

T E M A 3

Desenvolvimento das empresas. Estratexia empresarial. A nova economía**1. Factores de localización da empresa: de actividades industriais e de actividades comerciais e de servizos**

A **localización** e a **dimensión** axeitada son dous das decisións estratéxicas (a longo prazo e de elevados custes) que debe tomar calquera empresa. Inflúen no resto de decisións que deben tomar a longo prazo e inflúen nos beneficios. Unha decisión equivocada pode chegar a producir consecuencias ruinosas para o negocio.

A **localización** e a **dimensión** son dúas decisións complexas que se presentan inseparables.

A **localización** da empresa é o lugar que se considera axeitado para levar a cabo a actividade empresarial. Podemos falar de localizar a **sede** da empresa (domicilio social), os **centros de produción**, os **puntos de venda** ou os **almacéns**.

Non debemos confundila co domicilio social ou fiscal que pode ser un lugar distinto ao da actividade. Normalmente esta **disociación entre domicilio social e localización das instalacións** é moito máis frecuente na grande empresa e nas multinacionais. Pola contra, na pequena e mediana empresa é máis frecuente que ambos os dous lugares coincidan.

A selección do lugar óptimo para situar os diferentes centros de actividade das empresas é unha decisión complexa, non exenta de riscos e, polo tanto, debemos establecer uns criterios que acheguen **racionalidade**.

Imaxinemos que queremos situar unha tenda de roupa nunha rúa céntrica dunha gran cidade. É seguro que o alugueiro ou compra do establecemento esixe un grande desembolso que condiciona toda a práctica posterior da empresa. Pero tamén é indubidable que a proximidade ao mercado lle proporciona unha vantaxe competitiva.

Os **factores de localización** son as circunstancias que (con criterios de racionalidade) aconsellan un determinado lugar para instalarse. Moitos son os factores, pero poderíamos clasificalos segundo o tipo de actividade da empresa:

- Factores de localización industrial. O obxectivo é minimizar os custes.
- Factores de localización comercial. O obxectivo é aumentar os ingresos sendo accesible aos clientes

Entre os **factores de localización das industrias** poderíamos destacar os seguintes:

- A **dispoñibilidade e o custo** do terreo.
- A existencia de **man de obra cualificada** é determinante para empresas intensivas en traballo.
- A facilidade de acceso ás materias primas e outras subministracións. En efecto, a numerosas empresas interésalles situarse preto dos **provedores** polas causas seguintes:
 - O custo do transporte é moi elevado ou existen dificultades para este.
 - Cando os bens que necesita para a produción son perecedeiros.
 - Pola proximidade nalgúns casos, de subministracións básicas: a enerxía, a auga.
- A **dotación industrial** da zona (que haxa industrias auxiliares).
- As **infraestruturas, transporte e telecomunicacións**. Algunhas cidades, pola súa situación estratéxica nun fan que o tempo de entrega de determinados bens sexa rápido, seguro e barato. Son centros loxísticos. Exemplos significativos son Zaragoza ou Algeciras. Nestes casos a proximidade mellora notablemente a xestión.
- A **normativa urbanística** sobre os usos do chan.
- A existencia de axudas económicas ou fiscais: o **apoio institucional** (programas de axuda, subvencións, incentivos fiscais, etc.), ao desenvolvemento económico da zona.

Deslocalización: Fenómeno que consiste na translación da produción dun país desenvolvido a outro menos desenvolvido para reducir custos, especialmente os de man de obra..

Entre os factores de **localización comercial e de servizos** poderíamos destacar os seguintes:

- A **proximidade da demanda**.
- A **visibilidade** do local (zonas de tránsito, grandes fachadas, centros comerciais,...)
- O **custo** do local.
- A facilidade de **comunicacións** e comodidade de **acceso**.
- A **complementariedade de actividades**.

Por último, á hora de localizar hai novas perspectivas a ter en conta:

- A aparición de **centros comerciais e parques empresariais**, industriais e tecnolóxicos, que responden a novos hábitos de consumo, novas formas de urbanismo e a necesidade de concentración de empresas.
- As **novas tecnoloxías**: o comercio electrónico e os servizos da sociedade da información.

2. A dimensión empresarial: concepto e criterios de medición

Ao igual que a localización, a dimensión das empresas é unha decisión difícil de tomar e condiciona de xeito importante os resultados empresariais, tanto se a dimensión é excesiva para o mercado obxectivo, coma se é escasa.

