

TEMA 3



DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA ESTRATEGIA EMPRESARIAL NOVA ECONOMÍA



Desenvolvimento das empresas: decisiões de localização e dimensão

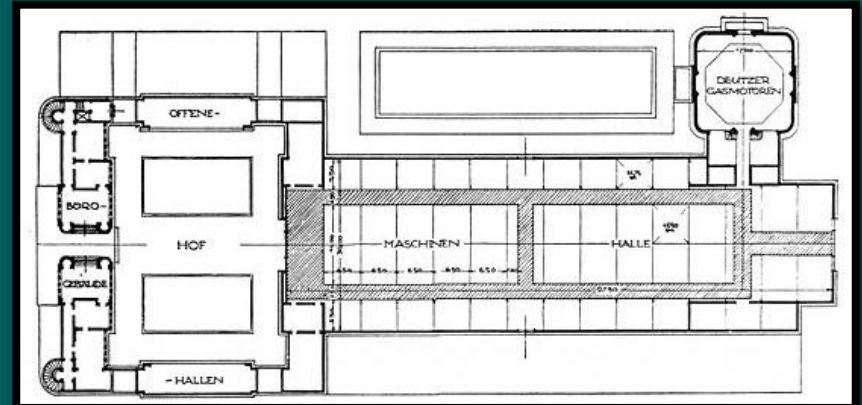
Localización

¿Ónde instalar a empresa?



Dimensión

¿Qué tamaño debe ter a empresa?



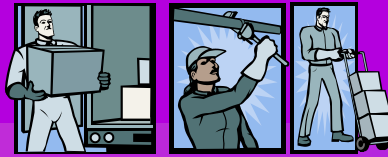
Decisões estratégicas: a longo prazo e elevados custos

1



FACTORES DE LOCALIZACIÓN DA EMPRESA

Localización



Posibles factores de localización:

- O mercado ao que se dirixe.
- A dispoñibilidade e os custes das materias primas, enerxía e man de obra.
- A proximidade ao mercado de consumo.
- Os medios de transporte e infraestruturas.
- Os custes do solo, locais e construción.
- O desenvolvemento económico e social da zona.
- Os factores climáticos e do entorno natural
- O marco xurídico e fiscal da instalación de actividades económicas na zona.
- O apoio institucional.

FACTORES FÍSICOS

Materias Primas



Enerxía



FACTORES DEMOGRÁFICOS

Man de obra



Mercado



FACTORES DEMOGRÁFICOS

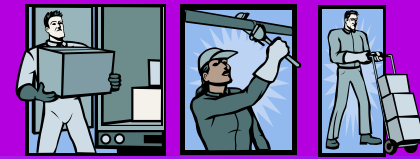
Transportes



Estado



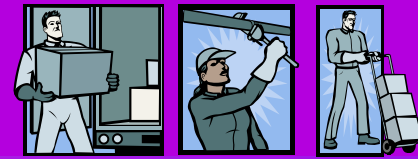
Localización



Decisiones de localización

Onde levar a cabo a actividade empresarial?



