

TEMA 4: Desarrollo de la empresa

PRESENTACIÓN

La empresa es un organismo dinámico, en continua adaptación al entorno en el que desarrolla su actividad. En la actualidad, uno de los rasgos que caracterizan a la economía es la globalización, en la que las empresas disponen de distintas estrategias de crecimiento que analizaremos a lo largo de la unidad.

Tanto la localización como la dimensión de la empresa son factores clave, por lo que las decisiones sobre capacidad de producción supone la realización de planes a corto, medio largo plazo.

A corto plazo se realiza la **programación de la producción**, que hace referencia a la asignación de los recursos disponibles a los trabajos, pedidos, actividades y tareas.

A medio plazo, más de un año, se efectúa una **planificación conjunta de todas las líneas de productos** de la empresa, que se encontrará condicionada por los planes a largo plazo.

A largo plazo se planifican las decisiones relativas a la **capacidad de las instalaciones** y a su **localización**.

En esta unidad vamos a estudiar las decisiones que comportan la realización de planes a largo plazo: localización de las instalaciones, tamaño y dimensión. Identificar las estrategias de crecimiento. Características y funciones de las multinacionales y de las PYME.

CONTENIDOS

- 4.1. Análisis de los factores de localización y dimensión de la empresa.
- 4.2. Estrategias de crecimiento interno y externo en la empresa.
- 4.3. La importancia de la PYME y su estrategia de mercado. Casos prácticos de empresas aragonesas.
- 4.4. La internacionalización, la competencia global y las tecnologías de la información y comunicación.
- 4.5. La empresa multinacional. Aspectos positivos y negativos.

CONCEPTOS P.A.U.

20. Diversificación
21. Expansión
22. Penetración en el mercado
23. Desarrollo del mercado
24. Desarrollo de producto
25. Crecimiento interno
26. Crecimiento externo

- 27. Fusión
- 28. Absorción
- 29. Franquicia
- 30. Empresa multinacional
- 31. PYME

4.1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA.

Estas dos decisiones, **localización** y **dimensión**, son decisiones estratégicas que deben ser tomadas en la empresa de forma simultánea y coordinada.

DECISIONES DE LOCALIZACIÓN.

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 problemática de la localización como fenómeno de ubicar en un determinado espacio la actividad económica, ocupa:

- Por una lado a la **Economía Pública**, en cuanto a su incidencia sobre el mayor o menor desarrollo regional o global, así como la mejor utilización de recursos.
- Por otro lado a la **Economía de la Empresa**.

La Economía de la Empresa, como disciplina que investiga la empresa y sus decisiones como unidad económica, se plantea el análisis en torno a la definición de cual es el emplazamiento más adecuado de una determinada actividad, el que mejor cumpla los objetivos de la empresa como tal. Dentro de la Economía de la Empresa tenemos que distinguir dos problemas de localización diferentes:

1. Localización en el espacio, comarcas, región, país o áreas internacionales. Aquí se trata de un análisis técnico-económico definido fundamentalmente por magnitudes que relacionan a la empresa con el medio. Por ejemplo, la facilidad de mano de obra, de acceso a los suministros de materias primas, a las fuentes de energía, a los mercados de ventas.
2. Localización dentro de la propia empresa. Una vez definida la localización de la actividad productiva se plantea en la empresa industrial y comercial la localización de cada máquina, de los equipos, de los puestos de venta... Se trata de contestar a la pregunta de ¿dónde debe emplazarse tal o cual máquina dentro del conjunto de equipos productivos o comerciales de manera que se minimicen costes, maximicen ventas, etc.? Las magnitudes son internas en cuanto que se conocen las distancias, pesos, costes, etc.

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:

- Vías de comunicación, infraestructuras de zona, servicios necesarios. El lugar donde se debe instalar una empresa ha de ser de fácil acceso tanto para los clientes como para los proveedores o suministradores.
- El abastecimiento de materias primas. Dado que sin materias primas las empresas no pueden funcionar es una variable muy a tener en cuenta, analizando: la proximidad de los proveedores, plazos de entrega, garantía de continuidad del suministro, facilidades de pago...
- La previsión de la demanda de mercado. El departamento de marketing se encargará de realizar un análisis completo del mercado. Deberá analizar a la competencia y los productos ofrecidos, el precio de nuestros productos, interés de los consumidores por el producto ofrecido, características de la población...
- Suministros: en este punto debemos analizar los costes de los suministros: agua, gas, electricidad, teléfono, acceso a Internet...
- El mercado de trabajo, mano de obra. Es un factor básico en el sistema productivo, por lo que la empresa debe asegurarse de que dispone de mano de obra próxima, de que los conocimientos técnicos de la misma son los necesarios, analizar la conflictividad laboral existente, las relaciones laborales y sindicales...
- Coste del terreno, construcción, infraestructuras. La empresa debe analizar la tipología urbana o industrial del terreno, ya que el coste del mismo es muy diferente en uno u otro caso. El coste de la construcción así como las infraestructuras son otras variables a tener en cuenta.
- El desarrollo económico de la región. La Administración puede conceder subvenciones o ayudas para promover la instalación de empresas en determinadas áreas.
- Factores de tipo jurídico, fiscal y social. Desde la Administración se pueden promover ayudas económicas (subvenciones a jóvenes emprendedores) o rebajas fiscales para atraer empresas (o solo en algunas zonas con autonomía fiscal, como el País Vasco y Navarra)
- Financiación de la empresa, asistencia técnica, etc. Las empresas para iniciar su actividad requieren financiación, ofrecida por entidades financieras, por lo que localización de la empresa puede estar influenciada por la facilidad de acceso o condiciones de esta financiación
- Factores climáticos y de medio ambiente.