Compre distinguir entre:

- A **dimensión** é a **capacidade produtiva**, o máximo nivel de produción que se pode alcanzar nun período de tempo con **todos os recursos** utilizados. Por capacidade entendemos a medida das posibilidades dunha empresa (metros construídos, motores producidos, servizos realizados, etc.) para cubrir a demanda coa súa produción.
- A **ocupación efectiva**: a cantidade realmente producida nun período.
- A **dimensión óptima**, que é a que permite producir co mínimo custo, grazas ás economías de escala. Parecería incuestionable que canto máis grande fora o tamaño das instalacións, os beneficios empresariais serían maiores. Non obstante esta relación non é tan evidente como sinalaremos en temas posteriores.

Para medir a dimensión empresarial non existen **criterios** únicos, nin exactos. Entre as variables máis empregadas destacan as seguintes: o número de traballadores, o volume de facturación ou cifra de negocios, o importe dos capitais propios, os activos empresariais, etc.

Por que interesa medir a dimensión empresarial?

1. Para poder establecer unha tipoloxía (Grandes–PEMES)
2. Para crecer. **E por que crecen as empresas?** Ao ter un maior tamaño, terá unha maior cota de mercado, máis poder e estabilidade ou tamén menores custos (xera economías de escala) na produción, na comercialización ou nas finanzas. En calquera caso o risco será menor.

3. Crecemento. As estratexias de especialización e de diversificación. Subcontratación ou outsourcing. Crecemento interno e externo. Concentración e cooperación entre empresas

Cando unha empresa asentou a súa posición no mercado xorde, case de xeito natural, o obxectivo de crecer no sector.

Normalmente a empresa tende a **crecer para producir con menores custos e aumentar os beneficios**, eliminando as ineficiencias produtivas derivadas da posta en funcionamento, ou dando utilidade aos recursos infrautilizados.

Existen outras **causas** (complementarias e non excluíntes) que guían o crecemento empresarial citamos as seguintes:

- a) Adaptación á demanda do mercado (mercados en expansión).
- b) Eliminar competidores actuais absorbendo cota de mercado.
- c) Asegurar os abastecementos.
- d) Afianzar a posición fronte aos clientes, tendendo a situacións de monopolio.
- e) Adaptación ao ámbito.

3.1 Estratexias de crecemento: especialización e diversificación

Nesta primeira alternativa de crecemento, a empresa elixirá entre crecer especializándose ou diversificando.

A empresa pode crecer baseándose na **especialización**, é dicir, intensificando o esforzo no seu campo de actividade actual. A estratexia de especialización presenta 3 variantes:

- **Penetración do mercado**. Que consiste en aumentar a participación da empresa no mercado actual cos produtos actuais, mediante campañas de publicidade, promoción, etc.
- **Desenvolvemento do mercado**. Consiste en introducir os produtos actuais da empresa en novos mercados (novas áreas xeográficas ou novos segmentos).
- **Desenvolvemento do produto**. Ofrécense novos produtos nos mercados actuais. Exemplo: unha empresa dedicada á fabricación de pasta de dentes pode combinar o seu produto con cepillos para viaxe, etc.

A través da diversificación, a empresa amplía o seu campo de actividade introducindo novos produtos en novos mercados. **A estratexia de diversificación** é máis arriscada, xa que a empresa entra en ámbitos competitivos novos, que implican novos coñecementos e novas estruturas da empresa. A diversificación pode estar relacionada ou non.

EXEMPLOS:

Especialización:

- Penetración no mercado. Procter & Gamble gasta moito en publicidade para aumentar a cota de mercado.
- Desenvolvemento de mercados. Por exemplo, cando unha empresa introduce os seus produtos habituais en China.
- Desenvolvemento de produtos. Leite enriquecido, iogures con bifidus...

Diversificación:

- Relacionada. Gal ofrece varias liñas de produtos: liña de coidado persoal (Heno de Pravia, Nelia,...), perfumes de muller (Lavanda inglesa, Farala, Plaisir, Ágata Ruiz da Prada,...), fragancias para home (Titto Bluni, Impacto,...).
- Non relacionada. Por exemplo se un fabricante de roupa se converte ademais en promotor e construtor inmobiliario.

3.2 Integración vertical ou sbcontratación

A **integración vertical** consiste na realización de actividades anteriores ou posteriores na cadea de valor.

Presenta **vantaxes** como:

- Cara a atrás (ser o seu propio proveedor): Garantía e seguridade en aprovisionamento.
- Cara a diante (ser o seu propio cliente): Controlar distribución produto.

Inconvenientes:

- Perda das vantaxes especialización.
- Falta de experiencia en novas actividades.
- Custos de xestión de coordinación distintas actividades.