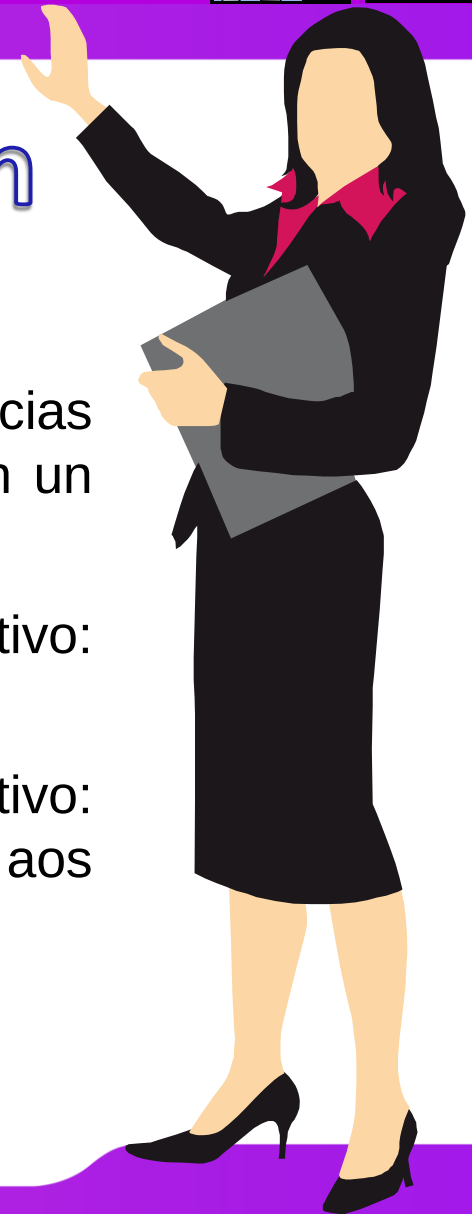


Decisións de localización

Onde levar a cabo a actividade empresarial?

Os **factores de localización** son as circunstancias que (con criterios de racionalidade) aconsellan un determinado lugar para instalarse.

- Factores de localización industrial. Obxectivo: minimizar os custes.
- Factores de localización comercial: Obxectivo: aumentar os ingresos sendo accesible aos clientes



Localización industrial: factores



- A dispoñibilidade e o custo do terreo.
- A facilidade de acceso ás materias primas e outras subministracións.
- A existencia de man de obra cualificada.
- A dotación industrial da zona (industrias auxiliares).
- As infraestruturas, transporte e telecomunicacións.
- A normativa urbanística sobre os usos do chan.
- A existencia de axudas económicas ou fiscais.

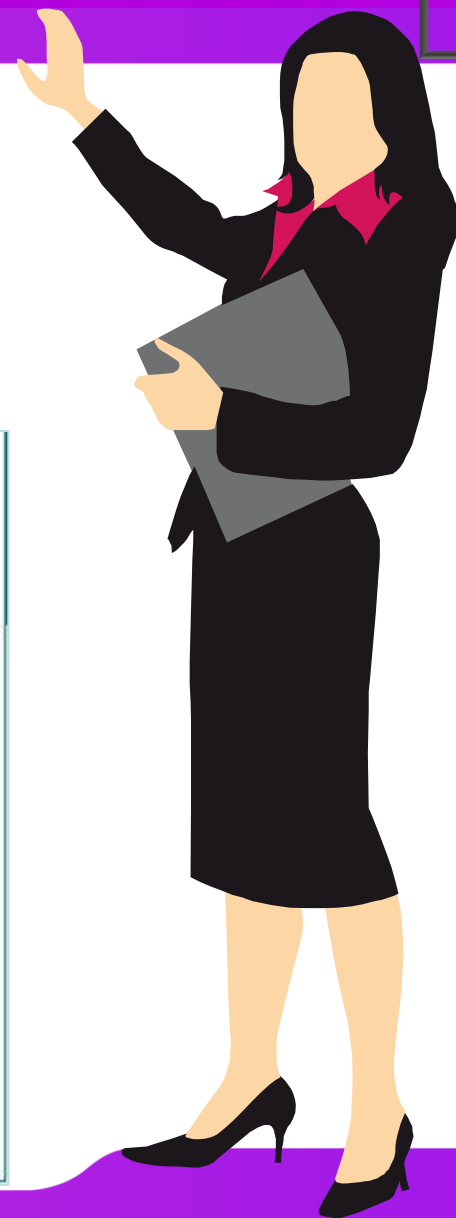


O factor máis valorado de localización industrial é a proximidade a vías de alta capacidade

Localización industrial: factores



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



Localización comercial e de servizos: factores

- 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.



Centro comercial



Localización: novas perspectivas

Centros comerciais e parques empresariais:

- Responden aos novos hábitos de consumo
- Responden a un modo diferente de urbanizar as cidades
- Concentran nun mesmo lugar a venda de moitos produtos distintos

PARQUE EMPRESARIAL

PARQUE INDUSTRIAL

PARQUE TECNOLÓXICO

As novas tecnoloxías e a localización:

- A aparición do comercio electrónico e os servizos en liña condicionan a localización



A dimensión empresarial

Concepto e criterios de medición



Dimensión da empresa

Dimensión $\neq$ Ocupación

Dimensión é a capacidade produtiva

Máximo nivel de produción que se pode alcanzar nun período de tempo con **todos os recursos** utilizados

