

## BLOQUE 2: DESENVOLVEMENTO DA EMPRESA

### 2.1. Factores de localización espacial da empresa: localización de actividades industriais, localización de actividades comerciais e de servizos.

---

Un dos aspectos importantes na posta en marcha dunha empresa é a decisión sobre o lugar onde establecerá as súas actividades. O lugar para instalarse debe ser coidadosamente estudado para minimizar os custos de produción e distribución e, tamén, optimizar o acceso ao mercado.

A modo de síntese, **os factores que condicionan o inflúen na elección do lugar onde situar a empresa** son:

- **Os condicionamentos legais** poden ser determinantes para a empresa. Por exemplo:
  - Empresas que realizan actividades con consecuencias medioambientais, que requirirán determinados permisos e sistemas de control máis ou menos custosos dependendo da lexislación do lugar.
  - Lexislacións máis ou menos respectuosas cos dereitos dos traballadores tamén poden repercutir sobre os custos das empresas.
- **A proximidade dos factores produtivos.** Por exemplo:
  - Ter cerca as materias primas ou os elementos semielaborados que necesita.
  - A existencia na zona de traballadores e traballadoras coa formación que a empresa necesita, ou que haxa centros de formación.
- **As infraestruturas para recibir materias primas e para despachar os produtos rematados:** Autovías, redes ferroviarias, portos e a aeroportos.
- **O desenvolvemento económico da zona:**
  - Cando existe un certo nivel de actividade empresarial, a implantación pode ser máis fácil ao integrarse nun espazo económico e dinámico xa existente.
  - Pola contra, outras veces pódese buscar que non exista competencia ou lugares menos desenvolvidos e con custos salariais baixos.
- **As posibilidades de ampliación** sen grandes trastornos económicos.
- **Ausencia de conflitos e estabilidade social e política.**

**Localización industrial e factores determinantes na mesma:**

- Polo xeral, as empresas industriais precisan grandes espazos polas súas instalacións fabrís de gran tamaño, sendo determinantes **o custo do solo e das instalacións.**

- **Os polígonos industriais** que facilitan o funcionamento das empresas industriais, pois xa teñen determinados servizos que necesitan (vixilancia, suministros reforzados de enerxía, recollida de residuos, ...).
- **Industrias auxiliares e complementarias** na zona.
- **Proximidade das materias primas.**
- **Existencia de man de obra adecuada** (sobre todo cando require certa especialización).
- **Boas infraestruturas de comunicación** (autovías, ferrocarrís, portos e aeroportos).

#### **Localización comercial e factores determinantes na mesma:**

- **Os hábitos de compra:** Hai diferenza entre situarse nas rúas comerciais dunha cidade e facelo na periferia.
- **O tipo de produto:** Non é o mesmo vender alimentos ou roupa, que vender coches.
- **Medios que faciliten o acceso dos posibles compradores á zona** (estacionamentos, liñas de autobuses ou metro, ...).
- **A visibilidade do local, os metros de fachada, o maior ou menor tránsito desa rúa, ...**
- **O custo dos locais.**
- **O nivel de renda da poboación.**
- **A localización nunha zona de alta densidade comercial** (centro das cidades ou centros comerciais) ten a **vantaxe** do poder de atracción do conxunto (reforzado pola existencia de servizos de recreo e ocio) e o **inconveniente** da maior competencia.

## **2.2.A dimensión empresarial: concepto e criterios de medición.**

---

Cando falamos de dimensión ou tamaño dunha empresa, temos que relacionar eso coa capacidade produtiva da mesma. Non existe unha medida común para todas as empresas, xa que non se poden comparar empresas que actúan en diferentes sectores ou que, actuando no mesmo sector, utilizan procesos tecnolóxicos moi distintos (por exemplo, unha empresa de artesanía do moble e IKEA).

Existen varios criterios para realizar unha clasificación das empresas por dimensión ou tamaño:

- Criterio **económico:** Clasifica ás empresas en función do seu volume de facturación, dos ingresos obtidos polas vendas.
- Criterio **patrimonial:** Baséase no valor do activo que teñen empresas.
- Criterio **organizativo:** Referido ao número de traballadores da empresa e a súa organización.