A alternativa é a **subcontratación (outsourcing)**. Consiste na contratación de empresas externas para a realización de operacións que antes estaban integradas. Unha empresa (contratista ou cliente) encarga a outra (subcontratista ou proveedor) a realización de actividades nunhas condicións estipuladas, comprándolle a súa produción se cumpre esas condicións. O contratista ten asegurada a provisión de subministracións en tempo e calidade e o subcontratista ten aseguradas as vendas.

3.3 O crecemento interno ou o crecemento externo

Outra das posibilidades de crecemento son as de:

Crecemento **interno**: Empregando con máis intensidade os recursos cos que conta a empresa, aumentando a súa capacidade produtiva. Pode ser por especialización ou por diversificación.

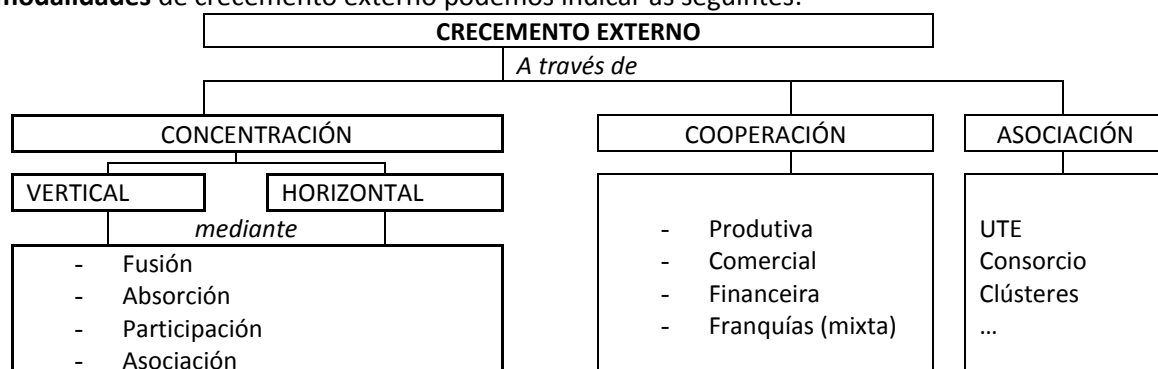
Se estes recursos non son suficientes... o crecemento **externo** consiste en ampliar a súa dimensión, mediante a participación, fusión ou cooperación con outras empresas.

Nunha primeira fase, o crecemento interno soe ser suficiente. Nunha seguinte fase, cando a empresa alcanza unha dimensión importante, pode aparecer como alternativa o crecemento externo.

Hai varias razóns polas que unha empresa pode preferir a adquisición doutra xa existente:

- É a forma máis **rápida** de entrar no mercado desexado.
- Evítase ter que **superar barreiras á entrada** como patentes, inexperiencia tecnolóxica ou falta de provedores.
- **Crear sinerxías**, se as empresas teñen unha actividade complementaria, pode que o resultante sexa maior que a suma das partes individuais.

Entre as **modalidades** de crecemento externo podemos indicar as seguintes:



A concentración de empresas. Formas de concentración.

⇒ Podemos clasificar a concentración en vertical ou horizontal, segundo o tipo de actividade.

Na concentración horizontal, as empresas realizan a mesma actividade. Busca controlar ou adquirir aos competidores. Exemplos: Renault adquiriu Volvo para converterse no terceiro fabricante de autos en Europa ou Mattel, fabricante da Barbie ou os xoguetes Disney, adquiriu Fisher-Price, o seu rival, para superar a Hasbro como a compañía máis grande do mundo.

Na vertical (**trust**), as empresas realizan distintas actividades dentro da mesma cadea de valor. Cando se desexa controlar todo o proceso produtivo. Por exemplo, Coca-Cola segue comprando embotelladoras nacionais e estranxeiras ou Calvo integrou todo o proceso do atún. Na actualidade a tendencia é á desintegración vertical, que está sendo substituída por acordos de subcontratación.

⇒ A concentración de empresas tamén presenta distintas formas dependendo do grao de relación: de integración (fusión pura ou por absorción), participación e asociación.

Integración: Por integración enténdense as distintas **formas de agrupamento** a través da **unión de varias empresas nunha soa** mediante a súa fusión ou absorción dunha por outras.

- **Fusión pura (ou simplemente fusión):** consiste na integración de dous ou máis sociedades nunha nova. Esta integra os patrimonios das anteriores. As sociedades antigas desaparecen intégranse na de nova creación.
- **Fusión por absorción:** unha sociedade (absorbente) compra o patrimonio da outra (absorbida) ou outras e intégra no seu propio. Extínguese só a personalidade xurídica das sociedades absorbidas.