Esta lista de **factores** no es exhaustiva sin embargo da una idea de la importancia que encierra la decisión de localización de una empresa. 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.

Vamos a analizar seguidamente como deciden su localización cuatro tipos de empresas diferentes.

1.- Localización de una instalación independiente: Cuando las diversas instalaciones de una empresa son independientes entre sí, es posible analizarlas aisladamente, es decir, una a una. Supongamos que los ingresos y cobros que pueden conseguirse son semejantes en todos lugares. Incluso en ese caso existirán diferencias de costes y pagos que afectarán a la rentabilidad de la inversión en las instalaciones. Los más habituales son los siguientes:

- Coste del terreno local y equipo.
- Coste de la materia prima y otros materiales.
- Coste de la mano de obra.
- Coste de los servicios necesarios.
- Impuestos y seguros.

Entre los factores externos que no afectan directamente a la rentabilidad de la inversión, pero que deben tenerse en cuenta, se encuentran los siguientes:

- Las garantías existentes de continuidad en el suministro de materias primas y otros materiales de producción.
- La disponibilidad de mano de obra con el nivel necesario de cualificación.
- Las relaciones laborales y sindicales, y la conflictividad social.
- Las disposiciones y reglamentos de las entidades oficiales de la localidad.
- El nivel y la calidad de vida (clima, disponibilidad de viviendas y de servicios como escuelas, lugares de recreo, etc.).

2.- Localización de varios almacenes y fábricas interdependientes: El problema aquí es determinar el plan de localización que minimiza los costes de distribución. Por ejemplo si queremos situar dos almacenes con los que abastecer tres ciudades, los situaremos en dos puntos geográficos tales que nos permita la distribución a esas tres ciudades a un menor coste.

3.- Localización de centros comerciales: En el caso de los centros comerciales (tiendas, restaurantes, etc.) no puede suponerse que los ingresos y los cobros son independientes de su localización.

La mayor parte de los modelos de localización de los centros comerciales tratan de maximizar los ingresos o el número de clientes.

Se estima que las variables de las que dependen esas magnitudes son el tamaño del local, el tiempo que necesitan los clientes para trasladarse a él, la existencia de buenas infraestructuras de acceso y aparcamientos.

4.- Localización de servicios de urgencia: En la localización de servicios de urgencia el criterio determinante es la rapidez en la prestación del servicio.

DECISIONES SOBRE LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

1.- 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".

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.

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

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

Como se vio en el tema 2 apartado 2.1, la Unión Europea clasifica por tamaño a las empresas atendiendo al número de trabajadores y a un doble indicador financiero (facturación anual o su balance total), las PYMES serían las que tienen menos de 250 trabajadores y facturan hasta 50 millones de euros o presentan un balance de hasta 43 millones de euros. Las empresas pequeñas tienen menos de 50 trabajadores y facturan o tienen un balance de hasta 10 millones de euros y las empresas "micro" aquellas con menos de 10 trabajadores y hasta 2 millones de euros en facturación o balance

2.- La dimensión óptima de la empresa. Una empresa posee una dimensión que denominaremos óptima cuando produce a unos costes unitarios mínimos. 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 influye 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 un beneficio por unidad de producto vendido mayor a todas las empresas del sector que no trabajen en la dimensión óptima. Si se compite en precios, los competidores que no tienen la dimensión óptima tendrán que abandonar el mercado porque los nuevos precios les resulten insuficientes para cubrir sus propios costes.

La dimensión de la empresa, al depender de la capacidad productiva, va a estar condicionada por distintos factores:

- La **demanda** del mercado: La empresa debe satisfacer las necesidades en el momento y en la cantidad solicitada por el mercado.
- Las **nuevas tecnologías**: ya que la productividad y competitividad de la empresa van a depender del uso y aplicación de las mismas.

Perspectivas de futuro: 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**.

4.2. ESTRATEGIAS CRECIMIENTO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

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 (economías de escala), 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

Las empresas, a la hora de determinar su estrategia de crecimiento, deben tener en cuenta dos problemas básicos:

1. **QUÉ DIRECCIÓN SEGUIR EN EL CRECIMIENTO.** La empresa debe decidir si especializarse en las actividades que viene realizando o debe diversificar sus actividades hacia nuevos campos de actividad (Vector Ansoff). Las estrategias básicas de crecimiento según Ansoff serán: **Expansión y Diversificación.**

Productos Mercados	Anterior o Actual	Nuevo
Anterior o Actual	EXPANSIÓN <i>(penetración del mercado)</i>	EXPANSIÓN <i>(desarrollo de pdto.)</i>
Nuevo	EXPANSIÓN <i>(desarrollo de mercado)</i>	DIVERSIFICACIÓN <i>(Vertical, Horizontal ó Heterogénea)</i>

La **ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN** implica mantener cierta relación con la situación actual de la empresa, a través de los productos actuales, de los mercados actuales o de ambos a la vez. 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/servicio 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), ampliando el horario comercial de apertura...

