

BLOQUE PRIMERO

LA EMPRESA, CRECIMIENTO Y SU DESARROLLO

UNIDAD DIDÁCTICA CUARTA

EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

◆ LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN EMPRESARIAL:

La empresa ha de decidir dónde se ubica y qué tamaño o dimensión adoptará. Normalmente estas decisiones se toman de forma conjunta.



Para que un empresario pueda llevar a cabo su actividad, necesita disponer de un edificio, nave o planta de producción si se trata de una empresa industrial o un local si se trata de empresa comercial o de servicios. Es decir, necesidad de elegir un espacio físico donde instalar los factores necesarios para producir

Respecto al emplazamiento de la futura empresa, van a surgir, al menos dos cuestiones:

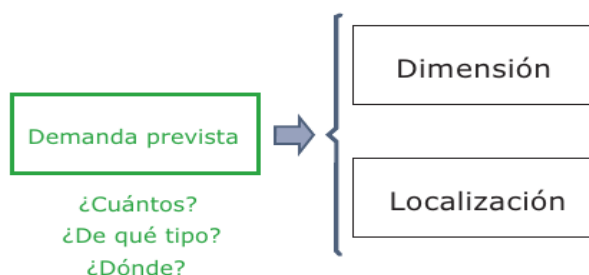
- ¿Dónde instalar la empresa?** ¿Es lo mismo instalarla en el centro urbano que en sus afueras, o en el interior que cerca del puerto de mar? La respuesta a estas preguntas no solo afectaran al mayor menor coste sino también a la mayor o menor demanda.
- ¿Qué dimensión debe tener la empresa?**, ¿qué es mejor, constituirse como una empresa pequeña, mediana o grande?

Ambas decisiones están relacionadas, ya que dependen en gran medida de un factor común: la demanda esperada o demanda prevista.

➤ La demanda prevista:

Para tomar estas decisiones la empresa debe prever:

- Cuántos clientes tendrá.
- Qué tipo de clientes serán.
- Dónde estarán.



La importancia de la decisión varía según el tipo de actividad de la empresa. En todo caso, debe ser decisiones meditadas, ya que cualquier error puede perjudicar el desarrollo futuro de la empresa, ya que se trata de decisiones a largo plazo que requieren inversiones considerables, que una vez puestas en la práctica no es fácil corregir los errores sin que se produzca unos costes imposibles de recuperar.

- ➔ **Localización empresarial:** Lugar elegido por el empresario para realizar su actividad productiva. Para tomar esta decisión se tienen en cuenta una serie de factores de localización.

■ **La decisión de localización: Los factores de localización:**

Se trata de una de las principales decisiones estratégicas en el ámbito de la producción, ya que, por un lado, se trata de una decisión a largo plazo, y, por otra, de una decisión de gran alcance que relaciona y condiciona otros ámbitos de la actividad empresarial.

La persona o personas que quieren crear una empresa se plantean inicialmente donde localizarla, una vez tomada la decisión y realizada la inversión la situación es vinculante para un periodo de tiempo largo. Un error en la localización incide durante largos periodos de tiempo sobre la marcha de la empresa, en su posición competitiva en el mercado. Una mala localización influye en el proceso empresarial y es difícil de compensar y corregir. Y esta situación no es solo típica de la fase de fundación de la sociedad, sino que se repite con cierta frecuencia en la empresa: la creación de una red de ventas, almacenes, centros de fabricación, constituyen decisiones estructurales que inciden ampliamente sobre la empresa.

La elección de un determinado lugar para situar la empresa se hace pensando en la población potencial de clientes a los que se pretenden llegar. Esta población potencial define el radio de acción de la empresa, también conocido como área de mercado, es decir, hasta donde llega la influencia espacial de la empresa con su producto.

Antes de elegir el lugar donde se va a instalar la empresa (localización) el empresario debe analizar las diferentes posibilidades que puedan existir en función de una serie de factores de localización que variarán dependiendo si se trata de una empresa industrial o comercial, si la empresa es pequeña, mediana o grande.

➔ **Localización industrial y comercial:**

- El reducir al máximo el coste de fabricación suele ser el principal factor a considerar en la localización industrial.
- La facilidad de acceder al cliente suele ser el factor determinante en la localización comercial.

Antes de elegir el lugar para instalar la empresa conviene analizar las diferentes posibilidades que puedan existir y elegir aquella que contribuya, de forma más eficaz y con el menor coste, alcanzar los objetivos planteados. El análisis de las distintas posibilidades, las empresas estudian sus factores de localización, es decir, el conjunto de circunstancias que aconsejan un determinado lugar para su instalación, estos factores son diversos y la incidencia de cada uno de ellos varían según las características concretas de la actividad de la empresa. Podemos agrupar y dividir los **factores condicionantes de la localización empresarial** en factores internos y factores externos.

En los **factores internos**: la decisión de localización dependerá, en primer lugar, de la características de la empresa a localizar: su naturaleza -pública o privada-, su tamaño, volumen de inversiones, las necesidades de espacio para instalar el equipo y para el almacenamiento, si se trata de una empresa industrial o comercial, y otras exigencias de localización interna de la empresa.

La decisión de elegir el lugar de emplazamiento se toma en base a una **serie de variables externas**. Entre las más significativas aplicables a la empresa en general podemos citar las siguientes:

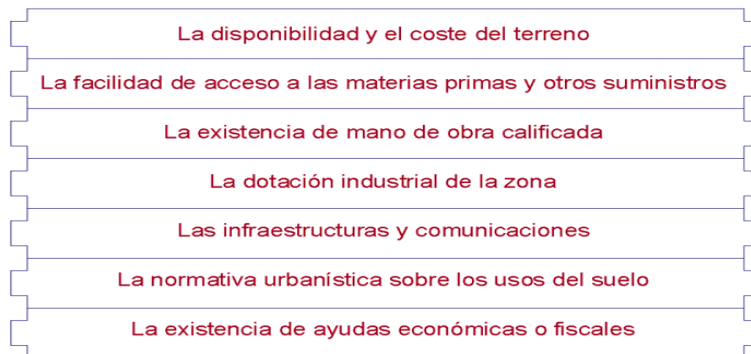
- Transportes y comunicaciones, infraestructuras de la zona, servicios necesarios.
- El abastecimiento de materias primas.
- La demanda de mercado.
- Suministros: energía eléctrica, agua, gas natural.
- El mercado de trabajo, mano de obra.
- Coste del terreno, construcción y equipo.
- El desarrollo económico de la región.
- Factores de tipo jurídico, fiscal y social.
- Financiación de la empresa, asistencia técnica, etc.
- Factores climáticos y de medio ambiente.

Esta lista de factores no es exhaustiva. Es innegable que cada empresa tiene sus características diferentes, y es de acuerdo con esas características con lo que debe hacerse la lista de factores para la decisión de localización.

Evidentemente, no todos los factores que intervienen en la decisión tienen la misma importancia. Unos han de recibir mayor ponderación que otros. Para tomar una decisión puede estudiarse cada posible localización asignando una puntuación a cada uno de los factores según su grado de cumplimiento. Posteriormente, se pondera la puntuación de cada factor según la importancia que tiene, y finalmente se suman los resultados, obteniéndose así la puntuación de esa localización. Este proceso se realiza para cada alternativa de localización y se elige aquella que tiene mayor puntuación.

■ **Factores de localización industrial:**

Como criterio general, la localización óptima de fabricas, almacenes y plantas será aquella en la que los costes de producción sean menores

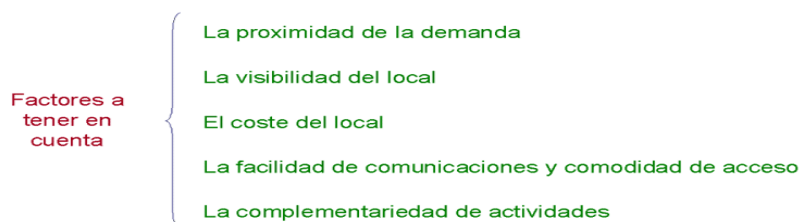


Factores de localización industrial: como criterio general, la localización óptima de las fábricas será aquella en la que los costes totales de producción sean menores, lo que afecta a:

- la disponibilidad y coste del terreno.
- la facilidad de acceso a las materias primas y otros suministros.
- la existencia de mano de obra cualificada.
- la dotación industrial de la zona. En el ejercicio de su actividad, la empresa necesita relacionarse con empresas auxiliares que le presten determinados servicios: de transporte, de fabricantes o distribuidores de componentes necesarios para el proceso productivo, o de servicios de asistencia técnica para posible averías.
- las infraestructuras y comunicaciones. Infraestructura de servicios (red de saneamiento y eliminación de residuos, asesorías de todo tipo, etc.) y de comunicaciones con el resto del territorio, así como medios de transportes idóneos, etc.
- la normativa urbanística sobre los usos del suelo.
- la existencia de ayudas económicas o fiscales.
- Otros factores. Además de estos factores, que se pueden estimar tangibles, existen otros (factores intangibles) más difíciles de evaluar: el desarrollo económico y social de la zona, el ambiente de negocios existente en la región o el clima laboral y social, etc.

■ **La localización comercial y de servicios:**

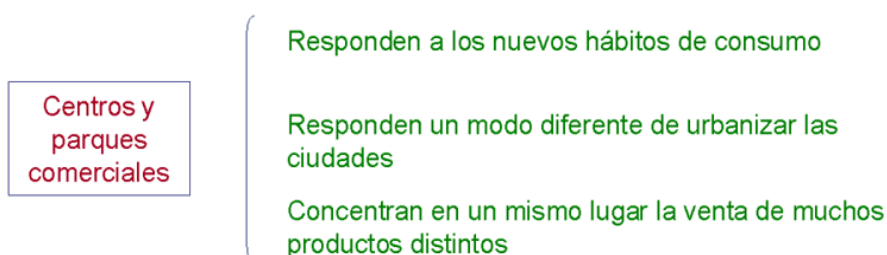
Los comercios, hoteles, bancos y otras empresas de servicios se preocupan sobre todo, de asegurar que sus productos o servicios sean fácilmente accesibles para sus clientes.