Normalmente, o criterio máis utilizado é o organizativo, referente ao **número de traballadores**.

Neste senso, a **ley 5/2015, de fomento do financiamento empresarial**, sinala que:

- Unha **microempresa** é aquela que ten menos de dez traballadores, un volume de facturación anual inferior a dous millóns de euros e un activo total inferior tamén a dous millóns de euros.
- Unha **pequena empresa** é a que ten un máximo de 49 traballadores, un volume de facturación e un activo total inferiores a dez millóns de euros.
- **As medianas empresas** son as que teñen menos de 250 traballadores, un volume de facturación inferior a cincuenta millóns de euros, e un activo menor que 43 millóns de euros.
- **As grandes empresas** son aquelas que sobrepasan estes parámetros.

Tamaño de empresa	Condición "y"	Condiciones "o" (una de ellas)		Condición "y"
	Empleados (a) (condición principal)	Cifra de negocios (a) (millones de euros)	Balance (a) (millones de euros)	Independencia / No Pública
Mediana	< 250	≤ 50	≤ 43	Sí
Pequeña	< 50	≤ 10	≤ 10	Sí
Microempresa	< 10	≤ 2	≤ 2	Sí

Moitas veces as empresas non cumpren tódalas condicións dunha fila da táboa. Unha empresa, para estar dentro dunha categoría, debería cumprir coa condición da 1ª columna (número de empregados) e, como mínimo; outra condición da 2ª columna (cifra de negocios o volumen de facturación) ou da 3ª columna (relativa ao Balance ou ao total do Activo). A maiores, como vemos na 4ª columna da táboa, **as empresas que sexan de propiedade pública non se consideran pemes** (pequenas e medianas empresas). En castelán, *pymes* (pequeñas y medianas empresas).

## 2.3.As PEME: vantaxes e inconvenientes.

En base ao Informe Bolton (1971), o profesor **Eduardo Bueno define a peme (pequena e mediana empresa) como** aquela que:

- **Dispón dunha parte reducida do mercado** e a súa actividade non inflúe nin no país nin na demanda total.
- **Está dirixida persoalmente polos seus propietarios** e, normalmente, non contrata directivos profesionais.
- **É independente en canto á adopción de decisións**, está libre de control externo.

En Galicia, en España e no resto do mundo, a maioría das empresas son **pemes (máis do 95%)**.

As pemes teñen unha serie de características que lles permiten competir e sobrevivir ante as grandes empresas e ante as multinacionais:

- **Son máis adecuadas para algunhas actividades.**
  - Hai algunhas actividades nas que o trato persoal é moi importante, e os clientes prefiren ir a pequenas empresas ou contratar o servizo dos autónomos.
  - Noutros casos, como nas actividades artesanais, a habilidade do traballador é máis importante que a tecnoloxía, e as pequenas empresas son as preferidas. *Por exemplo, hai moitas persoas que prefiren comprar un moble feito a medida de maneira artesanal antes que comprar en IKEA.*

- **Nalgúns sectores sectores é necesario que haxa unha combinación de grandes e pequenas empresas.**
  - Hai sectores onde a fabricación prodúcese en grandes empresas, xa que isto permite xerar economías de escala e aforrar custos (como no caso do automóbil) e, a continuación, a distribución e vendas realízanse en pequenas empresas (como os concesionarios) onde o tratamento persoal. é moi importante. Ou no tema das reparacións, onde as grandes empresas precisan recorrer aos servizos doutras empresas máis pequenas para vender pezas e realizar reparacións (como moitos talleres).
  - Noutros sectores, a fabricación ocorre en pequenas empresas (como na agricultura), pero a venda ocorre en empresas máis grandes.