- 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. O unos "potitos" de niño empiezan a ser vendidos como alimento equilibrado para montañeros o ancianos, una empresa española decide vender en China...
- **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, o un fabricante de yogures introduce yogures para beber.

La **ESTRATEGIA de Diversificación** supone un cambio respecto a la situación actual de mercados y productos, la empresa crece a partir de mercado y productos nuevos.

Con este término nos referimos al **grado en que una empresa produce una variedad de productos distintos**. Como ejemplo de empresas diversificadas: PepsiCo es conocida por sus refrescos pero realmente es la segunda empresa alimentaria del mundo, solo por detrás de Nestlé. El 50% de su facturación procede de snacks (Matutano, Lays, Ruffles), zumos (Tropicana), té (Lipton) o gazpachos (Alvalle). Otra gran empresa muy diversificada es Procter&Gamble, con multitud de productos asociados a marcas como: Pantene, Boss, Dolce&Gabbana, Olay, Wella, Max Factor, Gillette, Braun, Ariel, Fairy, Don Limpio, Duracell, Pringles, Eukanuba, Oral B, ...

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:** 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 hacia atrás**. La empresa pasa a producirlos en lugar de comprarlos a otros. Una empresa que fabricaba calzado decide abrir sus propias tiendas, se está diversificando **hacia adelante**.
- **Diversificación horizontal:** 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. Por ejemplo la empresa GAL, empresa de perfumería tiene diversas líneas de productos: Colonia (Heno de Pravia, Lavanda Inglesa), perfumes de mujer (Farala, Plaisir, ...), de hombre (Impacto, Titto Bluni, ...), cuidado personal, ...

- **Diversificación heterogénea:** 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. El gigante Yamaha fabrica motos, maquinaria de obras públicas, instrumentos musicales, etc.
2. **UÉ MEDIOS O MÉTODOS UTILIZAR PARA LOGRAR EL CRECIMIENTO.** Las opciones básicas son el crecimiento interno (nuevas inversiones en la empresa) o externo (fusiones, adquisiciones, cooperación...). Por ambas vías pueden desarrollarse estrategias de expansión y de diversificación.

Ejemplo diferencias entre estrategias DIVERSIFICACIÓN y DESARROLLO de PDTO

El CASO BIC:

En 1953 Marcel Bich lanzó al mercado el invento: el bolígrafo punta BIC cuya tinta no deja ni manchones en el papel ni se seca en el interior y es desechable, (muy importante este aspecto estratégico de "usar y tirar" o desechable, o no recargable,... éste es el concepto de la "industria bic").



Seguro que conoces parte de la gama de bolígrafos bic... bueno, pues este desarrollo de distintos modelos de bolígrafos es **desarrollo de producto** (nuevos modelos de bolígrafos bic en mercados donde ya están operando, en el de los bolígrafos). Pero BIC no es sólo un bolígrafo bueno, bonito y barato.

También es la marca de millones de encendedores o sencillas navajas de afeitar. Los encendedores, de colores vivos y llamativos no son recargables. Son baratos y se venden en estancos, bares,... Las maquinillas de afeitar, blancas y naranja, también son de usar y tirar. Su precio es el más barato y se encuentran en todas partes (aquí tienes **diversificación**: nuevos productos en nuevos mercados).

También lo intentaron con perfumes. Se vendían en farmacias y estancos, también era barato y su envase -de plástico y cristal- era sencillo y práctico. Pero fue un fracaso por la estrategia de distribución utilizada y por la percepción del producto en el mercado. Creyeron que los que pagan una fortuna por unos gramos del perfume de Chanel o Dior, pagarían menos de una décima parte por la esencia BIC. Y además lo harían sin necesidad de publicidad mágica ni de botella secreta. Así, fracasó básicamente por desconocimiento del mercado del perfume, en el que prima lo sentimental sobre lo funcional. Este desconocimiento de los mercados es el gran **riesgo de la diversificación**.

Hoy BIC vuelve a ser noticia con el lanzamiento de teléfonos móviles de "usar y tirar".

Página de BIC: <http://www.bic-graphic-europe.com/>

Video maquinillas bic: <http://www.teletexto.com/video.asp?video=27>

Historia de BIC: http://www.uch.ceu.es/principal/universidad_verano/memoria/dreamweaver/R_ESTELLES/historia.html

CRECIMIENTO INTERNO, crecimiento orgánico o natural: El realizado por la empresa por medio de inversiones en su propia estructura (construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria...). Supone la inversión en factores productivos para aumentar la capacidad productiva de la empresa. Suele ser la forma convencional de crecimiento de las empresas, desarrollando sus negocios anteriores o introduciéndose en otros nuevos.

CRECIMIENTO EXTERNO: Es aquel tipo de crecimiento consecuencia de la adquisición,

participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas ya existentes.

Puede pensarse en varias razones por las que una empresa puede preferir la adquisición de otra ya existente. Es 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. Si las empresas tienen complementariedades, puede que la resultante sea mayor que la suma de las partes individuales, lo que se conoce con el nombre de **sinergia**, y se consiga un importante aumento de valor para los propietarios de las originales. El desarrollo de un nuevo negocio para convertirse en competidor eficaz puede llevar años. No obstante, la adquisición no está libre de posibles limitaciones. Encontrar la empresa adecuada a comprar puede ser un verdadero problema.