Factores de localización comercial y de servicios: los comercios, hoteles, bancos, etc., se preocupan sobre todo de asegurar que sus productos o servicios estén disponibles y sean fácilmente accesibles para sus clientes, lo que afecta a:

- La proximidad a la demanda. Estar cerca de donde se encuentran los potenciales clientes es determinante.
- La visibilidad del local. Es importante situarse en zonas de alto poder de atracción para el cliente o en lugares estratégicos que resulten más visibles.
- El coste del local. Hay que considerar el precio del local y lo que va a constar acondicionarlo.
- Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso. Es fundamental que el producto o servicio sea de fácil acceso para los usuarios a través de transporte público o de facilidades de aparcamiento, etc.
- La complementariedad de actividades (grandes centros comerciales). Son cada vez más atractivos los puntos de localización en los que existan ofertas de servicios complementarios, como las grandes superficies y centros comerciales.

■ Los centros comerciales:



El mayor acceso de la mujer al trabajo y el menor tiempo para ir de compras, junto con el nuevo hábitos de consumo, están cambiando la localización comercial. Los centros comerciales, son espacios que suelen disponer de un hipermercado, docenas de tiendas pequeñas, cine, restaurantes y otros espacio de ocio. La idea es ofrecer al consumidor satisfacción de diferentes necesidades en un único espacio (el clásico dicho matar dos pájaros de un tiro). Tiene de todo si tener que desplazarse a otro sitio.

■ Nuevas tecnologías y localización:



Las nuevas tecnologías de la información están cambiando el concepto de espacio físico de empresa. El comercio electrónico o los servicios en línea, las necesidades sociales (atención a la tercera edad, servicios de familia, etc.), mensajería, etc., están revolucionando el concepto tradicional de localización, aproximándolo más a una centralita telefónica o a un lugar en la Red que a una oficina o local comercial.

◆ LA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS:

➤ **Concepto:**

Al hablar de la dimensión de la empresa se nos presenta como primer problema el de definir lo que entendemos por dimensión de la empresa misma.

Para algunos autores la dimensión de la empresa no viene determinada por el tamaño de sus instalaciones técnicas de producción en un momento de tiempo dado (la dimensión no es tamaño físico o el espacio ocupado por las explotaciones), sino por la capacidad de producción de éstas, siendo tal capacidad la tasa máxima de producción en condiciones normales (así, por ejemplo, la dimensión de un cine no son las 100 butacas que componen su aforo, sino que, en caso de que proyectase tres sesiones a horas diferentes, su dimensión serían 300 butacas, que representa la capacidad real de proporcionar servicio en un día). No existe un criterio único respecto a qué indicador es más significativo a la hora de hablar de tamaño, aunque los más utilizados son: el número de trabajadores, cuantía del capital, volumen de producción, cifra de ventas y valor añadido.

La dimensión (tamaño) de la empresa es su máximo nivel de capacidad productiva.

Capacidad de una empresa es el máximo nivel de producción que puede alcanzarse en un periodo. Es un concepto relativo: unidades/máquina; Tm/día...

➔ **Diferencia entre dimensión y ocupación:**

- **La dimensión** es su capacidad productiva potencial, lo que puede llegar a alcanzar al máximo de sus posibilidades.
- **Ocupación** es la capacidad productiva realmente utilizada en un momento determinado.

La realidad es que el tamaño de la empresa se manifiesta en los distintos aspectos de la misma y estas manifestaciones no tienen porqué ser coincidentes entre sí. Así por ejemplo, una empresa puede ser muy grande en cuanto a su volumen de ventas y muy pequeña en cuanto al capital que emplea, o muy grande en cuanto al volumen de producción empleado y muy pequeña en cuanto al valor añadido que crea.

La medición de la dimensión empresarial es una tarea compleja, que requiere ser abordada en un enfoque amplio e integrador que considere los distintos aspectos relevantes de la actividad.

Para lograr la mejor situación competitiva posible, la empresa debe tener un **tamaño óptimo**. Si tiene un tamaño excesivo, asumirá unos costes que no podrá mantener, y si el tamaño es demasiado reducido, perderá oportunidades.

➔ **Factores para determinar la dimensión:**

- **Costes.** Las empresas de gran tamaño realizan grandes inversiones en infraestructura (costes fijos muy elevados), con lo que suelen alcanzar economías de escala (costes unitarios muy bajos).
- **Flexibilidad.** Los cambios en la demanda son cada vez más rápidos e intensos, por lo que la estructura interna debe ser fácilmente adaptable.
- **Cuota de mercado.** Cuanto mayor sea la cuota de mercado a la que aspira la empresa, mayor será su dimensión.
- **Capacidad financiera.** Crecer implica invertir, y normalmente para invertir las empresas deben endeudarse.

■ **Criterios para medir la dimensión de las empresas:**

No existe un único criterio para definir la dimensión de una empresa:

- Número de trabajadores.
- Volumen de ingreso.
- Volumen de producción.
- Recursos propios.
- Recursos totales.
- Beneficios.
- Etc.

Son muchos los **criterios empleados para ofrecer una medida**, al menos aproximada, **de la dimensión de la empresa**. Siguiendo Garrido Buj, entre los criterios más comunes cabe destacar:

- **Criterios técnicos:** volumen de producción obtenida; valor añadido generado por la empresa; montante del equipo productivo de que dispone la empresa; número de trabajadores.
- **Criterios financieros:** montante del capital disponible; el neto patrimonial: posibilidad de endeudamiento; el cash-flow; los beneficios brutos antes de impuestos e intereses.
- **Criterios comerciales:** volumen de ventas; cuota de mercado.
- **Criterios administrativos-organizativos:** estos centra en el grado de complejidad que ha adquirido el aspecto organizativo de la empresa, como consecuencia del tamaño alcanzado por ésta en sus dimensiones técnicas, financieras y comercial. Por ejemplo: el número de unidades divisionales, etc.

El uso de uno u otro criterio dará como resultado clasificaciones distintas de las empresas según tamaño. En cualquier caso, **a la hora de decidir la dimensión adecuada para una empresa concreta hay que tener muy presente que sea congruente respecto a la dimensión normal y competitiva del sector en el que opera.**

➤ **Criterios para ser PYME:**

➔ **La definición europea.**

“La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros”.

Artículo 2 del anexo de la Recomendación 2003/361/CE

La condición para que una empresa sea reconocida PYME es que respete los límites de efectivos y, o bien los límites de balance general, o bien los de volumen de negocio.

CRITERIO TAMAÑO	Número de trabajadores	Volumen de negocio	Balance general
Microempresa	Menos de 10	Hasta 2 millones de euros	Hasta 2 millones de euros
Pequeña empresa	Entre 10 y 49	Hasta 10 millones de euros	Hasta 10 millones de euros
Mediana Empresa	Entre 50 y 249	Hasta 50 millones de euros	Hasta 43 millones de euros

Por tanto, para considerar que una empresa es pequeña cuando emplea menos de 50 trabajadores y más de 10 trabajadores, su activo neto no supera 10 millones de euros (aproximadamente 200 millones de pesetas) y el volumen de ventas no sobrepasa 10 millones de euros (aproximadamente 200 millones de pesetas). Se considera que son empresas medianas las que cuentan con una plantilla entre 50 y 249 empleados y el volumen de ventas no sobrepase los 50 millones de euros (aproximadamente 8,320 millones de pesetas).

En España según datos del Banco de España, basándose en una combinación del volumen de ventas, número de empleados y valor añadido, las pequeñas empresas representan el 47%, las medianas el 44% y las grandes el 9%.

➤ **La dimensión óptima de la empresa:**

Una empresa posee una dimensión que denominaremos óptima cuando produce a unos costes más reducidos que sus competidores, obteniendo así unos beneficios superiores a los de éstos.

Dicho de otra forma: Dimensión óptima, es el nivel de producción en el que el coste por unidad de producto obtenido es mínimo.

La eficiencia de una empresa depende de que tenga una dimensión óptima, pero no sólo por este hecho podemos decir que la empresa es eficiente. En ello influyen muchos otros factores (personales, materiales, financieros y otros).

La ventaja de tener una dimensión óptima estriba en que, si una empresa es capaz de trabajar con los costes más bajos del sector, conseguirá - reduciendo sus precios - que los competidores tengan que abandonar el mercado porque los nuevos precios les resulten insuficientes para cubrir sus propios costes.

Ocasionalmente, en determinados países con economías en continuo crecimiento, se han creado empresas con dimensiones superiores a la óptima. Esto se hace porque se prevé que en un futuro habrá que ampliar la empresa, y se prefiere soportar actualmente costes de inactividad que hacer frente a los costes posteriores de ampliación de la empresa.

Al diseñar el sistema de producción es de suma importancia determinar la cantidad de unidades que se han de vender para que los ingresos sean iguales a los costes. Será a partir de esta cantidad cuando la empresa empiece a obtener beneficios, estamos haciendo referencia al **punto muerto o umbral de rentabilidad.** Que veremos en la unidad de producción.

◆ **EL PROCESO DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS:**



Los mercados evolucionan constantemente presentando retos y oportunidades que exigen nuevas respuestas por parte de la empresa. En la actualidad, los nuevos retos están relacionados con la globalización de la economía y con la búsqueda de la dimensión adecuada para atender mercados cada vez más amplios y competitivos. En este contexto es cuando surge en las empresas su vocación de desarrollo a través del crecimiento. Este crecimiento puede orientarse en diversas direcciones en función de la respuesta que dé la empresa a las siguientes cuestiones:

- **¿Especializarse o diversificar?** Las empresas pueden crecer intensificando su esfuerzo en su actividad habitual y en sus productos actuales, o bien entrando en nuevos productos y negocios.
- **¿Crecimiento interno o externo?** A su vez, el crecimiento puede llevarse a cabo solo o en compañía, es decir, la empresa puede aumentar sus inversiones y crecer a partir de sus propios recursos, o bien puede unir sus recursos con los de otras empresas para aumentar su dimensión.
- **¿Internacionalizarse o limitarse al mercado nacional?** A partir de una cierta dimensión, el mercado nacional puede resultar demasiado estrecho y la empresa tendrá que plantearse su expansión geográfica.