Participación: unha empresa (matriz) adquire parte das accións doutras sociedades (filiais) sen que haxa perda da súa personalidade xurídica. As participacións poden ser minoritarias ou maioritarias:

- **Control maioritario (Máis do 50%).** Búscase o control total da empresa.
- **Control minoritario (Menos do 50%).** Búscase coñecer a empresa participada e manter relacións permanentes ante unha eventual participación máis grande ou a definitiva adquisición.
- **Holding:** A participación faise mediante unha empresa matriz que controla as decisións que se toman nas filiais; de feito **a súa única actividade** é xestionar ás filiais.

A cooperación empresarial. Formas de cooperación.

Por cooperación empresarial enténdese o conxunto de acordos entre empresas independentes para unir esforzos e aproveitar as vantaxes de actuar conxuntamente para reducir custos, xa sexa de tipo produtivo, financeiro, comercial, tecnolóxico ou de investigación e desenvolvemento. Esta cooperación pode ser en distintos ámbitos:

- **Cooperación produtiva:** ás veces, empresas competidoras cooperan en actividades de produción para obter economías de escala, ou compartir riscos ou recursos.
- **Cooperación comercial:** xa sexa para penetrar nun novo mercado, lanzar un novo produto ou mellorar a distribución dos xa existentes.
- **Cooperación tecnolóxica:** consiste en que unha empresa propietaria dunha patente cede a outra o dereito de explotación dun servizo, produto ou proceso de fabricación dun servizo a cambio do pagamento dun prezo denominado *royalty*.
- **A franquía:** é un caso de cooperación que vai crescendo na actualidade e que consiste nun *acordo mediante o cal a empresa franquidora cede á empresa franquida o dereito a usar unha marca ou fórmula comercial a cambio duns pagamentos periódicos*. O propietario da propiedade industrial e de "saber facer" cede a súa imaxe de marca para explotala nun determinado territorio en exclusiva, encargándose da súa promoción. Ademais proporciona asesoramento técnico e comercial. O franquizado adoita pagar unha cantidade inicial e outras de carácter periódico a contía do cal depende do volume de vendas. Ademais comprométese a conservar a reputación da marca cedida.

Asociacións de empresas: acordos entre empresas máis ou menos explícitas.

Unión temporal de empresas (UTE): trátase dunha asociación formada por dous ou máis empresas para realizar un proxecto concreto de duración limitada, disólvese unha vez que conclúe o proxecto

Cártel: Trátase de acordos entre empresas que, sen perder a súa identidade nin a súa independencia, deciden actuar conxuntamente fixando prezos ou repartíndose o mercado, co obxectivo de eliminar a competencia, (dentro da Unión Europea están prohibidos).

Os **clústeres** son concentracións xeográficas de empresas interconectadas e de institucións afíns, que compiten pero que tamén cooperan. O equilibrio axeitado entre cooperación e competencia, é o factor clave do éxito dun clúster.

Un **consorcio** é unha asociación económica na que unha serie de empresas buscan desenvolver unha actividade conxunta

3.4 As empresas multinacionais: características e factores de desenvolvemento.

A **globalización** é un fenómeno económico polo que aumentan as relacións internacionais, inicialmente a nivel económico e financeiro, pero tamén político, tecnolóxico e mesmo cultural.

As empresas operan en mercados cada vez máis amplos e compiten a nivel global e non unicamente a nivel nacional por varios **motivos**:

- Créanse áreas de libre comercio.
- Os gustos e as preferencias dos consumidores homoxeneizáronse.
- Desenvolvemento das Tecnoloxías da Información e Comunicación (TIC).

Este proceso de globalización deu lugar a empresas globais ou **multinacionais**.

Cando a empresa se formula acudir a mercados exteriores, fóra das fronteiras nacionais, está a elaborar a súa estratexia de **internacionalización**. Dentro desta práctica a empresa multinacional (EM) é a expresión máis xenuína do capitalismo actual.

Inicialmente as EM xorden como consecuencia do proceso de ampliación dos mercados.

As EM son empresas que xeran resultados en máis de un país: teñen centros de traballo en diversos países.

Características das EM:

- Teñen centros en diversos países, pero ningunha delas é decisiva para os resultados finais.
- Xuridicamente son independentes, pero a sede central (matriz) é a que planifica e coordina. Toma as decisións importantes.
- Teñen unha estratexia mundial común.
- Son empresas de grandes dimensións o que lles da gran poder negociador e grandes economías de escala.
- Non teñen inconveniente en **deslocalizar**.
- Empregan modernas técnicas de xestión.
- Teñen fortes investimentos en I+D+i e usan as tecnoloxías máis avanzadas.
- Teñen menor capacidade para enfrontarse aos cambios.
- Teñen maior capacidade financeira.
- Son xulgadas polo resultado global do grupo empresarial.