Dentro de esta vía, la empresa puede optar por la Integración o la Cooperación:

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.^a adquirir o fusionarse con una empresa ya establecida en el negocio donde desea entrar; 2.^a investigar y desarrollar internamente la tecnología de producto y procesos necesarios para producir y vender el nuevo producto.

La empresa a la hora de culminar el proceso de crecimiento puede recurrir a diversas formas. Las más comunes son:

INTEGRACIÓN

- **Fusión, integración de varias sociedades.** Varias sociedades se unen en una nueva uniando sus patrimonios. Ejemplo: las fusiones entre bancos, BSCH, BBVA.
- **Absorción:** Consiste en la unión de varias sociedades en una principal que se mantiene y asume el liderazgo.
- **Holding:** Es la toma de participaciones por una empresa (matriz) sobre otras (filiales), mediante la compra de acciones para hacerse con el control de éstas.
- **Trust o concentración vertical:** Es la agrupación de empresas que pertenecen a diferentes fases del proceso productivo y que, mediante esta asociación, persiguen reducir costes y ejercer una posición de dominio. Ejemplo: un grupo de empresas que produzcan papel, tintas, libros, etc.
- **Cartel o concentración 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).

COOPERACIÓN.

Realmente esta estrategia podría ser un método de crecimiento intermedio entre el crecimiento externo (fusión, absorción) y el crecimiento interno.

La cooperación trata de crear relaciones especiales entre empresas independientes a través de acuerdos para compartir recursos y conocimientos, evitar riesgos, abaratar costes o acceder a nuevos mercados; todo ello para conseguir un objetivo común. Es una forma de crecimiento cada vez más empleada. 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.

Clases:

- **Financiera.** Con el objetivo de conseguir financiación más barata.
- **Comercial: Franquicias.** Estrategia de crecimiento externa cooperativa basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas que son jurídica y financieramente distintas e independientes. Mediante la firma del contrato, la empresa franquiciadora cede a la franquiciada el derecho a explotar una marca, a cambio de una serie de contraprestaciones económicas. (royalties, tarifas periódicas, compra exclusiva de productos, ...). Franquicias de productos, distribución, de servicios e industrial.
- **Tecnológica y productiva.** Las empresas colaboran para el desarrollo. Unen recursos y conocimientos o se ceden tecnología ya desarrollada. Esta cesión se realiza a través de patentes o marcas. Toman importancia en los sectores energéticos, telecomunicaciones, automoción, informáticos...

Clases:

Franquicia: La más extendida. Definida antes, lo más característico es que jurídicamente franquiciador y franquiciado son distintas empresas. Prácticamente todas las empresas se han expandido rápidamente gracias a este formato comercial de distribución, desde Mc-Donalds pasando por Coronel Tapioca, Zara (internacionalmente, no en España), 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. Sus ventajas e inconvenientes son:

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
FRANQUICIADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evita los elevados gastos fijos que implica un sistema de distribución propio. 2. El franquiciado está muy motivado 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 continua. 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 crecido un competidor.
FRANQUICIADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir el riesgo y la incertidumbre, se trata de un proyecto de éxito teórico. 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. Riesgo de 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 convierte, con todos sus peligros, en un monopolio del que dependemos. 5. El franquiciador puede tener derecho de compra y rescisión de dicho contrato. 6. Riesgo (si no se pactó en contrato) de que el franquiciador autorice otra franquicia en la plaza.

Ejemplo de franquicia: Carrefour y otros

LA FRANQUICIA LES HACE MAS GRANDES

La gran empresa apuesta por la franquicia como vía de crecimiento, y es que ganar cuota de mercado se ha convertido en un difícil objetivo. Eroski, Carrefour o Samsonite han optado por incluir en sus planes este sistema, una estrategia que además, minimiza riesgos e inversión y no distingue sectores, ni cadenas.



La franquicia satisface la búsqueda de un crecimiento más rápido reduciendo el coste de inversión y, a la vez, los riesgos. Esta tendencia no hace distinción entre sectores, y recientemente se han embarcado en él firmas reconocidas, bien asentadas y con un público fiel.

Dos grandes de la distribución –Eroski y Carrefour- con experiencia con otras enseñas (Alipro, en el caso de Eroski, o Dia, en el de Carrefour) se proponen franquiciar formatos que incluyen sus marcas más reconocidas con sus modelos de supermercados de proximidad, “Eroski Center” y “Carrefour Express”.

Con esta decisión, ambas cadenas buscan ampliar cuota de mercado llegando a localidades de menor tamaño o ubicaciones menos estratégicas en donde sus conceptos podrían obtener rentabilidades por debajo de la media, menos interesantes para estas grandes empresas, pero muy satisfactorias para empresas del sector que buscan modernizar sus establecimientos a través de la franquicia.

En otros casos, son firmas reconocidas en el mercado, con experiencia y cierta madurez que trabajan con unos canales de distribución determinados como son las tiendas multimarca y las grandes superficies, pero a las que llegado un momento se les plantea un dilema en su proceso de desarrollo, ¿qué hacer para seguir creciendo?. Este ha sido el caso de Samsonite, una enseña madura en el mercado internacional de bolsos y accesorios de viaje que ha comenzado su expansión en franquicia en España. Con una presencia muy importante de 400 establecimientos en el mundo, el grupo acoge esta medida como el sistema más natural para complementar su canal tradicional de ventas.