El crecimiento interno es el resultado de la expansión natural de la empresa, sin que dicho crecimiento suponga la desaparición o la reducción del grado de autonomía en la toma de decisiones de ninguna de las unidades productivas que ya tiene. En su desarrollo, las empresas pueden crecer por medio de la especialización o a través de la diversificación. En la expansión por especialización la empresa intensifica el esfuerzo en sus productos actuales, mejorándolos y ampliando sus ventas tanto en los mercados actuales como en mercados nuevos. La expansión por diversificación, en cambio, supone una cierta ruptura con la trayectoria de la empresa al desarrollarse a partir de mercados y productos completamente nuevos.

■ **Ventajas del crecimiento: las economías de escala:**

Sea cual sea la dimensión inicial de la empresa, tarde o temprano buscara alcanzar su dimensión óptima, como hemos visto en el epígrafe anterior. Es decir, buscara aquella dimensión, que le permita producir con el mínimo coste posible. Esto se consigue con las economías de escala, que se vio en el curso anterior, y en la primera unidad didáctica de repaso.

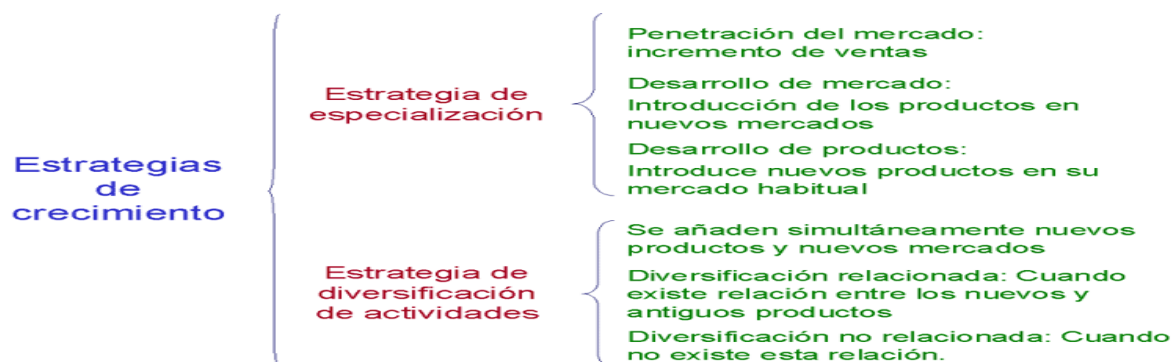
Las economías de escala, son originadas por la reducción del coste medio (coste por unidad producida) a medida que crece la empresa y aumenta la cantidad de producción.

Varias son las razones que explican las economías de escala:

- 1) **En el aspecto productivo**, la gran dimensión posibilita un alto grado de mecanización y permite:
 - a) Aprovechar mejor las ventajas de la división del trabajo y la especialización.
 - b) La automatización de los procesos y el uso de robots y máquinas con capacidad para realizar simultáneamente varias tareas.
- 2) **En el aspecto comercial**, la gran empresa, obtiene economías en sus compras al hacerlo a gran escala, consiguiendo mejores precios de sus proveedores.
- 3) **En el aspecto financiero**, las grandes empresas tienen más posibilidad de acceso a las diferentes fuentes financieras (mercado de valores, financiación internacional, etc.), obteniendo además mejores condiciones.

En conclusión, la gran empresa presenta ventajas económicas que le permiten, como consecuencia del abaratamiento de sus costes, disminuir los precios de sus productos y, por tanto, ser más competitivos en el mercado.

◆ ¿ESPECIALIZACIÓN O DIVERSIFICACIÓN?:



Las empresas pueden crecer por medio **de la especialización** o a través **de la diversificación**. Por la especialización, la empresa intensifica el esfuerzo en sus productos actuales, mejorándolos y ampliando sus ventas tanto en los mercados actuales como en los nuevos mercados. Por la diversificación, supone una cierta ruptura con la trayectoria de la empresa, al desarrollarse a partir de nuevos mercados y productos completamente nuevos

■ La estrategia de especialización:

La estrategia de especialización presenta diversas variantes:

- Penetración de mercado:** la empresa trata de crecer incrementando las ventas entre sus clientes habituales o buscando nuevos clientes para sus productos tradicionales. La mayor participación en el mercado puede obtenerse mediante campañas de publicidad, promoción, etc., u obteniendo alguna ventaja competitiva.
- Desarrollo de mercados:** la empresa trata de introducir sus productos actuales en nuevos mercados, tanto en nuevas áreas geográficas como en nuevos segmentos de un mismo mercado.
- Desarrollo de productos:** la empresa se mantiene en su mercado actual, pero desarrolla nuevos productos relacionados o complementarios a los actuales.

■ La estrategia de diversificación de actividades:

La estrategia de diversificación se realiza cuando se añaden simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, ampliando su cartera de negocios.. Conviene distinguir entre:

- **Diversificación relacionada o horizontal** (cuando existe alguna relación, conexión o similitud entre los productos nuevos y antiguos de la empresa: tecnología, comercialización, etc.).
Con la diversificación relacionada, la empresa añade nuevos productos, tratando de ofrecer una gama más completa que la de sus competidores para atraer nuevos clientes. Por ejemplo, productos de belleza, etc.
- **Diversificación no relacionada o heterogénea o conglomerado** (no hay ninguna relación entre los productos nuevos y antiguos de la empresa), con ella se trata de explotar oportunidades rentables, aunque no tenga relación con el resto de las actividades de la empresa.
- **Diversificación vertical o no relacionada** (integración vertical). Consiste en crecer añadiendo nuevas actividades a las actuales, pero dentro del mismo sector. Supone extender su actividad integrando otras actividades dentro de la cadena de valor del sector.

◆ CADENA DE VALOR E INTEGRACIÓN VERTICAL:

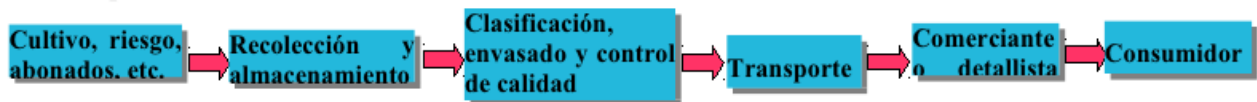
El aumento en la producción de las empresas hizo que empezaran a preocuparse por garantizar sus abastecimientos de materias primas, tanto en cantidad como en calidad; ¿por qué no realizar por sí mismas la provisión de materias primas y componentes? A su vez, la producción a gran escala había posteriormente que distribuirla; ¿por qué depender de distribuidores independientes?, ¿por qué no distribuirla ellas mismas?.

■ La cadena de valor:

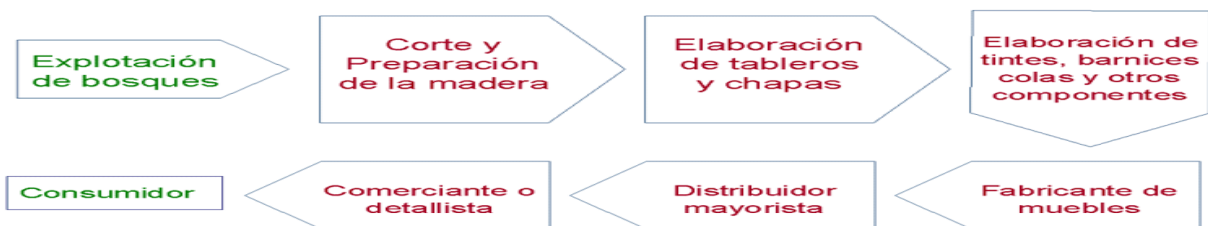
La **cadena de valor** es un **modelo teórico** que describe cómo se desarrollan las actividades de una **empresa**. Siguiendo el concepto de **cadena**, está compuesta por distintos eslabones que forman un **proceso económico**: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega **valor**, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a **pagar** por un producto o servicio.

Ya vimos en el primer tema, y en economía de 1º, que la empresa, es la unidad básica de producción, y que la producción consiste en transformar, comercializar y distribuir un producto. Pues tanto transformar como comercializar o prestar un servicio son actividades complementarias que contribuyen a incrementar la utilidad o el valor de los bienes. El valor que añade cada empresa es un eslabón de una cadena en la que intervienen otras empresas y que van desde la extracción de materias primas hasta el consumidor.

Cadena de valor de productos envasados:



Cadena de valor de fabricación de muebles:



En esta cadena de valor, la empresa puede especializarse en una de las fases o puede ir añadiendo actividades anteriores o posteriores. Cuando una empresa añade fases y se extiende hacia ambos extremos de la cadena de valor, a este proceso se le conoce como **integración vertical**. Cualquier decisión de integración vertical supone asumir al mismo tiempo la **diversificación no relacionada de actividades**.

■ Las ventajas e inconvenientes de la integración vertical:

Como resultado de la división del trabajo y la especialización nadie es capaz de producir todos los bienes y servicios que desea y/o necesita consumir. Por el contrario parte de los bienes y servicios necesarios deberán ser adquiridos de otras personas especializadas en su elaboración y/o presentación, produciéndose un **intercambio**.

A través de los mercados (punto de encuentro de demandantes y oferentes) tiene lugar una gran cantidad de intercambios. Pero el intercambio al que nos queremos referir aquí es un concepto de mayor alcance que el mero intercambio mercantil. **En primer lugar**, los bienes intercambiados no tienen que ser solamente bienes comerciales, en economía se hablan de bienes siempre que estén implicados recursos escasos. Por tanto, **se puede hablar incluso de intercambios de favores o información** (por ejemplo la información de los bancos, etc.). **En segundo lugar**, la transferencia de derechos no tiene que ser mutua (por ejemplo las ONG). Cuando una persona ofrece parte de su tiempo, esta ofreciendo el derecho a utilizar un recurso escaso. Para un economista, cabe hablar de un intercambio, tanto si la otra persona corresponde de alguna forma como si no se hace explícitamente.

Desde el momento en que tiene lugar un intercambio se puede hablar también de **transacción económica** (establecimiento de acuerdos previos).

La especialización lleva a una necesidad de coordinación. Douma y Schreuder (1991) proponen, dos mecanismos de coordinación: **mercados y organizaciones**, es decir, la realización de las transacciones a través de los mercados y la realización de las transacciones a través de las organizaciones. A través del mercado ya lo hemos visto en el primer año en economía (relaciones de los demandantes y oferentes).

