logros o fracasos de la organización.

Un negocio: Implica un sistema, un método, una actividad o una forma de generar valor agregado a partir de los “factores productivos”<sup>3</sup> y que se refleje en utilidades para repartir a los accionistas y para hacer crecer la empresa. A partir de este concepto, surge uno más moderno: el de arquitectura de negocio, que implica el método, sistema y estrategia para generar dinero a partir de las necesidades de los consumidores de mercado.

Por ejemplo, la empresa “Inversiones Lugano S.A.C.” ofrece viviendas de lujo para los consumidores de los Niveles Socio-Económicos (NSE)<sup>4</sup> A y B, en el distrito de Santiago de Surco. Dichos consumidores tienen una necesidad real de tener un lugar acogedor y propio donde vivir, detectada por la empresa. La empresa compra terrenos y casas, diseña proyectos, los construye y vende; generándose con esta operación y luego de 18 meses de trabajo una

---

<sup>3</sup> Tierra, Mano de Obra, Capital, Tecnología e Iniciativa empresarial.

<sup>4</sup> Índice más usado en el Perú para segmentar a la población, se basa en los siguientes indicadores: Nivel educacional del principal sostén del hogar, Nivel ocupacional del principal sostén del hogar, Patrimonio del hogar (bienes, distrito de ubicación del hogar, etc.) la clasificación va desde el NSE A que es el de mayor nivel, hasta el NSE E.

utilidad económica. La empresa tiene las habilidades de generar confianza y diseñar buenos proyectos. Además, tiene ciertas ventajas con respecto a sus principales competidores, el respaldo financiero, la experiencia y el “Know How”<sup>5</sup> de los socios son algunas de ellas. A este último factor se le llama ventaja competitiva y es indispensable tenerla en cualquier negocio que tenga la empresa para su supervivencia.

Igualmente, la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., detecta diversas necesidades de diferentes tipos de clientes y desarrolla productos para satisfacer esas necesidades.

La empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. tiene diferentes negocios: Cervezas (bebidas alcohólicas), Gaseosas (Bebidas carbonatadas), Agua mineral y bebidas energéticas.

Existe la necesidad en las personas de ocio y diversión, por esta razón, la empresa Backus produce cervezas con un sabor tradicional y una calidad óptima; así, puede venderles una forma de diversión a diferentes precios y orientados a diferentes tipos de consumidores relacionando su consumo con diferentes tiempos de uso. Por ejemplo, Pilsen Callao está posicionada como “la cerveza de la amistad”, se relaciona su consumo con reuniones entre amigos; “Cristal” está posicionada como la cerveza del Perú “hincha número uno de la selección” y se busca relacionar su consumo con partidos de la selección del Perú. Backus cuenta con varias ventajas importantes como la identificación de los peruanos con las cervezas tradicionales ofrecidas, la red de distribución, las economías de escala y el “Know How” de la empresa.

En resumen, un negocio está definido por tres determinantes principales:

- La oferta de la empresa.
- El segmento de mercado al cual dirige dicha oferta.
- Los competidores directos e indirectos.

Esta concepción de negocio, implica que una misma empresa pueda tener una serie de negocios.

Veamos un nuevo ejemplo para aclarar los conceptos. Imaginen un establo de vacas lecheras en el valle de Lurín. La empresa agropecuaria “La Pataia S.A.C.” con una población de aproximadamente 500 vacas, 15 hectáreas de pastos y una producción diaria de 10,000 litros de leche. En primer lugar, consideraremos que ésta es una industria muy fragmentada, porque tiene muchos productores repartidos por la costa, sierra y selva del Perú. No hay prácticamente ganaderos que tengan grandes volúmenes de producción de leche. El consumidor nacional no acostumbra comprar la leche sin procesar, pasteurizar, homogenizar

---

<sup>5</sup> Conocimiento de saber cómo hacer las cosas en el negocio, los procesos y materiales necesarios para un óptimo desempeño.

y envasar. La leche es un producto que cuenta con muy pocos “productos sustitutos”<sup>6</sup> y que podríamos considerar como un alimento básico en la canasta familiar peruana. Los compradores o clientes de los ganaderos son entonces empresas que se dedican a procesar esta leche, envasarla, distribuirla y comercializarla, la más grande del Perú es el Grupo Gloria, con una participación de mercado en la industria de la lecha de 75% (“¿Qué es Gloria?”, 2017) luego están algunas con menor cuota como Laive y Nestlé, además de algunas regionales. ¿Se imaginan las condiciones de comercialización que se dan en este negocio? ¿Se imaginan quién fija los precios y formas de pago? Al haber pocos compradores y muchos vendedores, es lógico que los primeros impongan sus condiciones y tengan el poder de negociación sobre los proveedores.

La empresa “La Pataia S.A.C. está en un primer negocio con las siguientes determinantes:

- Oferta: leche de vaca fresca, producida diariamente y perecible en muy pocas horas.
- Segmento de mercado (clientes): grandes empresas procesadoras, distribuidoras y comercializadoras de leche.
- Competencia: muchos establos y ganaderos pequeños y medianos.