**Imos ver as vantaxes e inconvenientes das *pemes* fronte as grandes empresas:**

- **As *pemes* teñen as seguintes vantaxes:**
  - **A proximidade cos clientes:** A relación cos clientes é moito máis estreita e máis humana.
  - **Flexibilidade para adaptarse aos cambios do mercado:** Ao ser máis pequenas, as decisións pódense tomar máis rápido que nas grandes empresas onde, con máis traballadores e xestores intermedios, a toma de decisións normalmente é máis lenta.
  - **A comunicación cos traballadores é moito máis estreita e máis humana,** dando lugar a unha maior implicación e satisfacción no traballo.
  - **Especialización:** As *pemes* poden centrarse en actividades moi específicas e moi pequenas. *Por exemplo, unha tenda que se dedica só a arranxar pantallas de móbiles.*
  - **Son creadoras de emprego:** Por ser moi numerosas (máis do 95% das empresas son *pemes*), crean moito emprego para o país. En España arredor do 60% do emprego é creado por *pemes*.
- **Os inconvenientes das *pemes* son:**
  - **Dificultade para obter financiamento:** Normalmente, so poden conseguir cartos a través das achegas dos propios socios ou de pequenos préstamos bancarios.
  - **Producen con maiores custos medios:** Non poden beneficiarse de economías de escala como as grandes empresas.
  - **Pouco poder para negociar con clientes e provedores:** Isto fai que teñan que aceptar condicións que en ocasións non son as máis favorables.
  - **Menos formación empresarial:** A cualificación dos seus traballadores e xestores adoita ser menor, xa que as *pemes* non adoitan ter tantas oportunidades de formación como as grandes.
  - **Obsolescencia tecnolóxica:** Actualmente hai un desenvolvemento tecnolóxico continuo debido aos avances na investigación e as *pemes* a miúdo carecen de recursos para adquirir tecnoloxías punteiras ou para dedicar a I+D. Isto implica, en moitas ocasións, maiores custos para as *pemes* e menor calidade da súa produción.

O que son vantaxes para as *pemes* serían inconvenientes para as grandes empresas (non terían esas vantaxes) e viceversa.

## 2.4.O crecemento da empresa: crecemento interno e crecemento externo (estratexias de fusión e adquisición). Estratexias de especialización e diversificación.

---

Hai moitas razóns que levan ás empresas a crecer:

- Conseguiir unha maior cota do mercado actual.
- Ter acceso a novos mercados.
- Impoñerse á competencia.
- Incrementar os beneficios.
- Unha maior dimensión é unha mostra de éxito que repercute en distintos colectivos:
  - Para os directivos significa maior remuneración e pretixio.
  - Para os accionistas pode significar un dividendo maior e máis estable.

As decisións sobre o aumento de tamaño son de tipo estrutural e, polo tanto, a longo prazo. Condicionan a actuación da empresa por un longo tempo e requiren grandes desembolsos para novos equipos e instalacións (a veces incluso para desmantelar equipos menos produtivos e cambialos por outros). Hai que decidir de onde vai vir ese financiamento que se necesita para a ampliación (da propia empresa, de fóra, mixta, ...).

En canto a estratexias de crecemento, podemos diferenciar entre:

- **Crecemento interno** ou patrimonial: Incrementando a súa capacidade produtiva na súa actividade principal por medio da ampliación das instalacións, o que lle permitirá introducir novos produtos no mercado (moitas veces similares aos que xa vendía ou relacionados con eles) ou acceder a novos mercados ampliando así o seu ámbito de actuación.
- **Crecemento externo**: Instalando novas plantas de produción ou comprando ou asociándose con outras empresas do mesmo sector ou de outros diferentes. A globalización económica e a liberación dos movementos de capitais, favoreceron a compravenda de empresas no ámbito internacional. Isto fai que unha empresa para ter presenza noutro país non necesite instalarse e comezar desde cero, xa que pode mercar outra empresa xa existente nese país e aproveitarse do seu coñecemento e posición dentro dese mercado.

O crecemento externo pode darse nun plano horizontal ou vertical:

- **Crecemento horizontal**: Conséguese ampliando a capacidade produtiva mediante a unión das capacidades doutras empresas da mesma industria ou sector. Isto pódese facer mediante:
  - **Fusión**: Dúas ou máis empresas diferentes acordan disolverse para se integraren nunha nova que agrupa o capital das fusionadas.
  - **Absorción**: Cando unha sociedade adquire a totalidade do capital doutra que queda integrada na primeira. Non hai unha negociación como no caso da fusión, senón que unha sociedade faise coa propiedade da outra.