Las organizaciones como mecanismo de coordinación: las organizaciones son el medio principal a través del cual los individuos pueden colaborar unos con otros en orden a alcanzar unos objetivos específicos y bien definidos. El desarrollo de las organizaciones es el principal punto de partida para que, en una sociedad altamente diferenciada sea posible “hacer cosas” y conseguir metas más allá de los logros individualmente alcanzables.

Dentro del mecanismo de organización, existe siguiendo a Henry Mintzberg, seis tipos básicos de mecanismos de coordinación:

- 1) **Adaptación mutua:** la coordinación se consigue mediante la simple comunicación informal (como entre dos empleados).
- 2) **Supervisión directa:** la coordinación se consigue cuando una persona se responsabiliza del trabajo de los demás, dándoles ordenes e instrucciones y controlando sus acciones (como cuando el jefe indica a sus subordinados lo que tienen que hacer y vigila que lo haga de modo indicado).
- 3) **Normalización de los procesos de trabajos:** la coordinación se consigue especificando los procesos de trabajo de las personas que realizan tareas interrelacionadas, es decir, programando, el contenido del trabajo.
- 4) **Normalización de los resultados:** la coordinación se consigue especificando los resultados esperados de diferentes trabajos, como las dimensiones del producto o del rendimiento.
- 5) **Normalización de las habilidades /así como del conocimiento):** el trabajo diferente se coordina mediante el entrenamiento que reciben los trabajadores para el mismo, es decir, mediante la especificación del tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.
- 6) **Estandarización de normas:** las normas determinan el trabajo que se está controlando y, generalmente, dichas normas afectan a la totalidad de la organización. De esta forma todas las funciones serán coordinadas por el mismo “conjunto de creencias” (como ocurre en una orden religiosa).

En resumen, los seis mecanismos indicados suponen una alternativa al mecanismo de precios para la comunicación de información y para la coordinación de actividades económicas.

Al igual que un mercado ideal es un mecanismo de coordinación que utiliza únicamente el mecanismo de precios, las organizaciones son mecanismos de coordinación que no utiliza (salvo excepciones) el mecanismo de precios para su coordinación (interna), sino otros mecanismos.

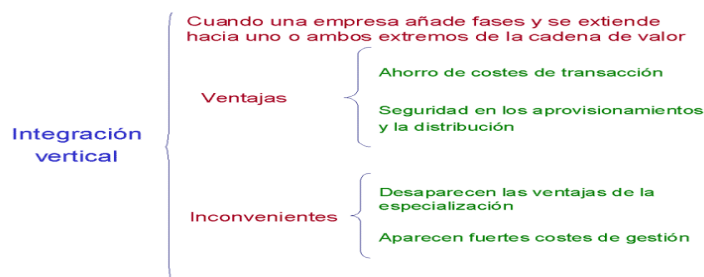
Como hemos visto, la especialización lleva a una necesidad de coordinación, y esta se lleva a cabo a través de dos mecanismos de coordinación: **mercados y organizaciones**.

En el concepto de transacción se incluye los intercambios propiamente dichos, como los contratos que lo posibilitan. Así un **intercambio se define como la transferencia de los derechos de propiedad (o uso) respecto de un recurso sin que ello implique compromisos o responsabilidades futuras**; **un contrato es la promesa de un adecuado resultado futuro**.

Las transacciones pueden tener lugar a través de los mercados o en el seno de las organizaciones. La Economía de Costes de Transacción destaca el hecho de que deben tener en cuenta no solo los costes tradicionales de producción y distribución, sino también los costes propios de la transacción. **Los Costes de transacción**, han sido descritos por Coase como originados por:

- 1) La identificación de los precios relevantes, es decir, los costes de obtención de información.
- 2) La negociación y establecimiento de los términos del contrato.
- 3) El control sobre el cumplimiento de lo pactado o costes de garantía.

Los costes de producción vienen determinados por la tecnología y la demanda siendo los mismos cualquiera que sea el marco organizativo elegido para explotar dicha tecnología y satisfacer la demanda. Por el contrario, los costes de transacción van ligados al modo elegido para organizar la producción y las transacciones económicas.



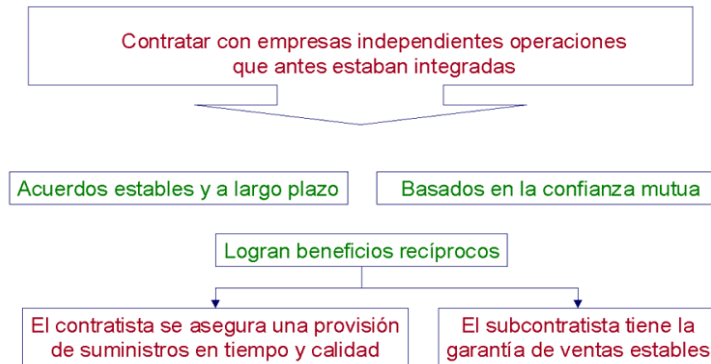
➤ **Las ventajas de la integración vertical:**

Visto lo anterior, existen algunos factores que explican la decisión de integrarse verticalmente, un factor importante son los costes de transacción. Si la empresa se integra puede ser su propio proveedor y su propio cliente, por tanto no tiene esos costes. Otra razón es la de garantizar cierta seguridad en los aprovisionamientos y la distribución.

➤ **Inconvenientes de la integración vertical:**

Tiene también inconvenientes. En primer lugar, porque se pierde las ventajas de la especialización: la empresa debe dirigir y gestionar nuevas actividades, en muchos casos alejadas de lo que saben hacer realmente. En segundo lugar, aunque desaparecen los costes de transacción, aparecen los costes de gestión derivadas de la mayor necesidad de coordinación entre distintas actividades que se integran.

■ **Alternativas a la integración vertical: la subcontratación:**



Si bien la integración vertical fue muy frecuente en el pasado, en la actualidad la tendencia es la desintegración vertical, pero tratando de mantener algunas ventajas de la integración. Esto se consigue mediante **acuerdos de subcontratación (outsourcing)**; esto es, contratando con empresas independientes todas las operaciones que antes estaban integradas.

Mediante la subcontratación una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad en unas condiciones estipuladas, con la garantía de que le comprará su producción si cumple esas condiciones. Estos acuerdos entre empresas suelen ser estables y a largo plazo, y están basados en la confianza mutua entre ellas y en la expectativa de obtener beneficios recíprocos a largo plazo.

Esta relación cooperativa es beneficiosa para ambas partes: el subcontratista tiene la garantía de unas ventas estables; el contratista, por su parte, tiene asegurada una provisión de suministros en tiempo y calidad. Además, con estas redes de empresas se resuelve los problemas anteriores de la integración vertical, ya que cada una se especializa en aquello que sabe hacer mejor, recuperando las ventajas de la especialización. Por ejemplo de subcontratación: esta muy utilizada en el sector textil (Benetton, Zara, Cortefier, etc.). la calidad de las piezas es más fácil de garantizar en estas pequeñas empresas, donde el propietario controla directamente las operaciones.

◆ CRECIMIENTO INTERNO Y EXTERNO:



Cualquier estrategia de desarrollo de la empresa puede llevarse a cabo mediante:

- **El crecimiento interno o crecimiento natural:** es el que realiza la empresa a través de nuevas inversiones en el seno de la empresa, aumentando su capacidad productiva.
- **El crecimiento externo:** se produce como consecuencia de la adquisición, fusión o alianza con otras empresas, dando lugar al fenómeno conocido como concentración o integración empresarial. Aunque este fenómeno viene de atrás, en nuestros días se extiende a todos los sectores y a todo tipo de empresas, provocando la disminución del número de empresas y el crecimiento de dimensión de las que se mantienen.

El crecimiento es la tendencia natural de la empresa que está en función de los objetivos a medio y largo plazo de la misma. Aunque genéricamente podemos decir que las empresas crecen porque así pueden producir con menores costes, hay otros motivos por los que las empresas deciden crecer: eliminar competidores actuales, asegurar todo tipo de abastecimientos, afianzar la posición en el mercado frente a los clientes e incrementar beneficios. Cuando la empresa reconoce que con los actuales productos-mercados no puede alcanzar los objetivos marcados, son necesarias una serie de actuaciones encaminadas a modificar dicha cartera de negocios

➤ **CRECIMIENTO INTERNO (Diversificación y Expansión):** (Ya lo vimos en el epígrafe ¿especialización o diversificación)

➔ **Diversificación:**

Con este término nos referimos al grado en que una empresa produce una variedad de productos distintos. La razón que explica la diversificación por parte de la empresa es la necesidad de incorporar nuevos productos a nuevos mercados.

Esta diversificación puede ser de tres tipos:

- **Diversificación vertical (o no relacionada):** Por diversificación vertical entendemos la acción o decisión de la empresa de adquirir o construir instalaciones para llevar a cabo etapas productivas que previamente precedían o sucedían a sus actividades originales productivas. Por ejemplo, una empresa de bebidas refrescantes que empieza a producir envases de cristal, estará diversificándose verticalmente. La empresa pasa a producirlos en lugar de comprarlos a otros.
- **Diversificación horizontal (o relacionada):** Cuando el nuevo producto-mercado mantiene alguna relación tecnológica o comercial con los existentes. Por ejemplo una empresa puede fabricar dos productos complementarios entre sí como son el cepillo y la pasta de dientes. Otro ejemplo, supongamos que una empresa se dedica a la elaboración de café soluble; si ésta decide introducirse en el mercado lácteo (producto complementario) y a la vez comienza a producir cacao soluble (producto sustitutivo), estará llevando a cabo diversificaciones horizontales.
- **Diversificación heterogénea (no relacionada o conglomerado):** Cuando el nuevo producto-mercado no mantiene ningún tipo de relación con la actividad principal. Ejemplo: una empresa de jardinería se introduce en el mercado de la ropa.