Para el grupo ING en España franquiciar su compañía aseguradora ING Nationale-Nederlanden surgió como una cuestión estratégica para crear una red de venta propia. De las 150 oficinas con las que cuenta actualmente la compañía en todo el territorio español, 112 son franquiciadas, que produjeron un volumen de negocio de 9 millones, al cierre de 2007.

Los grandes grupos de restauración como Vips no han querido dejar de lado esta oportunidad y se bautizan en el mundo de la franquicia con la enseña Ginos bajo la supervisión de Paz Serrano, para quien “franquiciar Ginos contribuirá a consolidar la expansión del grupo a nivel nacional, representando una vía adicional de crecimiento”. El anuncio del grupo de iniciarse en el mundo de las centrales de franquicia no es nuevo, no hay que olvidar que explota una de las marcas más exitosas en todo el mundo, Starbucks.

http://www.tormo.com/noticias/19440/La_franquicia_les_hace_mas_grandes.htm

Joint-Venture (Aventura o empresa Conjunta): Dos (o más) empresas lanzan un proyecto empresarial conjunto en el que se lanza un nuevo producto, generalmente en

JOINT-VENTURE (Aventura o empresa 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 origen. No pierden su identidad individual (no hay fusión ni absorción, puede que creen una nueva o no). 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)
- INEOV: Joint-Venture LOREAL Y NESTLE

UTE (Unión Temporal de Empresas): Analizada su forma jurídica en la página 15 del tema 2, 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.

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)

4.3. LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES Y SU ESTRATEGIA DE MERCADO. CASOS PRÁCTICOS DE EMPRESAS ARAGONESAS.

1. Concepto. No existe una definición exacta y concreta de la dimensión de la empresa, sino que son diversos los criterios utilizados para determinar las diferencias del tamaño. Los criterios más utilizados son:

- número de empleados.
- activo neto
- volumen de ventas
- valor añadido

Se consideran pequeñas y medianas empresas aquellas que el número de trabajadores no excede de 250.

La mayoría de nuestras empresas son pequeñas y medianas, según datos del Banco de España las pequeñas y medianas empresas representan el 90% del total. Podemos hablar entonces de pequeña dimensión pero de gran trascendencia social y económica, ya que de los datos anteriores se deduce que la mayor parte de las familias españolas viven del empleo que dichas empresas proporcionan.

Las características que definen a una PYME se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

- Participa de forma minoritaria en el mercado.
- La propiedad del capital pertenece a una persona o a un grupo reducido de socios.
- Obra con total autonomía de decisión al estar libre de control externo.

Las características citadas van a definir el funcionamiento y desarrollo de la PYME; ésta centra sus esfuerzos en sacar el máximo provecho a la homogeneidad de criterios con la que aborda la toma de decisiones, facilitadas por el reducido número de personas

que se encuentran al frente de la actividad. La proximidad del dueño o dueños del negocio a los empleados facilita la identificación del personal con el proyecto global de la unidad económica, lo que permite alcanzar los objetivos empresariales, aún cuando no se cuente con los recursos suficientes y con la tecnología adecuada.

También la identificación con el proyecto de empresa en el que está inmerso ahorra costes de supervisión y control de trabajo que pueden ser desarrollados por el propio trabajador al hacer suya el área de actividad que desarrolla. Otra faceta interesante de las PYME es la existencia de relaciones personales estrechas que, si son adecuadas, pueden potenciar un buen clima de trabajo.

2. 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.
2. Pueden actuar como auxiliares de las grandes en la producción o distribución.
3. 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. 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.
5. En épocas de crisis pueden absorber, en mejor posición que las grandes empresas, situaciones de recesión al no padecer cargas estructurales demasiadas importantes.
6. Ausencia de conflictos por el control de la dirección dada, en muchos casos, la naturaleza personalista de la empresa.
7. La unidad e independencia de la dirección permite una gran rapidez de decisión, iniciativa y versatilidad.

3.- Inconvenientes. Las PYME presentan desventajas, las más importantes son:

1. Su pequeña dimensión les impide ofertar en condiciones óptimas de precio, al no poder aprovecharse de las economías de escala de las grandes empresas (disminución de costes unitarios por producir o vender grandes cantidades).
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.
4. 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. Organización personalista. Concentración de la dirección. Ausencia de organización sistemática. Carece o dedica poco tiempo a la planificación.
6. Utilización de una tecnología desfasada. Carencia de una infraestructura científica y de unos medios humanos especializados para hacer frente a la I+D tecnológico.
7. La cualificación y formación técnica del personal no se encuentra al nivel europeo.
8. Falta de un grado bastante elevado de información de lo que supone el Mercado Único, falta de interés y preocupación por las consecuencias del mercado único, falta de mentalidad exportadora.
9. Carencia de infraestructura mínima en el exterior: contactos, redes comerciales, etc.

4.- Futuro de las PYME. El papel fundamental que representan las PYME en todas economías occidentales no anula, por desgracia, los complicados obstáculos que éstas tienen que sortear a lo largo de su existencia para desarrollarse e incluso para sobrevivir. Su secular dificultad para el crecimiento viene dada en gran medida por su problemática financiera. En contraste con las grandes empresas, las PYME tienen que enfrentarse entre otras desventajas, a una escasa capacidad de autofinanciación, un acceso muy restringido a los créditos bancarios, costes más elevados que la gran empresa y una gran dependencia de los recursos a corto plazo.