Causas da aparición das EM:

- Estreiteza dos mercados nacionais (moi maduros).
- Necesidade de controlar a distribución dos produtos.
- Para superar as barreiras proteccionistas.
- Para xerar economías de escala.
- Necesidade de reducir os custos de produción.

Factores ou estratexias das EM:

→ **Introdución:**

→ **Estratexia de exportacións**, con vendas directas aos clientes estranxeiros.

→ **Asociación: concesionarios, licenzas de produción** a favor de produtores nacionais a cambio de royalties.

→ **Investimentos directos: creación de filiais** ou distribuidoras propias.

→ **Consolidación.** As EM están consolidadas e posúen varias filiais.

→ **Estratexia de concentración das plantas de produción** en poucos lugares, onde se centraliza o deseño, a produción,... e desde onde se exporta a o resto do mundo.

→ **Estratexia de fragmentar a localización**, instalándose en varios países onde obtén beneficios do coñecemento tecnolóxico, a capacidade produtiva, a imaxe de marca, etc.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Crean riqueza e emprego	A escasa lexislación pode orixinar sobreexplotación dos recursos
Aportan tecnoloxía, saber-facer e coñecemento	Demasiada influencia económica-legal en países subdesenvolvidos
Fan infraestruturas que propician o desenvolvemento do país	Os investimentos realizados poden non ser os axeitados para ese país

4. As PEMES: vantaxes e inconvenientes

As pequenas e medianas empresas (PEMES) teñen un gran protagonismo na economía mundial e gozan dunha especial consideración na política económica e social dos países desenvolvidos.

A PEME representa unha grande porcentaxe das empresas asentadas na Unión Europea e España. Tamén son as PEMES as que absorben a maior cantidade de emprego.

En España un 87,4% das empresas teñen menos de 10 empregados. O 64,3% emprega a menos de tres persoas. As PEMES xeran algo máis do 79% do emprego total.

Por iso, a PEME desempeña un labor estratéxico moi importante na nosa economía, ten unha importancia vital no tecido produtivo español e galego.

Presentan algunhas **vantaxes** que é conveniente mencionar:

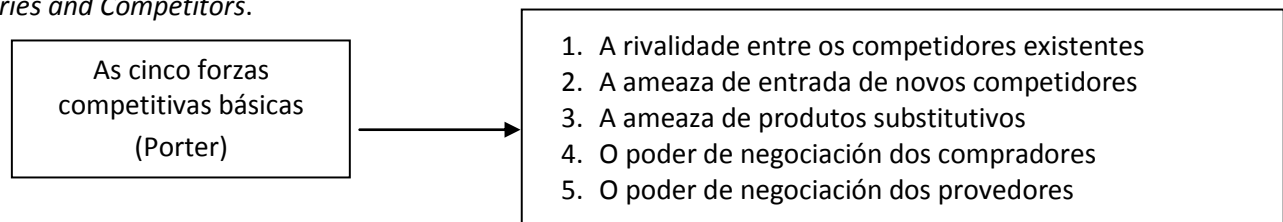
- Dada a súa **proximidade ao cliente**, teñen unha mellor posición nos mercados locais. O compromiso que caracteriza as empresas pequenas adoita manifestarse baixo a forma dunha atención máis cordial e esmerada e unha calidade de servizo máis alta, o que orixina un maior grao de confianza e reputación entre os clientes.
- Son **máis flexibles** para adaptarse aos cambios conxunturais da economía. A organización máis simple que a grande empresa, o que lle permite facer fronte aos cambios no ámbito con maior facilidade de resposta. Ademais, a facilidade na comunicación facilita a toma de decisións.
- A súa **conflitividade laboral é menor** que nas grandes empresas, pois o número reducido de traballadores favorece a súa participación e permite un trato máis humano. A confianza tradúcese nun espírito de equipo.
- **Maior grao de compromiso e dedicación ao negocio.** Particularmente nas PEMES xestionadas por un empresario individual que arrisca o seu patrimonio.
- **Maior grao de autofinanciamento e reinvestimento de beneficios** para financiar o futuro crecemento da empresa.
- Teñen unha maior adaptabilidade para satisfacer demandas de mercado moi específicas.
- Precisan un investimento inicial menor.

Tamén teñen as PEMES importantes **limitacións**, entre as que se atopan as seguintes:

- Non xeran economías de escala.
- Teñen pouco poder de negociación no mercado, deben limitarse a aceptar as condicións que lles impoñan.
- Traballadores e directivos con menor cualificación.
- Teñen menos posibilidades de acceso ás fontes de financiamento e máis caros.
- Dificultade de accesos á tecnoloxía e aos avances que pode ofrecer a investigación.