➔ **Expansión:**

Vistas las estrategias de diversificación, vamos a centrarnos ahora en el crecimiento a través de la expansión, en cuyas estrategias la empresa no cambia de negocios sino que intenta potenciarlos, manteniendo bien los productos o bien los mercados actuales. La expansión puede realizarse de diferentes maneras:

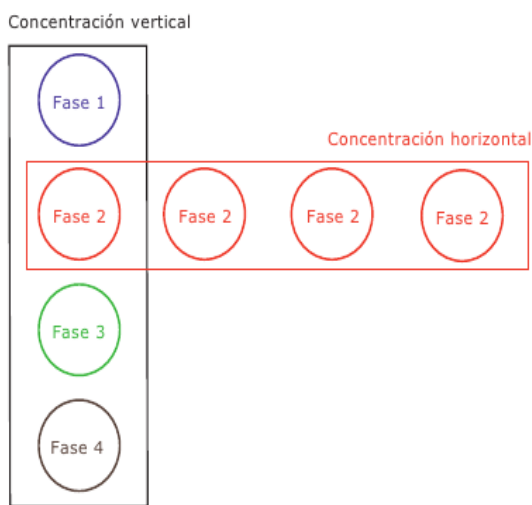
- **Penetración del mercado:** Consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado actual con los productos actuales. Para ello la empresa tendría diferentes posibilidades
 - tratar de aumentar el uso del producto por los clientes, aumentando el tamaño de las unidades ofrecidas a la ventas (botellas de agua de 1 litro pasaron a ser de 2 litros), incorporando características adicionales al producto (tapón dosificador incorporado en los suavizantes para la ropa), creando más usos para el mismo (productos de limpieza multiusos).
 - intentando atraer clientes de empresas competidoras a través de mayores esfuerzos publicitarios, mayor diferenciación del producto, precios más bajos.
 - atrayendo nuevos usuarios del producto induciendo a probarlo a través de muestras gratuitas, cupones, etc.
- **Desarrollo del mercado:** Consiste en introducir la línea de productos actuales en nuevos mercados. Por ejemplo el champú Johnson pasó de ser un producto para el mercado de niños a incorporarse al mercado de adultos.
- **Desarrollo del producto:** Consiste en introducir nuevos productos en los mercados actuales. Por ejemplo, cuando la empresa Coca-cola decide lanzar refrescos de frutas además de los productos tradicionales.

◆ CRECIMIENTO EXTERNO:

Hechas estas consideraciones generales sobre las estrategias de crecimiento y una vez se ha decidido algún tipo de estrategia, la siguiente fase es decidir el modo como va a llevarse a cabo. Para ello tiene básicamente dos alternativas:

- 1) Adquirir o fusionarse con una empresa ya establecida en el negocio donde desea entrar;
- 2) Investigar y desarrollar internamente la tecnología de producto y procesos necesarios para producir y vender el nuevo producto.

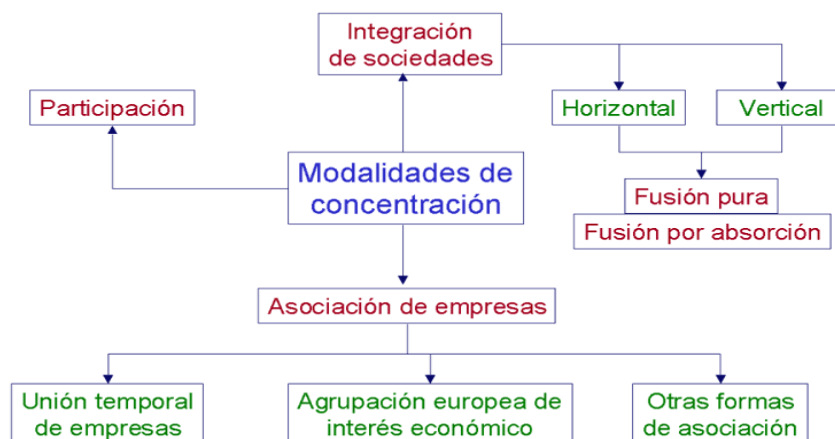
Puede pensarse en varias razones de por qué una empresa puede preferir la adquisición de otra empresa ya existente o embarcarse en el desarrollo interno de un nuevo negocio. La adquisición de una organización existente tiene la ventaja de constituir una forma más rápida de entrar al mercado deseado, a la vez que se evita el tener que superar barreras a la entrada como patentes, inexperiencia tecnológica o falta de proveedores. El desarrollo de un nuevo negocio para convertirse en competidor eficaz puede llevar años. No obstante, la adquisición no está libre de posibles limitaciones. El encontrar la empresa adecuada a comprar puede ser un verdadero problema.



Según la ubicación en la cadena de valor de las empresas que realizan la fusión o absorción, distinguimos:

- **Concentración horizontal** de empresas que desarrollan la misma área de actividad.
- **Concentración vertical** (trust) de empresas de distintas fases de la cadena de valor.

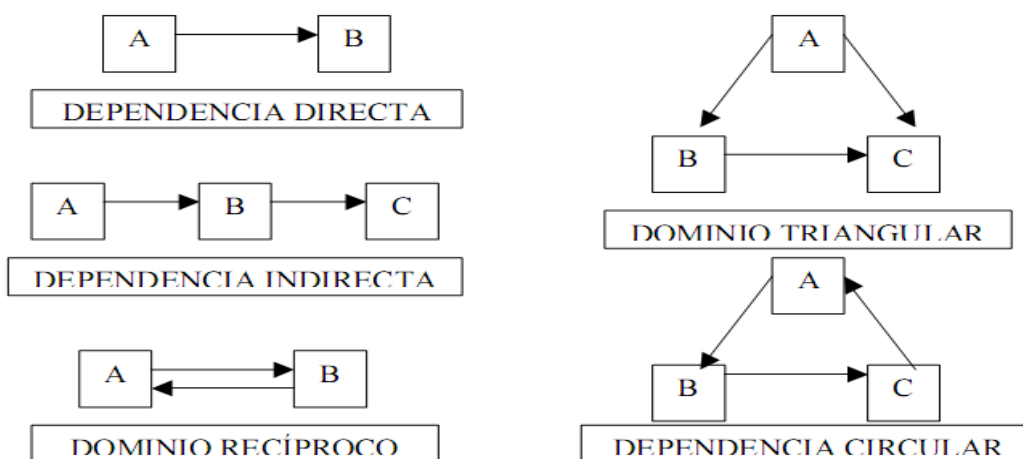
■ Modalidades de concentración:



Las empresas, a la hora de culminar el proceso de crecimiento a través de la integración, pueden recurrir a diversas formas. Las más comunes son:

- **Integración de varias sociedades:** varias sociedades en una sola, uniendo sus patrimonios formando una nueva empresa. Un ejemplo muy frecuente de esto lo tenemos en las fusiones entre los bancos. Ejemplo: las fusiones entre bancos, BSCH, BBVA.

- **Absorción:** consiste en la unión de varias sociedades alrededor de una principal que se mantiene y asume el liderazgo.
- **Holding o sociedad tenedora:** es la toma de participaciones por una empresa (matriz), sobre otras (filiales), mediante la compra de acciones para hacerse con el control de éstas. Los tipos de control variarán según la cantidad de accionariado poseído por la matriz, y se pueden resumir en absoluto (80-100% del capital); mayoritario (50-80% del capital); minoritario (10-50% del capital); e interno (0-10% del capital). Las actividades de las sociedades del holding pueden ser muy diversas, como también las relaciones de dependencia o dominio entre ellas. Existen relaciones directas, indirectas, triangulares, circulares, etc.
- **Trust o concentración o integración vertical:** es la agrupación de empresas que pertenecen a diferentes fases del proceso productivo y que, mediante esta asociación, pretenden reducir costes y ejercer una posición de predominio. Este puede ser el caso de un grupo de empresas que produzcan papel, tinta, libros, etc.
- **Cártel o concentración o integración horizontal:** agrupación de empresas de la misma fase de un proceso productivo con el propósito de ejercer el monopolio en ese sector de producción; por ejemplo, una agrupación de productores de aceite fijando los precios del producto (CEPSA, REPSOL, BP... con los carburantes). Las prácticas monopolistas están prohibidas por las leyes de defensa de la competencia.
- **Participación (adquisición):** se produce cuando una empresa adquiere una parte de las acciones de otras sociedades sin que éstas pierdan su personalidad jurídica.



■ **La cooperación empresarial:**

La cooperación es una forma de crecimiento cada vez más empleada por distintas empresas. Hasta ahora no parecía posible que triunfaran estrategias que no fueran competitivas, pero el éxito de nuevas formas como la franquicia, joint-venture y otras están demostrando que también la cooperación puede ser una buena estrategia empresarial.

Gran parte de las ventajas que se consiguen con la unión de empresas pueden obtenerse también a través de la cooperación y la formación de redes de empresas. La cooperación empresarial consiste en un acuerdo entre distintas empresas a través del cual tratan de unir sus esfuerzos y aprovechar las ventajas que surgen de actuar conjuntamente.

- ➔ **La cooperación empresarial** consiste en un acuerdo con el que las empresas unen sus esfuerzos para aprovechar las ventajas de actuar conjuntamente.

Esta cooperación puede ser:

- a) **Cooperación productiva:** a veces, las empresas competidora cooperan en actividades de producción para obtener economías de escala, o compartir riesgos o recursos. Así, por ejemplo, las empresas petroleras cooperan en la fase de exploración y extracción del petróleo, mientras que en la fase de distribución al consumidor compiten para captar clientes. Otra forma habitual de cooperar es mediante la subcontratación de los servicios de otra empresa.
- b) **Cooperación comercial:** las economías de escala también se consiguen, por ejemplo, cuando varias empresas forman una central de compras para negociar conjuntamente la adquisición de los materiales que necesitan y conseguir unas condiciones más ventajosas. La cooperación también es conveniente para entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto.
- c) **Cooperación tecnológica:** son ejemplos la cesión de una patente para su explotación a cambio del pago de un precio o “royalty”, o la actividad de asistencia técnica, mediante la cual la empresa contrata la realización de ciertos servicios, como puede ser el mantenimiento de sus equipos industriales o informáticos.

■ **Principales modalidades de cooperación empresarial:**

→ **Joint-Venture (Aventura Conjunta):**

Dos (o más) empresas lanzan un proyecto empresarial conjunto en el que se lanza un nuevo producto, generalmente en distintos mercados de los de las empresas de origen. Evitan hacerse competencia entre ellas, también a sus mercados-productos originales y consiguen sumar experiencia y conocimientos complementarios en el nuevo producto-mercado.