Conscientes de esta paradoja (el peso específico del conjunto de las PYME en la economía de un país y sus dificultades para el desarrollo), los gobiernos de los países europeos así como la Unión Europea a través de sus organismos competentes, han optado por apoyar a la pequeña y mediana empresa mediante la creación de una serie de fórmulas como créditos y subvenciones dirigidas a aligerar la presión financiera y propiciar una situación más holgada que permita a las compañías planificar con mayor racionalidad sus inversiones de cara al desarrollo.

Por otra parte, existen otros tipos de herramientas de financiación a los que pueden recurrir las PYME, tales como las **Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)**, que son entidades financieras especializadas en mejorar las oportunidades de financiación a este tipo de empresas. Avalan a las empresas ante los bancos y facilitan el acceso de las mismas a la financiación bancaria en condiciones favorables.

La **estrategia de mercado seguida por las Pymes** se centra en dos líneas maestras: una es cooperar con otras empresas para poder ejercer más presión en las compras, hacer publicidad compartida, ... y otra pasa por la mayor especialización, además de mejorar su servicio o atención personalizada.

5.- Ejemplos aragoneses:

- **Rokelín – Jama Jamón** (Teruel). Hostelería. La cocina de Jama Jamón, pertenece a una cadena de restaurantes Turolenses. Su crecimiento se está realizando a través de franquicias. El principal objetivo de las mismas es ofrecer productos de primera calidad y, prioritariamente, aragoneses. El jamón, es su producto estrella y sigue todas las pautas que marca la DO Teruel y el queso proviene de su propia explotación. Disponen además de una bodega con selección de vinos y en el mismo restaurante han abierto un canal de distribución, ya que, allí mismo, los clientes pueden comprar cualquiera de los productos que sirven en el restaurante. Ya ha abierto establecimientos en Zaragoza y una página web donde podemos adquirir productos o realizar una reserva para una celebración.
- **Imaginarium** (Zaragoza). Juguetería. Se creó en 1992 en Zaragoza y en la actualidad es la cadena de tiendas de juguetes más especializada del mundo, con 340 puntos de venta en 28 países, que ofrece a padres e hijos aprendizaje, diversión y la máxima garantía de calidad y seguridad



Para expandirse emplea la franquicia, estas son sus condiciones de acceso:

Canon de entrada :	22.000 Euros
Royalty :	No hay
Canon de Publicidad :	3% S/ventas netas mensuales.
Duración Contrato :	5 años
Ayuda a Financiar :	NO
Dimensión Local :	70 m²
Población mínima :	50.000 Habitantes
Constitución Empresa:	1992

En 2009 se introduce en Alemania e Israel. En Alemania pretende abrir 67 puntos de venta. En Israel, el primer establecimiento lo ha inaugurado en Tel Aviv. En ambos países, Imaginarium crea un canal online www.imaginarium.de (Alemania) y www.imaginarium.co.il (Israel), en el que se pueden consultar la colección completa de productos y servicios.

- **Barrabés Esquí-Montaña** (Huesca). Material de montaña.

La primera tienda, destinada únicamente a calzado de montaña, fue fundada en 1925, en Benasque y poco a poco se fue ampliando consolidándose en 1987 como tienda de equipación de montaña. La competencia en este sector era muy fuerte, es un sector muy especializado y existen grandes cadenas especializadas en Zaragoza, Madrid, Barcelona... Ante esta situación de inferioridad inicial, decidieron en 1994 comenzar con la venta a distancia por catálogo. Ante la buena acogida decidieron en 1996 crear la tienda on-line de Barrabés Esquí-Montaña, Barrabes.com, especializada en venta de material de

escalada y alta montaña. Esta página se ha convertido en un lugar de referencia y consulta sobre material de montaña para escaladores y alpinistas. Barrabes.com empezó a recibir **pedidos de material desde todos los rincones de España y ¡del mundo!** La web crecía al mismo tiempo que lo hacía el comercio electrónico: se incorporaron formas de pago on-line, se desarrolló una eficaz estructura logística, un completo servicio post-venta, **pero querían ofrecer algo más**. El propósito era que los amantes de la montaña hallaran en Barrabes.com un lugar donde consultar las noticias, charlar con otros aficionados al monte, conocer las fechas de las competiciones, el estado del tiempo para el fin de semana. Y así se fue gestando una completa y actualizada **Revista digital de montaña**.

En marzo de 2002, decidieron emprender un nuevo reto, editar una publicación en papel muy técnica de montaña, relatos de ascensiones históricas, las más veraces comparativas de producto... El resultado fue "**Cuadernos Técnicos de Barrabes.com**", publicación bimestral que desde su primer número destacó por la rigurosidad de sus contenidos técnicos. Barrabés creó una Editorial en la que se publican guías de viaje, manuales y guías prácticas, literatura de montaña, etc.

Se han convertido en un referente en comercio electrónico a nivel mundial, Microsoft los pone como ejemplo de cómo Internet puede permitir crecer a cualquier empresa e incluso ha abierto tienda física en USA para evitar el proteccionismo estadounidense.

4.4.- LA INTERNACIONALIZACIÓN, LA COMPETENCIA GLOBAL y las TECNOLOGÍAS de la INFORMACIÓN y la COMUNICACIÓN (TIC´s).