5. Esquema das cinco forzas competitivas de Porter

Un enfoque valioso para a análise dos sectores nos que se sitúan as empresas, así como para a planificación das súas estratexias, foi o proposto en 1980 por **Michael E. Porter** no seu libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.



O punto de vista de **Michael E. Porter** é que, en calquera sector económico, existen **cinco forzas competitivas** que miden a **intensidade da rivalidade no sector** e, polo tanto, determinan a **rendibilidade** a longo prazo dun mercado ou dalgún segmento deste. A idea é que *a empresa debe avaliar os seus obxectivos e recursos fronte a estas cinco forzas* que rexen a competencia e que detallamos a continuación.

A rivalidade entre os competidores actuais

O grao de rivalidade das empresas competidoras dependerá de factores como:

- A estrutura do mercado (depende do número de empresas e diferenciación do produto): monopolio, oligopolio e competencia monopolista.
- A concentración das empresas do sector: a maior concentración, máis rivalidade.
- O ritmo de crecemento (madureza) do sector
- A existencia de barreiras de saída
- O valor e fidelidade á marca

Para unha empresa será máis difícil competir nun mercado no que os competidores estean moi ben posicionados, sexan moi numerosos e os custos fixos sexan altos, pois constantemente estará enfrontada a guerras de prezos, campañas publicitarias agresivas, promocións e entrada de novos produtos.

Ameaza de entrada de novos competidores

A ameaza de novos competidores dependerá do grao de dificultade de acceso ao sector por parte doutras empresas.

O mercado será máis ou menos atractivo dependendo de que as **barreiras de entrada** sexan difíciles ou doadas de franquear por novos participantes. Estas barreiras son as seguintes:

1. **Economías de escala.** A empresa que, grazas a un elevado volume de produción, logre reducir os seus custos, poderá dificultar a entrada no mercado aos novos competidores mediante unha política de prezos baixos.
2. **Diferenciación do produto.** As empresas que diferencian e colocan fortemente o seu produto obriga ás compañías entrantes a realizar cuantiosas investimentos para reposicionar o seu rival.
3. **Contía dos investimentos necesarios.** Unha empresa que ten importantes recursos financeiros terá unha mellor posición competitiva fronte a competidores máis pequenos, permitiralle sobrevivir máis tempo que estes nunha guerra de desgaste, investir en activos que outras compañías non poden facer, ter un alcance global ou ampliar o mercado nacional ou influír sobre o poder político dos países ou rexións onde operan.
4. **Acceso ás canles de distribución.** Na medida en que as canles de distribución para un produto estean ben atendidas polas empresas establecidas, os novos competidores deben convencer os distribuidores que acepten os seus produtos. Isto pode facerse mediante redución de prezos e aumento de marxes de beneficio

para a canle, compartir custos de promoción do distribuidor, etc. Pero é evidente que estas prácticas reducen os beneficios da compañía entrante. Cando non é posible penetrar nas canles de distribución existentes, a compañía entrante debe financiar a súa propia estrutura de distribución, ou pode crear novos sistemas de distribución e apropiarse dunha parte do mercado.

5. **Política governamental.** As políticas gobernamentais poden limitar ou ata impedir a entrada de novos competidores tramitando leis, normas e requisitos.
6. **Outras vantaxes.** Algunhas empresas establecidas no mercado teñen vantaxes en custos que non poden ser emuladas por competidores potenciais independentemente de cal sexa o seu tamaño e as súas economías de escala. Esas vantaxes poden ser: as patentes, o control sobre fontes de materias primas, a localización xeográfica, os subsidios do goberno, a súa curva de experiencia, os custos do cambio, etc.

Ameaza de ingreso de produtos substitutivos

Os produtos substitutivos son aqueles que serven para satisfacer as mesmas necesidades nos consumidores.

Un mercado non será demasiado atractivo para as empresas se existen produtos substitutivos reais ou potenciais. A situación complica se os substitutivos están máis avanzados tecnoloxicamente ou poden entrar a prezos máis baixos reducindo as marxes de utilidade da corporación e da industria.

Poder de negociación dos clientes ou compradores Os clientes son as persoas ou empresas ás que se lles venden os produtos ou servizos.

Poder de negociación dos provedores Os provedores son aquelas empresas ás que se compran mercadorías ou materias primas.

O poder de negociación, ben de clientes ou ben de provedores dependerá do seu número, tamaño, diferenciación, ... Cando estean ben organizados colectivamente e poidan impoñer as súas condicións de prezo e tamaño do pedido o mercado non será demasiado interesante para as empresas.

6. Análise interna da empresa: a cadea de valor de Porter

Un dos instrumentos máis utilizados na análise da situación **interna** da empresa é a observación da súa cadea de valor. Foi Porter quen en 1985 introduciu este concepto no seu libro *Competitive Advantage*.