Los ejemplos más notorios son:

NESTEA: Joint-Venture entre Nestlé y Coca-Cola. Una aporta su experiencia y credibilidad en Té y la otra su red de distribución. Ambas consiguen entrar en un nuevo mercado de refrescos.

SMART: Joint-Venture Mercedes-Benz+Swatch. Una aporta experiencia en mecánica automovilística y la otra su capacidad de innovación y diseño. Ambos consiguen entrar en mercados en los que no estaban presentes (Mercedes no tenía utilitarios de precio bajo e incluso podría ser contraproducente venderlos bajo su marca)

→ **Asociaciones de empresas (cooperación):**

Se realizan a través de fórmulas jurídicas expresas o bien a través de acuerdos más o menos explícitos. Todas las compañías responden solidariamente de los acuerdos suscritos con terceros. Se disuelve una vez que concluye el proyecto. **La más habitual es la Unión Temporal de Empresas (UTE)** que se trata de una asociación que forman dos o más empresas para acometer un proyecto concreto de duración limitada.

UTE (Unión Temporal de Empresas): es una forma de cooperación transitoria, con fecha de finalización prefijada. Suele ser muy específica del sector de la construcción y se emplea cada vez más. Una vez que dos o más empresas han colaborado en una UTE es más probable que lleguen a otro tipo de acuerdos más ambiciosos

→ **Venture capital (capital riesgo):**

Una empresa participa de forma temporal en el capital de otra de carácter innovador.

→ **Spin-off:**

Empresa que surge de la escisión de una sus partes, con el fin de externalizar y especializar actividades.

→ **Cartel:**

Convenio entre varias empresas similares para evitar mutua competencia y regular la producción, venta y precios.

→ **Franquicia:**

Acuerdo para utilizar el nombre, marca o sistema comercial a cambio de una compensación.

La cooperación empresarial puede tener diseños muy diversos que superan estas formas analizadas aquí brevemente. Por ejemplo, empieza a ser habitual en sectores maduros que varias empresas competidoras creen una “Central de Compras” para sumar necesidades de compra y obtener mejores costes (recientemente GM y FIAT, entre otros trataron de lanzar una)

■ **Un fenómeno creciente de cooperación: las franquicias:**

Las franquicias: la cooperación mediante franquicia consiste en un acuerdo a través del cual la empresa franquiciadora cede a la empresa franquiciada el derecho a usar una marca o fórmula comercial de reconocido prestigio a cambio de unos pagos periódicos.

La franquiciadora cede su imagen de marca para explotarla en un determinado territorio en exclusiva, encargándose de su promoción. Además, proporciona asesoramiento técnico y comercial, y formación en la fase inicial de la actividad.

El derecho al uso de una marca conocida y la formación y asistencia tienen un coste para **la franquiciada** que suele consistir en una cantidad inicial y otras de carácter periódico cuya cuantía dependerá del volumen de ventas.

En conclusión, el pequeño empresario franquiciado, al pertenecer a un gran grupo, aprovecha las economías de escala del grupo en compras, promoción e imagen de una marca de prestigio; y la gran empresa franquiciadora puede incrementar sus ventas sin tener que asumir grandes inversiones ni riesgos ya que cada franquiciado se responsabiliza de su negocio.

Franquicia: Es una de las formas de cooperación entre las empresas. La más extendida. Definida antes, lo más característico es que jurídicamente franquiciador y franquiciado son distintas empresas. Sus ventajas e inconvenientes principales son:

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
FRANQUICIADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evita los elevados gastos fijos que implican generalmente un sistema de distribución propio 2. El franquiciado, está muy motivados por ser propietario de su negocio. 3. La empresa-emprendedor local esta bien integrado y conoce bien el mercado local. 4. Crear una nueva fuente de ingresos, en muchos casos continúa. 5. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve. 6. Beneficiarse de economías de escala. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de control del negocio local. Si las instalaciones fueran propias tendría más control. 2. Si el concesionario tiene mucho éxito, cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha creado un competidor.
FRANQUICIADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir el riesgo y la incertidumbre, se trata de un proyecto de éxito técnico. 2. Evita partir de una imagen de marca desde cero. El franquiciador cede el uso de una marca con aceptación y reconocimiento 3. Recibir formación y asistencia desde el franquiciador. 4. Ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable. 5. Tener locales y decoración interior bien concebidos. 6. Beneficiarse de la I+D constante de nuevos productos o servicios. 7. La producción del día a día está ya estandarizada: se beneficia del Know-How técnico del franquiciador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre y otros gastos pueden ser muy altos. Se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes. 2. Menos independencia: debe seguir los patrones del franquiciador, muy estandarizados. Pocas opciones de utilizar ideas propias 3. Cancelación: difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin cooperación del franquiciador. 4. Obligación compra de provisiones al franquiciador, que lo convierta, con todos sus peligros, en un monopolio del que dependamos. 5. El franquiciador puede tener derecho de compra y rescisión de dicho contrato. 6. Riesgo (si no se pactó en el contrato) de que el franquiciador autorice otra franquicia en la misma plaza.

Ejemplos: Prácticamente todas las empresas presentes en varias ciudades se han expandido rápidamente gracias a este formato comercial de distribución, desde Mc-Donalds pasando por Coronel Tapioca, Zara, Mango, UPI, inmobiliarias, gimnasios, ... la lista es innumerable y hay muchísimos buscadores de Internet específicos con la oferta actual de franquicias. Incluso existe una feria nacional anual donde buscar las mejores ofertas.

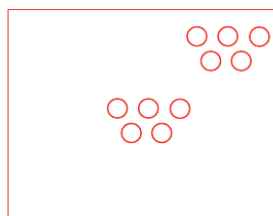
■ Estrategias de expansión geográfica:

Dentro de la gran variedad de modelos de expansión geográfica empresarial distinguimos:

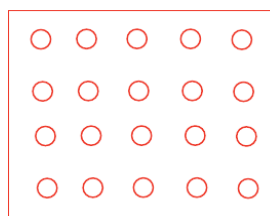
- Concentración en zonas estratégicas. Se centra en potenciar áreas de gran interés estratégico.
- Crecimiento nacional equilibrado. Representación equilibrada en todas las provincias del territorio.
- Crecimiento en mancha de aceite. Expansión en provincias cercanas a la de nacimiento.
- Crecimiento en gotas de agua. Presencia simbólica en todas las provincias.
- Estrategias mixtas. Combinación de varias estrategias.



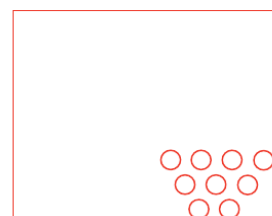
Gotas de agua



Zonas estratégicas



Equilibrado



Mancha

■ Las agrupaciones empresariales: los clústeres:

En 1920 Marshall denomina “distrito industrial” a la agrupación en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que mejoran su productividad como consecuencia de la división del trabajo existente entre ellas.

Pero será Porter (“Ventaja competitiva de las naciones” 1990) el que popularice el concepto de clúster, como concentración geográfica de empresas de una determinada actividad productiva.

- ➔ Para Porter **los clústeres** son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones conexas, que compiten pero que también cooperan.

Para Porter la concentración de empresas en clústers, contribuye positivamente en los cuatro polos del diamante que explica las ventajas competitivas empresariales.

➔ Cooperación y competencia:

Podría pensarse, que no tiene mucho sentido instalarse en un pequeño espacio físico en el que existen una gran cantidad de empresas que se dedican a lo mismo. Sin embargo, estas empresas pueden realizar tareas complementarias y cooperar, desarrollando así una gran ventaja competitiva. El equilibrio adecuado entre cooperación y competencia, es el factor clave del éxito de un clúster.

➔ Beneficios de un clúster:

- Incremento de la productividad como consecuencia de la especialización.
- Promoción de la innovación y la investigación conjunta.
- Favorece la creación de nuevas empresas.
- La contribución a la circulación y creación de conocimiento.
- Fomento y desarrollo de estructuras educativas que mejoran la formación de los trabajadores.
- Aceleración de los procesos de aprendizaje.

◆ **LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN ECONOMÍA:**

Las microempresas, las pequeñas y medianas empresas representan el 99% del tejido empresarial de un país, siendo vital su importancia económica y social.

➤ **Concepto:**

La Comisión Europea ha adoptado una nueva definición de microempresa y de pequeña y mediana empresa (PYME) con el objetivo de fomentar el espíritu empresarial, la inversión y el crecimiento, facilitar el acceso al capital riesgo, reducir las cargas administrativas y aumentar la seguridad jurídica.

La nueva definición, mantiene los diferentes límites de número de empleados que definen las categorías de microempresa y de pequeña y mediana empresa. Sin embargo, eleva los límites financieros, volumen de negocio y balance general. En definitiva se considera una empresa mediana cuando ocupa a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio anual no exceda de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no exceda de 43 millones de euros. Una pequeña empresa es aquella que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocio anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros. Por último, una microempresa es aquella que ocupa a menos de 10 personas y su volumen de negocio anual o balance general anual no supera los 2 millones de euros.

Esta nueva definición se utilizará a partir del 1 de enero de 2005.

Más información: Recomendación de la Comisión Europea, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, publicada en el DOCE L 124, de 20 de mayo de 2003

➔ **La definición europea de PYME:.**

“La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros”.

Artículo 2 del anexo de la Recomendación 2003/361/CE

DEFINICIÓN DE MICROEMPRESA, PEQUEÑAS EMPRESA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

(de acuerdo a la Recomendación de la Comisión Europea, de 6 de mayo de 2003, que entró en vigor el 1 de enero de 2005)

La condición para que una empresa sea reconocida PYME es que respete los límites de efectivos y, o bien los límites de balance general, o bien los de volumen de negocio.