- **Participación no capital:** Unha sociedade adquire parte do capital doutra, non coa intención de absorbelas senón de participar nos seus beneficios ou controlala. Para isto será necesario ter un mínimo de accións que permitan controlar ás votacións nas xuntanzas de accionistas. Este mínimo pódese conseguir comprando directamente en Bolsa ou mediante unha **OPA (Oferta Pública de Adquisición)**, ofrecendo aos accionistas comprarlles as súas accións a un prezo superior ao da Bolsa nese momento).

Hai moitos **exemplos de concentración empresarial horizontal no sector do automóbil**. Podemos citar o do grupo Volkswagen-Porsche que inclúe: Volkswagen, Porsche, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, MAN, SCANIA, Ducati, ...

**Dentro do crecemento horizontal tamén podemos falar de empresas que chegan a acordos que non implican cambios na propiedade, pero que buscan beneficios mutuos sen perder cada unha das empresas a súa independencia:**

- **Trust:** Varias empresas dedicadas a produciren o mesmo produto ceden en depósito unha parte do control (por exemplo, unha parte das súas accións) a un núcleo que se encarga de dirixir o trust en nome de todas. Búscase un maior beneficio para todas e acabar ou anular a competencia.
- **Cártel:** Acordo entre varias empresas para fixaren prezos de venda do produto e repartirse o mercado, con cotas e niveis de produción pactados para cada unha delas. Tamén se busca anular a competencia. Os posibles compradores do produto o servizo acabarán pagando un prezo máis alto. Normalmente están prohibidos polas leis de defensa da competencia.
- **Creceemento vertical:** Pretende ampliar a empresa incorporando actividades que teñen que ver coas distintas fases do todo o proceso de creación dun produto. Un exemplo típico é o caso do petróleo, con empresas que se dedicaban tradicionalmente á extracción, que ampliaron a súa actividade ao transporte, ao refino e á distribución. *Un exemplo pode ser REPSOL, que controla todo o proceso, desde a extracción á venda nas súas gasolinas.* Aquí podemos falar de:
  - **Integración hacia diante:** É aquela na que as empresas queren apropiarse das compañías de distribución. Un exemplo é a **franquicia**, que é un acordo entre o franquiciador (que normalmente desenvolveu un proceso de produción e unha marca) e o franquiciado, que recibe o dereito a usar esa marca a cambio dunha cantidade determinada. *Por exemplo, McDonalds.*
  - **Integración hacia atrás:** Neste caso a empresa quere facerse cos provedores. *Por exemplo Nestlé destaca polo control dos agricultores, que lles subministran plantas de café ou outros produtos, para crecer para eles.*
- Tamén podemos falar de **formas mixtas de creceemento, que combinan a integración horizontal coa vertical**, a través de agrupacións de empresas de diferentes actividades e dirixidas por unha sociedade cabeceira (aínda que pode haber empresas dentro da agrupación que coincidan no tipo de actividade).
  - **Holding:** É o exemplo máis claro de creceemento mixto, e consiste nunha sociedade que non ten unha actividade produtiva concreta e participa no capital doutras sociedades ás que controla e dirixe. Esas sociedades nas que participa poden controlar á súa vez a outras. As sociedades integradas nun holding poden dedicarse a distintas actividades e tamén coincidir algunhas delas no

tipo de actividade. O normal é que exista unha dirección estratéxica centralizada por parte da sociedade de carteira (que posúe múltiples accións e participacións en distintas sociedades) que controla o holding.

*Exemplo de holding en España é o grupo galego ZELTIA, no que se combinan empresas químicas e biofarmacéuticas. A nivel mundial podemos mencionar a NESTLÉ, con múltiples sociedades y miles de marcas.*

- **Outras formas de colaboración que tamén favorecen o crecemento son os clúster**, ou agrupacións de empresas que traballan e interaccionan nun mesmo sector, cooperando para obter unha mellora da súa competitividade global. As empresas integradas no clúster comparten gastos en I+D+i e noutras actividades estratéxicas (misións comerciais, negociacións con provedores de materias primas, servizos comúns e informacións relevantes, colaboración con universidades,...).