A **cadea de valor** é esencialmente unha forma de análise da actividade empresarial mediante a cal descompoñemos unha empresa nas súas partes constitutivas, buscando identificar fontes de vantaxe competitiva naquelas actividades xeradoras de valor. A análise da cadea de valor en cada empresa permítelle **comprobar cáles son as actividades que lle reportan unha maior marxe de beneficios e polo tanto son claves para a obtención dos seus resultados**. As actividades que xeran menor valor non son tan importantes para a empresa e, polo tanto, no seu caso, pódense formular subcontratalas.

Unha cadea de valor xenérica está constituída por tres elementos básicos: as actividades primarias, as actividades de apoio e a marxe.

As actividades primarias son aquelas que teñen que ver co desenvolvemento do produto, a súa produción, a loxística e comercialización e os servizos de posvenda.

As actividades de apoio son actividades soporte das actividades primarias como, por exemplo, a administración dos recursos humanos, as actividades de compra de bens e servizos, as de desenvolvemento tecnolóxico, as de infraestrutura empresarial (finanzas, contabilidade, xerencia da calidade, relacións públicas, asesoría legal, etc).

A marxe é a diferenza entre o *valor* total e os custos totais incorridos pola empresa para desempeñar as actividades xeradoras de valor.

7. Análise DAFO

Acrónimo de DEBILIDADES - AMEAZAS - FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (SWOT en inglés: Strengths, Weakness, Opportunities and Treats).

É unha forma de análise interna e do contorno, unha especie de “coñécete a ti mesmo” empresarial. Na matriz DAFO se representan os puntos fortes e débiles cos que conta a organización e as oportunidades e ameazas que a empresa pode atopar no seu ámbito.

DAFO	<i>Factores internos da empresa</i>	<i>Factores externos do contorno</i>
Aspectos negativos	Debilidades (diminuír)	Ameazas (neutralizar)
Aspectos positivos	Fortalezas (aumentar)	Oportunidades (aproveitar)

8. Principais estratexias competitivas da empresa

En 1980 Michael Porter no libro *Competitive Strategy*, xa sinalado, identificou tres estratexias xenéricas que podían usarse individualmente ou en conxunto, para crear no longo prazo unha posición defendible que avantaxase aos competidores nunha industria ou nun sector determinado. Esas tres estratexias xenéricas son:

O liderado en custos baixos

A redución de custos pódese realizar mediante unha maior experiencia, xerar economías de escala, o ríxido control de custos (en particular dos custos variables), o acceso vantaxoso ás materias primas, un deseño do produto que facilita a súa fabricación, manter unha ampla liña de produtos relacionados para distribuír entre eles o custo, servir aos segmentos máis grandes de clientes para asegurar volume de vendas alto, etc.

Como contraprestación, implementar unha estratexia de custo baixo podería implicar grandes investimentos de capital, en tecnoloxía punta, prezos agresivos e reducir as marxes de venda para lograr unha maior participación no mercado.

O liderado en custos totais baixos consiste en manter o custo máis baixo fronte aos competidores e lograr un volume alto de vendas.

Nos anos 70, a estratexia de liderado en custo baixo foi o fundamento do éxito de compañías como Texas Instruments e Black & Decker. Na actualidade moitas empresas coñecidas (DIA, UNI2, etc.) séguena.

A diferenciación

Diferenciarse significa implicarse en actividades máis custosas como investigación, deseño do produto, materiais de alta calidade ou incrementar o servizo o cliente. Pero a contrapartida será, moi probablemente, unha maior "fidelidade á marca" e tamén unha "menor sensibilidade ao prezo" polos clientes.

Unha compañía que se distinguiu no seu momento por adoptar algunha forma de diferenciación foi Mercedes-Benz (a través do seu deseño e imaxe de marca).

Esta estratexia consiste en dotar o produto ou servizo dalgunha característica especial para que este sexa percibido en todo o sector como único.

A especialización ou alta segmentación

A empresa selecciona un grupo específico de clientes, un mercado obxectivo. Dese xeito busca unha posición de vantaxe fronte aos competidores.