CRITERIO TAMAÑO	Número de trabajadores	Volumen de negocio	Balance general
Microempresa	Menos de 10	Hasta 2 millones de euros	Hasta 2 millones de euros
Pequeña empresa	Entre 10 y 49	Hasta 10 millones de euros	Hasta 10 millones de euros
Mediana Empresa	Entre 50 y 249	Hasta 50 millones de euros	Hasta 43 millones de euros

■ Ventajas e inconvenientes de las pymes:

➤ **Ventajas**

Como señala Ramón Tamames, el verdadero papel del empresario lo representa aquel que arriesga su dinero y dirige además el negocio, del que suele ser su propietario. Los otros, los grandes ejecutivos, no suelen conocer las angustias y los desvelos de una letra devuelta por el cliente o del crédito que el banco no está dispuesto a renovar. Incluso así y con los escasos apoyos con que tradicionalmente han contado las PYME, éstas presentan algunos aspectos positivos sobre la gran dimensión y son capaces de superar con esfuerzo día a día las limitaciones y condicionantes impuestos por el sistema.

En la siguiente lista se exponen las principales ventajas derivadas de la dimensión de las PYME:

- 1) **Flexibilidad y capacidad** de superación ante situaciones de cambio estructural. Posibilidad de cambiar de actividad en corto espacio de tiempo. En épocas de crisis pueden absorber, en mejor posición que las grandes empresas, situaciones de recesión al no padecer cargas estructurales demasiadas importantes.
- 2) Pueden actuar como auxiliares de las grandes en la producción o distribución.
- 3) **Más cercana a los clientes.** Por su proximidad y relación directa con el cliente disfrutan de una posición privilegiada en los mercados locales. Servicio muy directo a los clientes. Control y conocimiento directo de los clientes, por lo que se alcanza un índice bajo de morosidad y fallidos.
- 4) **Mayor implicación de los trabajadores.** La relación más directa y fluida con los directivos (muchas veces dueños de la empresa) hace que los trabajadores vean como algo más próximo y cercano la evolución y resultados de la misma. Normalmente tienen una mayor responsabilidad, lo que incide en su motivación.
- 5) **Pueden ocupar de nichos de mercado no rentables para empresas grandes.**
- 6) **Ausencia casi total de conflictos laborales.** La dirección conoce y controla a sus trabajadores, con frecuencia dirección y trabajadores están unidos por parentesco y/o amistad. Facilidad y rapidez de comunicación.
- 7) **Necesitan menos inversión inicial.**

➤ **Inconvenientes:**

Las PYME presentan desventajas o inconvenientes, las más importantes se muestran a continuación:

- 1) **Su tamaño les impide aprovechar las economías de escala**, por lo que tienen difícil competir en costes con empresas más grandes.
- 2) Por lo general, **carecen de potencial financiero suficiente.** Dependen esencialmente de la financiación bancaria y de la facilitada por los proveedores y suministradores; no acceden por tanto a otras oportunidades de financiación, tales como Bolsa o emisión de obligaciones.
- 3) **No tienen la capacidad técnica de las grandes entidades**, que cuentan con personal muy especializado y buenos asesores en diferentes disciplinas. La cualificación y formación técnica del personal no se encuentra al nivel europeo.
- 4) **Escaso poder de negociación con clientes y proveedores.** No tienen control sobre el conjunto de sus proveedores y clientes, perdiendo la posibilidad de imponer condiciones que permitan disfrutar de una posición ventajosa.
- 5) **Capacidades muy limitadas comparadas con las empresas grandes:** financiera, publicitaria, tecnológica, atracción talentos...

◆ INTERNACIONALIZACIÓN Y COMPETENCIA GLOBAL: LAS EM:

Cuando hablamos de multinacionales debemos entender que se trata de empresas con implantación multinacional, rebasan los límites geográficos jurisdiccionales de una nación y extienden sus actividades en dos o más naciones. Son distintos los enfoques que se dan para explicar el nacimiento de una empresa multinacional:

- **Causas internas:**
 - Objetivos personales.
 - Planes de expansión: nuevos mercados.
- **Causas externas:**
 - Invitación incentivada por los gobiernos.
 - Condiciones estructurales óptimas para ganar posiciones de mercado.
- **Ciclo de vida del producto:**
 - Aparición del producto: se realiza en la fase nacional de la empresa.
 - Generalización del mismo producto: abarca la fase nacional de su lanzamiento, así como la penetración en el mercado de otros países a través de empresas subsidiarias.
 - Fase de lanzamiento masivo del producto: a través de las filiales, con adecuadas políticas de marketing diseñadas por la empresa matriz.
- **Ventajas comparativas que les permiten realizar fuertes inversiones en el extranjero principalmente por las siguientes razones:**
 - Gozar de una situación monopolística en un mercado donde la competencia es imperfecta.
 - Disposición de plantillas con directivos especializados en organización, dirección y gestión.
 - Acceso en inmejorables condiciones a los mercados de capitales.
 - Control de los canales de distribución y comercialización.
 - Desarrollo de la actividad en economías de escala.
 - Contar con mano de obra barata en otros países donde se desarrollan los procesos productivos más intensivos en este factor.
- **Fenómeno colonial:** La multinacional puede implantarse en aquellos países que tradicionalmente han sido colonias de otro más desarrollados.

La competitividad de la economía y la capacidad competitiva de las empresas se han convertido en uno de los grandes problemas que tienen que afrontar los países, en un mundo cada vez más interrelacionado y caracterizado por la internacionalización de los mercados. La competitividad de una economía depende de la competitividad lograda por sus empresas, es decir, por su capacidad de vender, en los mercados nacionales e internacionales, los bienes y productos que producen.

En general, la competencia entre las empresas a nivel internacional depende de cuatro tipos de factores:

- **Los costes de producción** fundamentales de la empresa son la energía, las materias primas y los costes laborales (trabajadores). Estos últimos son fundamentales para la competitividad de la empresa y dependen de los salarios, de las cuotas de la Seguridad Social y de las condiciones de trabajo. En este aspecto los países en vías de desarrollo presentan fuertes ventajas frente a los países desarrollados.
- **Los precios:** existen muchas estrategias para la fijación de precios. El nivel de precios de la economía en relación a los países competidores también afectan a la competitividad de la empresa. La presencia de inflación supone un incremento de los precios para las empresas del país que la sufre.
- **Los comportamientos estratégicos:** la diferenciación del producto, los gastos en publicidad, etc., permiten a las empresas de los países más desarrollados conseguir importantes ventajas competitivas.
- **La tecnología:** las innovaciones y progresos técnicos son fundamentales en la competitividad de los sectores más avanzados tecnológicamente.

➤ **Globalización y Deslocalización:**

La globalización es el proceso por el que el mundo se hace cada vez “más pequeño”. Se trata del aumento de las relaciones multilaterales entre Estados, inicialmente a nivel económico y financiero, pero también político, tecnológico e incluso cultural. Pasear hoy por el centro de cualquier ciudad, no importa de qué país nos hace sentir como en casa: tiendas de las mismas marcas (franquicias, por lo general), misma moneda (a veces), empleo de móviles, sistemas de pago, transportes urbanos muy similares, ... hasta el personal de hostelería empieza a ser parecido en cualquier lugar: asiáticos, hispanos, caribeños, magrebíes, ...



Aunque este proceso es más evidente o acelerado hoy, de hecho se viene produciendo desde que el mundo es mundo gracias a la mejora de los medios de transporte y comunicación.

El proceso es muy polémico por sus evidentes consecuencias tanto negativas como positivas.

● **Algunos EFECTOS POSITIVOS:**

- Creación de áreas de “libre comercio” en distintas zonas mundiales que amplían las posibilidades de desarrollo a países que no lo estaban (UE-Este Europa, USA-Méjico, ...)
- Crecimiento económico global gracias a las ganancias del comercio producidas por la especialización de cada país.
- Aumento de las posibilidades de trabajo y obtención ingresos superiores a los que tendrían en su país a emigrantes.
- Las remesas de emigrantes están siendo claves en el sostenimiento de sus familias de origen e incluso de sus países. Quizás su vuelta con ahorros y experiencia facilite el desarrollo de los lugares de origen
- Apertura y desarrollo de países al integrarse en el comercio mundial: especialmente los llamados países BRIC (Brasil, Rusia, India y China).
- Por acumular la mayor parte de la población del planeta los anteriores, disminución de la pobreza en el mundo.
- Aparición de formas de consumo responsable como el “comercio justo”

● **Algunos EFECTOS NEGATIVOS:**

- Aumento del poder de empresas multinacionales y pérdida de poder de los Estados
- Aumento de las desigualdades entre ricos y pobres
- Falta de control de empresas deslocalizadas, que emplean a personas en condiciones laborales penosas y no cumplen normas medioambientales en países sin desarrollar.
- Nuevas formas de esclavitud: centrada en determinados grupos vulnerables (emigrantes ilegales, trabajo infantil, prostitución, ...)
- Empleo desmedido de recursos naturales
- Deslocalización industrial en países desarrollados: desempleo creciente y empeoramiento de condiciones laborales.
- Creación de paraísos fiscales: evasión de impuestos en países de origen.

Los problemas de la globalización tienen su origen, básicamente en dos aspectos:

- I. La falta de instituciones globales que la regulen/dirijan
- II. La persistencia del proteccionismo en el mundo desarrollado que pone barreras a la exportación de productos agrarios desde los países pobres e impide el aumento de áreas de “libre comercio” como la UE.

Por ahora, las únicas instituciones que pueden regular el flujo de la globalización, aunque escasamente, son:

- I. **OMC-GATT:** Organización Mundial de Comercio, fruto del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)
- II. **BM: Banco Mundial.** Centrado en las inversiones en países poco desarrollados.
- III. **FMI: Fondo Monetario Internacional.** Estandarte de la libre circulación de capitales y, lógicamente, cabeza visible de los pro-globalización, en su origen fue creado para favorecer el crecimiento económico mundial.

Volviendo al mundo de la empresa, el mayor fenómeno en países de nuestro entorno es el miedo a la **DESLOCALIZACIÓN**, fenómeno por el que una empresa traslada un centro productivo a otro país, generalmente menos desarrollado en busca de menores costes (laborales, fiscales, de seguridad e higiene, medioambientales, ...), ...

Es casi como si la actual tendencia del OUTSOURCING (por el que muchas empresas “adelgazan” y se desprenden de actividades que antes desarrollaban ellos mismos y ahora prefieren contratarlas con una empresa externa para poder tener más dedicación a su negocio real) hubiera llegado hasta lo que se consideraba antes la actividad central de cualquier empresa industrial: la fabricación. Muchas empresas habían preferido, por ejemplo, subcontratar el transporte en vez de realizarlo ellas, pero es que incluso hoy una gran mayoría prefiere “que le fabrique” un tercero y subcontrata, bajo sus especificaciones, la producción a empresas Chinas, la gran factoría mundial. Internet ha facilitado mucho este proceso, portales especializados en encontrar el mejor postor a la hora de fabricar (

Realmente hoy muchas grandes empresas conocidas a nivel mundial solo gestionan la marca, especialmente el diseño y el marketing, nada más.