En este primer negocio, la empresa deberá manejar muy bien sus operaciones, sus costos y reducir sus mermas, ya que los clientes pagarán precios muy bajos y exigirán comprar toda la producción. Inclusive estas grandes empresas compradoras muchas veces no dejan a los ganaderos vender productos a otros clientes (exigen exclusividad) y tienen control sobre la población de vacas, nuevas terneras, etc. El empresario, gerente y la empresa en general deberán ser muy eficientes para tener éxito en el negocio, para lo cual la administración de las operaciones y las finanzas son imprescindibles y mucho más relevantes que las de marketing, por ejemplo. Con un producto tan genérico como la leche, las marcas podrían dejar de tener importancia.

La primera incógnita que surge, es el por qué la empresa no procesa y comercializa su propia leche. No es tan fácil, requiere de grandes economías de escala, para poder pagar los gastos del transporte, la publicidad, las maquinarias, etc. Sin embargo, “La Pataia S.A.C.”, invirtió en una pequeña fábrica de yogures y otros derivados de la leche como manjar blanco y mantequilla, en Villa el Salvador, medio a escondidas de los clientes. Empezó a llevar parte de su producción de leche de madrugada a ser procesada en su mini planta y transformada en yogures de sabor natural, fresa, piña y durazno. Al principio, solo envasaban en botellas de litro y utilizaron la marca “la natura”, la cual fue registrada en indecopi y requirió de todos los controles sanitarios respectivos de DIGESA.

Ahora, la empresa “La Pataia S.A.C.” compite en un segundo negocio con las siguientes determinantes:

---

<sup>6</sup> Es producto que, siendo distinto, satisface la misma necesidad del consumidor.

- Oferta: Yogures “La Natura” de sabores distintos y presentación de un litro.
- Segmento de Mercado (clientes finales): Familias de los niveles socio-económicos A y B
- Competencia: Empresas fabricantes de yogures industriales y artesanales como Gloria, Laive, Nestlé, Universidad Nacional Agraria La Molina, Madre Natura, etc.

A partir de ese momento la empresa requirió nuevas habilidades, el marketing tomó una relevancia fundamental, los sabores, el empaque, la marca y los distribuidores debieron ser manejados muy bien. Surgen nuevas oportunidades con los repartos a domicilio, páginas web, banners, publicidad, etc.

Lógicamente, la calidad del producto tenía que destacar sobre los ya posicionados en el mercado para poder salir adelante. No lo hicieron mal, cobrando un poco más y dejando pedidos a domicilio. Pronto, “la natura” tenía ventas importantes y yogures diferenciados con nuevos sabores como nueces y pasas, moras, frutos del bosque y productos nuevos como manjar blanco, mantequilla artesanal, queso fresco y quesos blandos saborizados.

El negocio requería de nuevas habilidades y la empresa empezó a desarrollar nuevas ventajas competitivas, indispensables para ganar dinero y perdurar en el tiempo compitiendo. Poco a poco fue creciendo hasta que logró ingresar a una gran cadena de supermercados, con lo cual los volúmenes de venta se volvieron más interesantes. Sin embargo, en estas tiendas, tenía algunos problemas de competencia con las grandes marcas, quienes son auspiciadores importantes del catálogo y las promociones.

Apareció la oportunidad durante una negociación con una de estas grandes cadenas, de fabricar yogures de “marca blanca”<sup>7</sup>. Las cadenas aseguran comprar volúmenes importantes a cambio de una reducción en el precio. La empresa “La Pataia” aceptó el reto y firmó un contrato para fabricar yogures de fresa, durazno y piña de marca blanca por un periodo de dos años.

Ahora había incursionado en un tercer negocio que tenía las siguientes determinantes:

- Oferta: Yogures marca blanca.
- Cliente industrial<sup>8</sup>: cadena de supermercado.
- Competencia: Otros fabricantes de yogurt.

En este nuevo y tercer negocio la empresa tuvo que ofrecer los mejores precios, ya que el cliente tiene un proceso de compra de tipo concurso, a cambio del interesante volumen que comercializan en sus tiendas. El Marketing, nuevamente se vuelve mucho más directo,

---

<sup>7</sup> Se llama marca blanca a los productos que llevan la marca bandera del supermercado, por ejemplo “Ketchup marca Aro del hipermercado Makro”.

<sup>8</sup> Se dice que un cliente industrial es un cliente que adquiere el producto no para su propio consumo, sino para revenderlo y/o usarlo como insumo en la producción de un producto final que será comercializado.

generándose una relevancia importantísima a las relaciones públicas con el cliente y dejando que este último maneje sus marcas, empaques, etiquetas y precios. Nuevamente las operaciones de la empresa y la logística tienen una importancia vital, el control de los costos, las mermas y los tiempos, soportarán los buenos resultados para el negocio.

### **Referencias:**

¿Qué es Gloria?: Inversionistas y cifras detrás de la principal empresa de lácteos en Perú. (9 de junio de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/gloria-inversionistas-cifras-detras-principal-empresa-lacteos-peru-136845>

Definición de pequeñas y medianas empresas. (2004). Diario Oficial de la Unión Europea. Recuperado de [http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento\\_14.pdf](http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento_14.pdf)