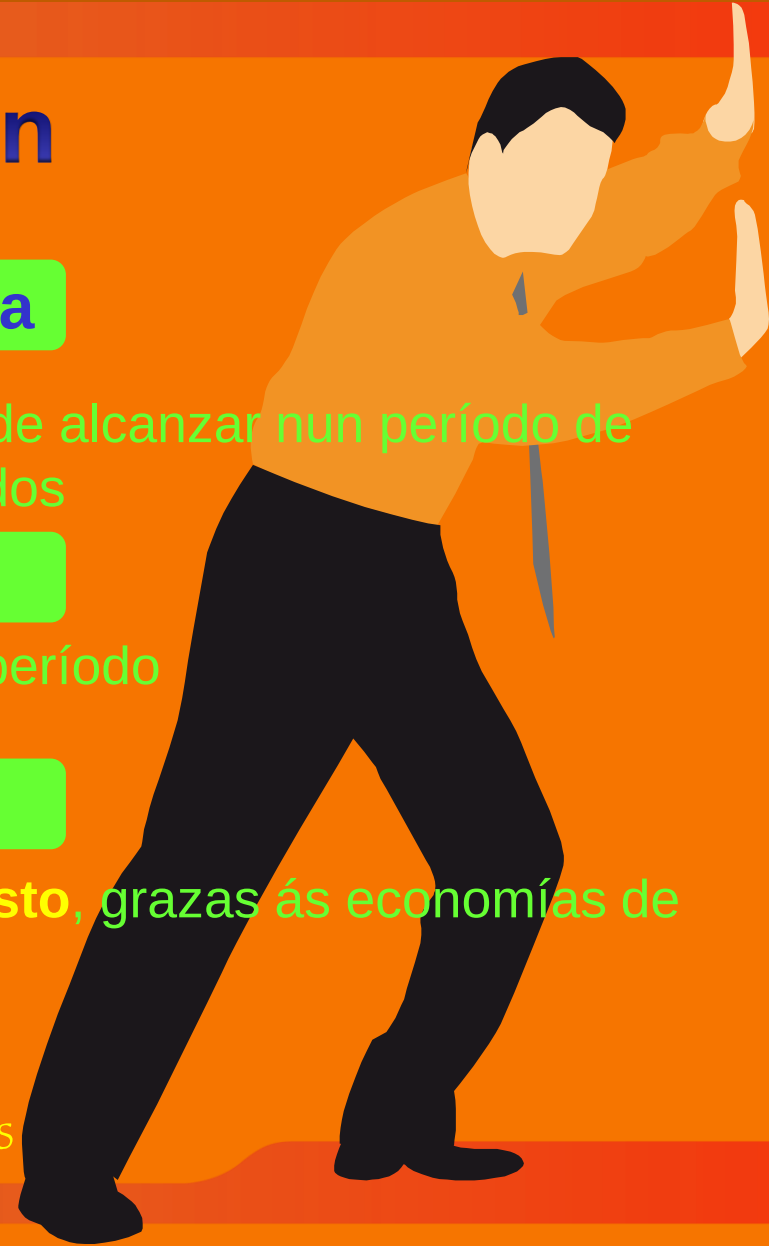
A ocupación efectiva

Cantidade **realmente** producida nun período

A dimensión óptima

A que permite producir co **mínimo custo**, grazas ás economías de escala

A dimensión é unha decisión revisable segundo as variacións da demanda.



Dimensión da empresa

Criterios para medila

- O número de traballadores
- O volume de facturación ou cifra de negocios
- Os activos ou os recursos totais
- Os capitais propios



Dimensión da empresa

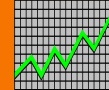
¿Por que interesa medila?



- Para poder establecer unha tipoloxía (Grandes–PEMES)
- Para crecer

¿Por que crecen as empresas?