O principal beneficio dos clúster é a mellora da produtividade e a innovación, conseguindo que as empresas crezan máis dentro dun clúster que illadamente. *En Galicia temos exemplos como o do Clúster da automoción (orixinado arredor de PSA en Vigo e con múltiples empresas relacionadas co sector do automóbil colaborando), o Clúster da madeira,...*

## **2.5.A internacionalización, a competencia global e a influencia do desenvolvemento das tecnoloxías da información e da comunicación (TIC) nas empresas.**

---

*Estamos de vacacións e vemos tendas Zara e H&M, restaurantes McDonalds e Burguer King, un coche BMW que pasa coas fiestras abaixadas onde está soando Enrique Iglesias, un bar coa xente bebendo CocaCola mira un Real Madrid-Barcelona. Onde estamos? Probablemente en calquera país do mundo. A globalización é o proceso que está a experimentar o mundo nos últimos anos, no que cada vez hai máis interdependencia e integración entre os países. É unha tendencia dos mercados e das empresas a se estender, alcanzando unha dimensión mundial que excede as fronteiras nacionais. O resultado é que se está a acadar un mercado único global. Detrás deste proceso temos:*

- **Gran avance de internet** con acceso libre e xeneralizado á información, mellorando as comunicacións internacionais, abaratando os seus custos e posibilitando conexións en tempo real cos recunchos máis afastados do planeta.
- **Os avances no transporte** e o seu abaratamento con novos sistemas (como por exemplo, o uso de contenedores).
- **A liberalización do comercio internacional** e das súas regras e leis, que multiplicou os movementos de mercancías e servizos.
- **A liberdade case absoluta nos movementos de capital**, e que estes sexan case instantáneos dun extremo do planeta a outro.
- Además da globalización no mundo comercial e financeiro, o proceso **chega tamén aos mundos da cultura, dos costumes, da política, ..., causando profundas transformacións nas sociedades dos diferentes países.**

Neste proceso de globalización atopamos grandes empresas multinacionais que producen e venden en decenas de países e conseguen así economías de escala que lles permiten reducir custos. Pero este proceso tamén ten os seus inconvenientes xa que está a causar unha gran dependencia entre países, con un gran número de empresas que dependen de mercar ou vender a outros países. Temos un claro exemplo de dependencia entre os países coa crise financeira que comezou nos Estados Unidos en 2008 e que se estendeu rapidamente ao resto do mundo.

**O que chamamos internacionalización é a apertura das empresas aos mercados internacionais.** Normalmente, en calquera proceso de internacionalización hai unha serie de fases, xa que unha empresa non decide abrir novas fábricas no exterior de inmediato. Veremos estas **fases**:

1. A empresa convértese en exportadora. Normalmente a compañía comeza con vendas esporádicas no exterior, ás veces non buscadas. Cando estas exportacións se fan máis comúns, normalmente contan coa axuda dalgúns compañías distribuidoras do outro país. Outra opción é a venda directa a través de axentes.
2. A empresa convértese en internacional abrindo os seus propios establecementos (sucursais) para a venda dos seus produtos. Este paso é un gran paso, xa que é necesario investir en recursos materiais e humanos.
3. A compañía convértese nunha multinacional con filiais creadas noutros países para realizar non só actividades de venda, senón tamén produción e outras actividades como finanzas, publicidade,... Estas filiais normalmente dependen da empresa principal na toma de decisións.
4. A empresa convértese en global. Nesta última fase, a compañía perde a "nacionalidade" e convértese en global. Por este motivo, as diferentes actividades de produción, investigación, venda,... lévanse a aqueles lugares que a empresa considere máis convenientes, independentemente do país de orixe.