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, se viene produciendo desde que el mundo es mundo gracias a la mejora de los medios de transporte y comunicación.

La globalización ha permitido que las empresas se internacionalicen. Se han creado áreas de libre comercio y los mercados se han abierto para los productos de cualquier empresa. Esto ha sido posible porque los gustos y las preferencias de los consumidores se han homogeneizado. Es decir, las empresas operan en mercados cada vez más amplios y producen para un consumo masivo, además de competir a nivel global y no únicamente a nivel local o nacional.

Esta globalización e internacionalización de las empresas se ha desarrollado gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). El proceso es muy polémico por sus consecuencias negativas y positivas. No obstante es un proceso irreversible y habría que debatir cómo regular y mejorar el proceso, si es que es posible.



Algunos **EFFECTOS 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 países BRIC, podría facilitar la disminución de la pobreza en el mundo.
- Aparición de nuevas formas de consumo responsable como el “comercio justo”.

Algunos **EFFECTOS 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. Falta de instituciones globales que la regulen/dirijan y
- II. 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 fenómeno que se está desarrollando en los países de nuestro es 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...).

Podemos establecer un símil entre OUTSOURCING o EXTERNALIZACIÓN, 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, y la deslocalización. Muchas empresas prefieren, por ejemplo, subcontratar el transporte en vez de realizarlo ellas, incluso una gran mayoría prefiere “que le fabrique” un tercero y subcontrata, bajo sus especificaciones, la producción a empresas Chinas o Indias. Internet ha facilitado mucho este proceso, con portales especializados en encontrar el mejor postor a la hora de fabricar (www.alibaba.com/).

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 empresas de servicios. Estas empresas gracias a los adelantos en comunicaciones centralizan sus servicios de atención al cliente en países de Sudamérica, Marruecos... organizan sus centros de asistencia informáticos en lugares con disponibilidad de trabajadores cualificados (India en informática ...). 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) está en el punto de mira para su 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 por la 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, apareciendo nuevas empresas en países menos desarrollados encaminados hacia la industrialización.

4.5. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES (EMN)

1. Generalidades. 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 o Planes de expansión: nuevos mercados.
- Causas externas: gracias a los incentivos de los gobiernos o de las condiciones estructurales óptimas para ganar posiciones de mercado.
- Ciclo de vida del producto: Tras la fase de aparición del producto, se realiza una fase de generalización del mismo, abarca la fase nacional de su lanzamiento, así como la penetración en el mercado de otros países a través de empresas ya asentadas, posteriormente la 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:
 - a) Gozar de una situación monopolística en un mercado donde la competencia es imperfecta.
 - b) Disposición de plantillas con directivos especializados en organización, dirección y gestión.
 - c) Acceso en inmejorables condiciones a los mercados de capitales.
 - d) Control de los canales de distribución y comercialización.
 - e) Desarrollo de la actividad en economías de escala.
 - f) 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 desarrollado.

2. Características. Multinacionales: Son empresas que generan resultados en más de un país, 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. **Supranacionales:** no tienen vinculación fija con país alguno.

1. 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).
2. Sistema de organización descentralizada.
3. Tienen un fin marcadamente económico.
4. Poseen un perfecto conocimiento del sistema político-económico de los países donde actúan.

5. Son empresas muy grandes en constante crecimiento.
6. Disfrutan de un poder económico y social muy grande.

DEFINICIONES CONCEPTOS P.AU.

20. Diversificación:

La diversificación es una forma de crecimiento de la empresa a base de nuevos productos o bien nuevos mercados.

La diversificación puede ser vertical (hacia delante o hacia detrás), la empresa produce algunos productos en vez de comprarlos; horizontal cuando los nuevos productos tienen alguna relación con los que ya producía la empresa; heterogénea cuando los nuevos productos no tienen relación con los que produce la empresa.

21. Expansión:

La expansión es una estrategia mediante la cual las empresas intentan potenciar la venta de sus productos mediante el mayor consumo en los mercados actuales o buscando nuevos mercados o bien desarrollando el producto que fabrican y se denominan:

1. Penetración del mercado.
2. Desarrollo del mercado.
3. Desarrollo del producto.

22. Penetración en el mercado:

La penetración en el mercado es una estrategia de expansión que consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado actual con los productos actuales.

23. Desarrollo del mercado:

Desarrollo del mercado es una estrategia de expansión que consiste en introducir los productos actuales en nuevos mercados.

24. Desarrollo del producto.

Desarrollo del producto es una estrategia de expansión que consiste en introducir nuevos productos en los mercados actuales(productos relacionados con el principal) .

25. Crecimiento interno:

El crecimiento interno es el realizado por la empresa por medio de inversiones en su propia estructura (nuevas instalaciones, nuevas máquinas...) para aumentar la capacidad productiva de la empresa.

26. Crecimiento externo:

El crecimiento externo es aquel crecimiento basado en la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa de otras empresas ya existentes (fusión, absorción)

27. Fusión:

La fusión de empresas consiste una forma de crecimiento externo en que varias empresas se convierten en una única empresa uniendo sus patrimonios.

28. Absorción:

La absorción consiste en una forma de crecimiento externo en que una empresa se une con otras más pequeñas creándose una única empresa que mantiene el nombre de la nueva empresa y asume su liderazgo.