Pero la **deslocalización**, aunque característico de empresas industriales (automoción, químico, manufacturas, ...) también se produce en los servicios: empresas que gracias a los adelantos en comunicaciones centralizan sus servicios de atención al cliente en países de sudamérica, organizan sus centros de asistencia informáticos en lugares con disponibilidad de trabajadores cualificados (India en informática, especialmente, ...).

Algunos ejemplos recientes:

- Central de atención al cliente de Telefónica ubicada en el norte de Marruecos, con personal marroquí con conocimientos del castellano.
- La factoría de Braun en Espugles (720 empleados) esta en el punto de mira para traslado.
- Traslado de la producción de Gillette en 1994 en Sevilla a UK (hoy se plantea su traslado a un país del tercer mundo). En ninguno de ambos casos las empresas tenían pérdidas.
- En 2004 la planta de SEB (antigua Moulinex) en Barbastro (200 empleos) fue cerrada. Los directivos aducían que en ése sector era muy difícil competir con las manufacturas chinas.
- La planta de GM-Opel en Figueruelas está siempre en una lucha interna con otras fábricas del grupo para evitar trasladar parte o toda su producción a países como Polonia.
- Empresas españolas como INDO, Cortefiel, Lois, ... están llevando también sus plantas de producción hacia países magrebíes próximos o incluso a China.

En realidad la deslocalización se viene produciendo desde siempre de una forma indirecta: no como consecuencia de una decisión empresarial clara y publicitada, sino de una incapacidad para subsistir, como empresa e incluso como sector maduro en un territorio desarrollado. Muchos

sectores maduros (textil, siderurgia, construcción naval ...) han visto cómo empresas de los territorios de primera industrialización dejaban de ser rentables y cerraban sus puertas, perdiendo en la competencia con nuevas empresas de países menos desarrollados pero ya en camino hacia la industrialización.

Se incluyen a continuación dos artículos de prensa muy reveladores sobre este fenómeno: el primero ofrece cifras de costes laborales para distintos países de la UE y el segundo ilustra el empuje chino para competir en la industria mundial.



El Roto (El País, 5/10/2006)

■ Características de las empresas multinacionales (EM):

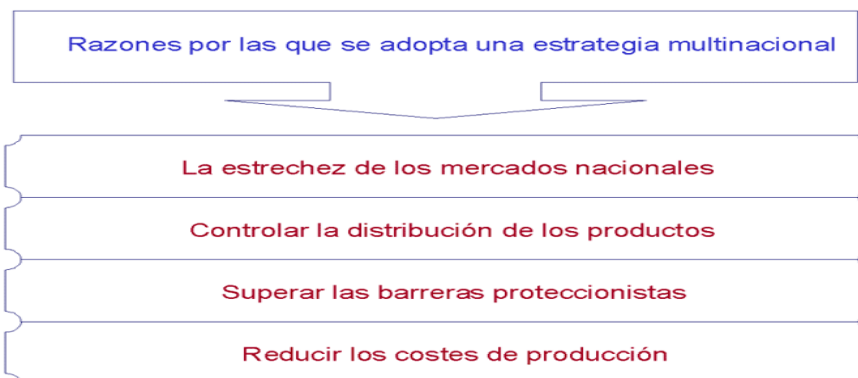
- **La empresa multinacional** está formada por un conjunto de empresas: la matriz que gestiona el grupo desde el país originario y las filiales radicadas en los países en los que se ha expandido.

Las EM son compañías formadas por una empresa matriz que cuenta con una serie de filiales que operan en diferentes países del mundo y que comparten unos mismos objetivos; la matriz es la empresa originaria del Estado donde inició su actividad y donde radica la gestión de la compañía, mientras que las filiales se crean para operar en otros Estados.

➤ **Características**

- 1) Son empresas que generan resultados en más de un país, se les denomina: Multinacionales (desarrolla sus actividades en el exterior sin hacer distinciones respecto al modo de realizarlas en su país de origen, que es base nacional de su capital), Transnacionales (pertenecen y ejercen su control personas de diferentes nacionalidades) y Supranacionales (no tienen vinculación fija con país alguno).
- 2) Poseen un gran poder de penetración.
- 3) Utiliza las tecnologías más avanzadas: Realizan grandes inversiones en investigación y desarrollo (I+D), las innovaciones más significativas son fruto de la I+D efectuada por estas empresas (I+D+I).
- 4) Sistema de organización descentralizada.
- 5) Tienen un fin marcadamente económico.
- 6) Poseen un perfecto conocimiento del sistema político-económico de los países donde actúan.
- 7) Son empresas muy grandes en constante crecimiento.
- 8) Disfrutan de un poder económico y social muy grande.

■ Razones por la que se adopta una estrategia internacional:



Entre las **razones** que impulsan a una empresa a adoptar una dimensión multinacional destacan:

- 1) La estrechez de los mercados nacionales, que fuerza a las empresas a buscar salida a sus productos más allá de sus fronteras.
- 2) Controlar la distribución de los productos. Las EM se instalan en el exterior para vender sobre el terreno, introduciéndose en mercados a los que sería difícil acceder sin estar presentes.
- 3) Superar barreras proteccionistas. A pesar de la globalización, aún persisten mercados protegidos (aranceles, trabas burocráticas). Para salvar estos obstáculos, las EM se instalan directamente en esos países o se asocian con empresas locales.
- 4) Reducir los costes de producción. Las EM reparten sus actividades entre diferentes países en función de las ventajas que obtienen. Fabricarán allí donde los factores sean menos costosos (bajos salarios y abundancia de materias primas), y reflejarán sus beneficios donde los impuestos sean más bajos.

■ **Estrategia de desarrollo de las empresas multinacionales (EM):**

El desarrollo de las EM es un proceso gradual, en el que cabe distinguir tres fases:

- 1) **Estrategia de exportación:** Ninguna empresa monta de repente una fábrica en el exterior. En un principio, busca una salida de su producto a través de la exportación ayudándose de empresas del país receptor o mediante la venta directa (representantes, oficinas de venta, etc.).
- 2) **Sistemas de asociación:** Se produce o se vende en otro país mediante acuerdos de cooperación con empresas locales, a través de concesiones de licencia de patentes, concesionarios autorizados, franquicias, subcontratación, etc.
- 3) **Inversión directa:** Una vez que es conocida y tiene éxito, llega el momento de establecerse en el exterior, básicamente a través de dos modalidades:
 - a) **Creación de filiales propias** de la EM, lo que supone crear o adquirir empresas en el país extranjero para atender los mercados locales desde dentro.
 - b) **Creación de sociedades de riesgo compartido** (Joint-Venture): se trata de una alianza de dos o más empresas que aportan capital para constituir una nueva sociedad conjunta cuyo objeto es operar en un nuevo mercado.

Una vez que la empresa está consolidada y cuenta con diversas filiales, existen dos tipos de estrategia:

- La empresa concentra sus plantas de fabricación en unos pocos lugares, en los que centraliza las actividades de ingeniería, diseño y producción, y desde allí exporta al resto del mundo. Las fuertes economías de escala generadas por instalarse en países donde abundan los factores productivos necesarios compensa los costes de transporte y distribución.
- La empresa fragmenta su localización, instalándose en todos aquellos países en los que obtiene ventajas derivadas de su conocimiento tecnológico, capacidad organizativa o imagen de marca.

■ **Aspectos positivos y negativos de las empresas multinacionales (EM):**

Para los países receptores, la implantación de las EM suele tener ventajas e inconvenientes. En general, se admite que las inversiones extranjeras tienen un efecto positivo sobre la creación de empleo. Sin embargo, en determinados sectores la llegada de una EM puede generar la desaparición de una serie de pymes, tecnológicamente inferiores, con lo que el efecto global sobre el empleo podría ser nulo o negativo.

La mejora del nivel tecnológico de la actividad económica del país receptor suele considerarse como uno de sus efectos más

beneficiosos; no obstante, en algunos casos, las EM aportan tecnología (maquinaria e instalaciones) que ya está obsoleta en los países avanzados y que se quiere seguir rentabilizando en los países menos avanzados. A ello hay que añadir que la aportación tecnológica extranjera genera una dependencia tecnológica del exterior en detrimento de la investigación interior.

También son frecuentes los casos de EM que sobreexplotan los recursos naturales y dañan el medio ambiente.

En definitiva, si bien las EM tiene efectos positivos, son muchos los organismos internacionales y los movimientos antiglobalización que advierten sobre la necesidad de una conducta más responsable de las EM sobre la sociedad y el medio ambiente, sobre todo cuando constatan que siguen aumentando sus beneficios y creciendo a veces a costa de la crisis de los países receptores.

MULTINACIONALES	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Crean riqueza y empleo	Escasa legislación puede originar sobreexplotación recursos
Aportan tecnología, saber hacer y conocimiento	Demasiada influencia económico-legal en países subdesarrollados
Desarrollan infraestructuras que propician desarrollo	Las inversiones realizadas pueden no ser las idóneas para ese país

◆ **LAS DECISIONES DE LOCALIZACIÓN EN LA EMPRESA CANARIA. LA ZONA ESPECIAL CANARIA (LA ZEC):**

Ver apuntes sobre la ZEC.

■ **Enlaces relacionados:**

- ZEC: <http://www.zec.org/>
- Gran Enciclopedia Virtual Islas Canarias (GEVIC):
http://www.gevic.net/info/contenidos/mostrar_contenidos.php?idcat=21&idcap=152&idcon=593
- Youtube:
 - ✓ Parte 1º: http://www.youtube.com/watch?v=TnBq_CjwVn8
 - ✓ Parte 2º: <http://www.youtube.com/watch?v=JnRofgNsW3s&feature=related>
 - ✓ Parte 3º: <http://www.youtube.com/watch?v=qbLouuO6Qps&feature=related>

----- 00000 -----