A maiores do anterior, hai que sinalar que **o desenvolvemento das tecnoloxías da información e da comunicación (TIC) fixeron posible o desenvolvemento do comercio a través de internet, a rede de comunicación global.** Todo isto alterou a forma de interactuar das empresas co mercado, tanto con clientes como con competidores. O comercio electrónico supón unha oportunidade, pero tamén unha ameaza a nivel competitivo ao poñer en contacto a empresas e consumidores a nivel mundial. Imos distinguir entre vantaxes e inconvenientes desta situación para a empresa:

- **Vantaxes ou oportunidades do comercio electrónico para a empresa:**
  - Amplíase o mercado obxectivo e as empresas vense obrigadas a ofrecer servizos globais, como información en varios idiomas, procedementos de cobro seguros e sistemas de distribución eficientes.
  - Mellor coñecemento dos clientes coas cookies (arquivos que se instalan nos ordenadores dos usuarios que visitan determinadas webs e que rexistran os seus movementos) e as enquisas online. Estas fontes de información teñen un custo baixo para a empresa.
  - A comunicación cos clientes é mellor co uso de ferramentas de marketing personalizado (marketing one to one) que intenta fidelizar ao cliente con mexases en función das súas preferencias coñecidas a través dos seus movementos pola rede . As mexases poden ser a través do correo electrónico ou aparecendo en pantalla cando navegamos por calquera sitio.
  - Reduce custos ao eliminar intermediarios, información impresa, puntos físicos de venda,...
- **Inconvenientes ou ameazas do comercio electrónico para a empresa:**



- Aumento da competencia, dado que os clientes tamén poden acceder aos competidores con máis facilidade (e viceversa).
- Os clientes tamén poden eliminar as mexases publicitarias recibidas (enviar a spam os correos elixidos, abandonar as páxinas con un clic, aplicacións que eliminan as mexases publicitarias das páxinas visitadas,...), reducindo a eficacia da comunicación publicitaria.
- Esixencia de presenza continuada na rede: Creación de paxina web propia, posicionamento en redes sociais ou en webs de buscadores especializados no que nos ofrecemos,... Todo isto ten un custo para a empresa.
- Nosa reputación web pode verse afectada polas críticas de clientes descontentos.

## **2.6.As multinacionais: características e factores de desenvolvemento.**

---

**Cando unha empresa ten plantas produtivas ou de servizos en diferentes países, dise que é unha empresa multinacional** ou transnacional. As empresas, ao crecer e aumentar o seu tamaño, precisan aumentar tamén o seu mercado, polo que buscan a demanda dos seus produtos ou servizos noutros países. A empresa empeza coa exportación e, se o crecemento se consolida, intentará instalarse o máis cerca posible do seu mercado e de onde se localicen os factores produtivos (materias primas e man de obra). **O crecemento da empresa leva á internacionalización das súas actuacións.**

**En positivo**, as grandes multinacionais crean postos de traballo e riqueza na zona na que se sitúan, polo que moitas veces se lles ofrecen terreos ou determinadas facilidades (por exemplo, vantaxes fiscais) por instalarse nunha zona.

**Pero tamén** poden resultar demoledoras para os mercados ou empresas da zona na que se instalan ao competir as multinacionais en condicións máis vantaxosas. En ocasións, cometen abusos en materia laboral ou medio ambiental. Outras veces fan que se perdan postos de traballo nos seus países de orixe cando marchan buscando custos máis baixos a outros lugares (este fenómeno é coñecido como *deslocalización*).

As multinacionais teñen en conta todo isto á hora de escoller o sitio onde instalarse.

**Os factores que facilitan a expansión das multinacionais podemos concretalos en:**

1. **É o propio crecemento das empresa o que as leva primeiro a traspasar fronteiras e despois a situar as plantas de produción no lugar máis conveniente.**
2. **A liberalización do comercio internacional** (coa influencia neste tema da OMC, Organización Mundial do Comercio) mediante a redución de barreiras proteccionistas e arancelarias.
3. Os acordos entre países para crear **áreas de libre comercio** que faciliten a circulación de produtos, servizos e capitais (por exemplo, a Unión Europea que a maiores promove a libre circulación de persoas).
4. O maior tamaño das empresas permítelles acadar **economías de escala** (baixar os custos de produción).
5. Obtención de **vantaxes ou beneficios fiscais** alí onde se instalan.
6. **A homoxenización das pautas de consumo coa globalización**, permitindo que o mesmo produto con lixeiras ou mínimas variacións sirva para calquera parte do mundo.
7. **A mellora do transporte e o seu abaratamento** facilitan situar os produtos alí onde se necesitan.
8. **As novas tecnoloxías da comunicación** permiten estar ao tanto das incidencias de calquera mercado.