29. Franquicia:

Es una estrategia de cooperación comercial de crecimiento externo basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas que son jurídica y financieramente independientes y distintas. La empresa franquiciadora cede a la franquiciada mediante la

firma de un contrato el derecho a explotar una marca a cambio de unas contraprestaciones económicas.

30. Empresa multinacional:

las multinacionales son aquellas empresas que están dirigidas desde un país (matriz) producen en varios países (filiales) y venden en caso todo el mundo. Desarrollan sus actividades en el exterior del mismo modo que lo hacen en su país de origen.

31. PYME:

Las siglas corresponden a Pequeña Y Medianas Empresas, y el criterio más utilizado es el de número de trabajadores. Y se consideran PYMES aquellas que no superan los 250 trabajadores.

Características:

1. Participan de forma minoritaria en el mercado.
2. La propiedad del capital es de uno pocos socios.
3. Tiene problemas de financiación sobre todo para su crecimiento.
4. Sus precios en algunos casos son poco competitivos por no poder aprovechar las economías de escala.

La mayor parte de las empresas en España son PYMES (+ 90 %) y normalmente tienen ayudas por parte de las administraciones públicas.

ACTIVIDADES

1. Relaciona los factores generales que crees que influyen en la localización de una empresa.
2. ¿Qué factores crees que influyeron en la localización de las siguientes empresas?
 - OPEL ESPAÑA, en la factoría de Figueruelas.
 - GRANCASA, en Zaragoza.
3. En sus orígenes, un pequeño grupo de trabajadores confeccionaban camisas y corbatas. Con el paso de los años, su oferta se fue ampliando con nuevos artículos y la apertura de nuevas tiendas. En la actualidad, el Grupo Cortefiel posee una red de 380 establecimientos en toda España y Europa. Cortefiel, *Springfield* (ropa sport joven), *Milano* (ropa masculina y femenina), *Women Secret* (lencería, corsetería y complementos de aseo), tiendas *Douglas* (perfumería, cosmética y maquillaje), *Marks & Spencer* (moda masculina, femenina, juvenil e infantil) y Don Algodón (moda joven femenina).
 - ¿Qué estrategia de crecimiento ha empleado Cortefiel?
 - Identifica qué tipo de empresa es Cortefiel.
3. La empresa de Atún Claro "CALVO" pesca, fabrica latas y enlata los productos. Analiza la estrategia de crecimiento que lleva a cabo.
4. Puig adquiere *Nina Ricci* para ampliar su mercado internacional. Puig, para culminar su crecimiento ¿qué forma empresarial ha adoptado?
5. ¿Cuáles son los criterios más utilizados para clasificar las empresas según su tamaño?
6. Principales características de las PYME.

7. Ventajas e inconvenientes de las PYME.
8. Características de las empresas Multinacionales.
9. La S.A. EPSIOM que se dedica a la elaboración de productos alimenticios derivados de cereales, está localizada en un pueblo de la provincia de Teruel que potencia la creación de nuevas empresas, subvencionando préstamos y reduciendo impuestos locales durante los 5 primeros años. En la zona había paro joven cualificado que está ahora trabajando en Epsilom. Las materias primas que utiliza son productos agrícolas y la zona es eminentemente cerealista, disponiendo de almacenes y silos metálicos para su almacenamiento hasta que la empresa los necesite y los adquiera para que entren en la fase de producción. El terreno lo cedió el ayuntamiento cuando se montó la empresa y está en la carretera nacional Valencia-Zaragoza (proyectada autovía), el pueblo dispone de ferrocarril. ¿Qué factores de localización crees que tuvieron en cuenta los promotores de esta empresa?
10. A partir de la lectura del siguiente artículo, aparecido en la prensa económica, contesta a las preguntas que se enuncian a continuación del mismo.

“LOS TOFFES DE LA VIUDA DE SOLANO DEJAN LOGROÑO”

“Celestino Solano ponía en marcha en 1830 un pequeño negocio de caramelos, de pastillas de café, que se iba a convertir en un símbolo de la industria riojana, la Viuda de Solano. Sus toffes, que en 1989 dejaron de ser propiedad de la familia fundadora, van a emigrar a Tarazona (Zaragoza), donde la multinacional española Agrolimen, actual propietaria de la firma, cuenta ya con una fábrica de caramelos a pleno rendimiento. La antigua fábrica de fósforos de Tarazona, con más de 100 años a sus espaldas y desde 1992 convertida en Solano Aragón, S.A., va a ver como los restos de otra empresa centenaria, Viuda de Solano, S.A., son trasladados a sus 11.000 metros cuadrados. Parte de la maquinaria de la empresa riojana será trasladada a Tarazona aunque su participación en la producción será menor.

Solano Aragón produjo el año pasado 3.500 toneladas de caramelos, el doble de lo producido en la antigua empresa familiar riojana. Los planes de expansión de Agrolimen buscan, a través de la concentración, una racionalización de la producción para mantener la marca en el primer puesto del sector y reservarla para el caramelo de calidad.

Agrolimen, empresa matriz de Solano Aragón, S.A., es una multinacional española con participaciones en países tan distintos como México, China o Estados Unidos y que cuenta con negocios que van de los caramelos a la restauración rápida.”

- a) ¿Qué factores consideras que han influido en la decisión del traslado de esta empresa?
- b) Señala otros factores que influyen en la localización de una empresa.
- c) Enumera las principales características de las empresas multinacionales.