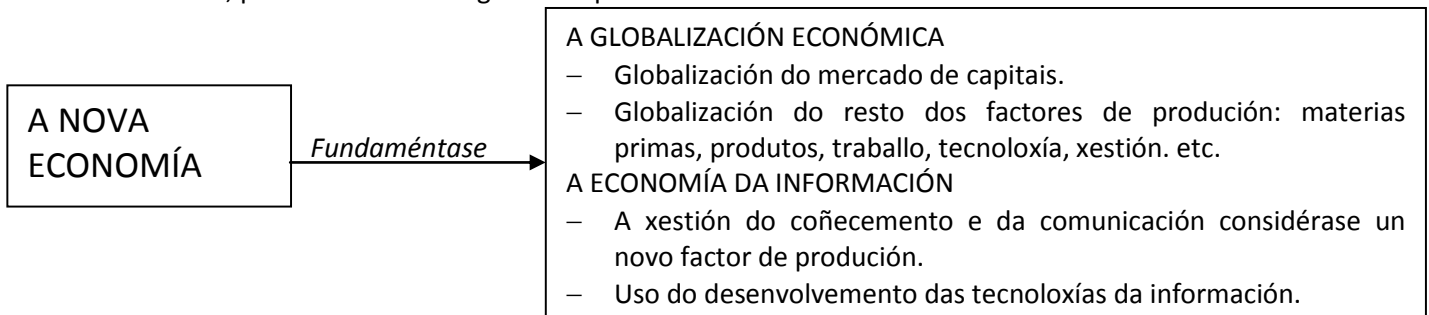
A premisa na que se basea a estratexia de enfoque é que a empresa traballa de xeito máis eficiente se o mercado obxectivo é máis reducido. Pódense reducir custos e atender mellor as necesidades dos clientes que os competidores de ampla cobertura.

O enfoque ou alta segmentación consiste en concentrarse nun grupo específico de clientes, nun segmento da liña de produtos ou nun mercado xeográfico.

9. Globalización e importancia das TIC no desenvolvemento empresarial.

A nova economía fai referencia a unha nova realidade económica froito dos cambios que provocaron o uso por parte das empresas das novas tecnoloxías. O concepto da **nova economía fundáméntase en** dous piares básicos: **a globalización económica e a economía da información.**

De xeito resumido, podémolo ver no seguinte esquema:



A globalización é un termo difícil de definir pero que, en calquera caso, está determinado pola **interrelación das variables económicas entre todos os territorios e nacións**. En xeral, as variables económicas máis significativas que interveñen na globalización son:

A globalización de carácter financeiro que se desenvolveu no mundo a partir dos avances tecnolóxicos e a apertura mundial dos mercados de capitais.

As transaccións mundiais de diñeiro (nos distintos mercados de divisas) ascende a ao redor de 1,9 billóns de dólares (catro veces o PIB español). Estes fluxos de capitais enriqueceron e arruinaron a moitos países, xa que a solvencia das súas divisas está en función da entrada e saída de capitais. E iso explica, en parte, crises financeiras como as de México, Rusia, ou o sueste asiático e a actual.

As transaccións de bens e servizos, man de obra, materias primas, etc. que se realizan a nivel mundial.

Neste caso, son os países pobres e os maiores produtores de materias primas (que en moitos casos coinciden) os que reclaman apertura de fronteiras, xa que tanto en Estados Unidos coma na UE existe un forte proteccionismo.

A economía da información

Hoxe en día empézase a considerar **un novo factor de produción**: "o coñecemento e a comunicación".

Os avances tecnolóxicos facilitan o tratamento da información e da comunicación, conseguindo *xerar valor mediante a xestión do coñecemento*.

Por outro lado, a través da economía da información as empresas obteñen unha maior produtividade e eficiencia que, en definitiva, se traduce nunha mellora da competitividade.

A nova economía en relación coa organización da empresa

A utilización de Internet por parte das empresas permite axilizar e mellorar os aspectos organizativos das empresas. A contribución das TIC ao aumento da eficiencia das empresas é indiscutible.

Tanto para o desenvolvemento da actividade produtiva da empresa coma para novas iniciativas baseadas no uso de Internet, hoxe podemos destacar dúas ferramentas fundamentais que nos ofrece a rede de ordenadores global: **o comercio electrónico e a banca electrónica.**

As operacións de venda pódense realizar dende calquera parte do mundo, tan só visitando a páxina Web e realizando os correspondentes pedidos. A forma de pagamento máis habitual é *contrareembolso* (pagamento unha vez recibida a mercadoría) ou ben mediante *as tarxetas de crédito* con recoñecemento internacional. O termo de **comercio electrónico** fai referencia a calquera transacción de bens ou servizos electrónica (a través da rede)

Ao igual que o resto de empresas, a **banca** actualmente está a ofrecer os seus servizos a través de Internet ofrecendo mellores condicións financeiras aos seus clientes grazas ao aforro que lles supón Internet (menos persoal e oficinas bancarias).

As empresas poden (ou están obrigadas) realizar **trámites** coa Axencia tributaria, a Seguridade Social,... de forma telemática: isto aforra tempo e custes.

Tamén pode informarse de aspecto legais e económicos de forma máis fácil.