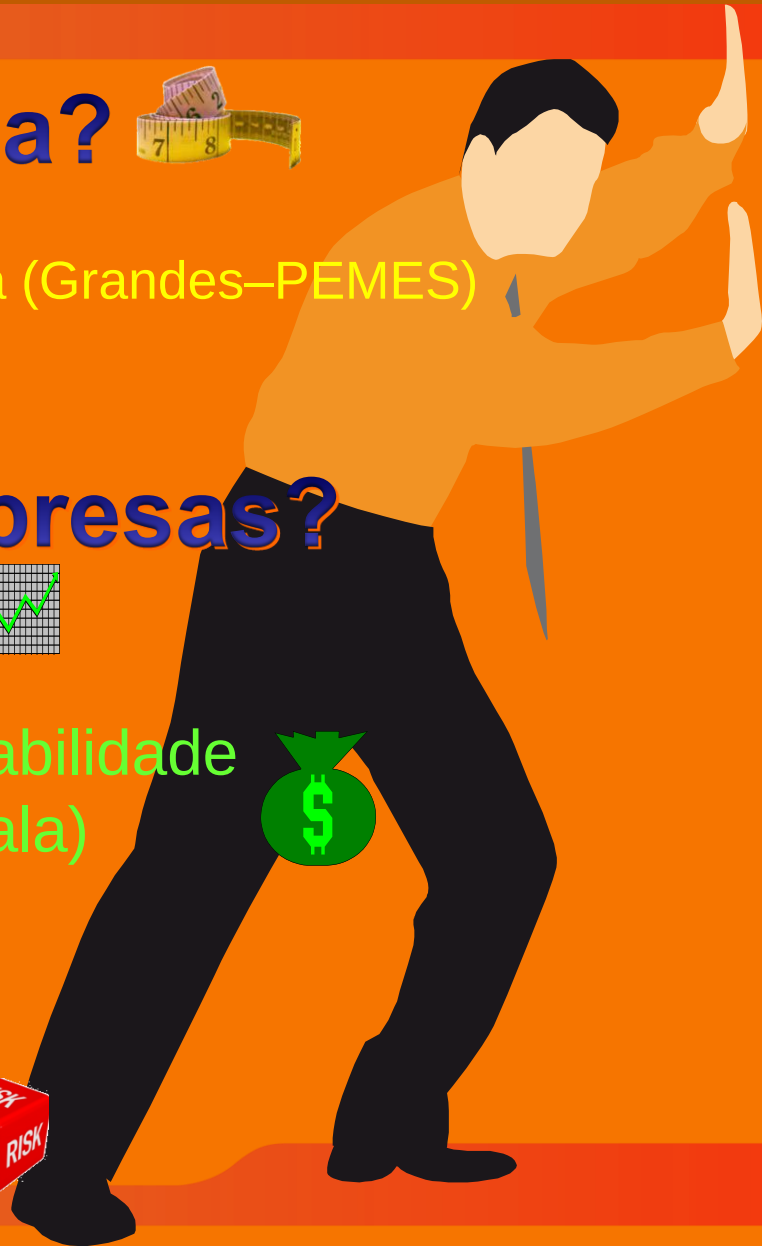
A maior tamaño



- Maior cota de mercado, poder e estabilidade
- Menores custos (economías de escala)
 - Na produción
 - Na comercialización
 - Nas finanzas



Menor risco





CRECIMENTO EMPRESARIAL

DISTINTAS ESTRATEGIAS



Crecemento: estratexias

1

Especialización

ou

Diversificación

2

Integración
vertical

ou

Subcontratación

3

Crecemento
interno

ou

Crecemento
externo

4

Internacionaliza-
ción

ou

Mercado interno

O tamaño é un concepto estático, o crecemento é un concepto dinámico



Especialización ou diversificación

1

Matriz de Ansoff

	Mercados actuais	Mercados novos
Produtos actuais	Penetración no mercado	Desenvolvemento de mercado
Produtos novos	Desenvolvemento de produtos	Diversificación

Especialización

- Penetración no mercado
- Extensión cara a novos mercados
- Ampliación da gama de produtos

Diversificación

- Relacionada
- Non relacionada

Especialización:

- **Penetración no mercado** Por exemplo: Procter & Gamble gasta moito diñeiro 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** Por exemplo: leite enriquecido, iogures con bífidos...

Diversificación:

- **Relacionada** Por exemplo a empresa 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.

PASTORET

LA SEGARRA
• FAMILIA PONT •



Diversificación relacionada

Historia y tradición

Maestros chocolateros desde 1881

Elaboración del chocolate

Desde el origen hasta su degustación

Conoce nuestros productos

Descubre toda la gama



Visita Social Room

Chocolates Valor en redes sociales

Chocolaterías Valor

Tu chocolatería más cercana

Museo del chocolate

Visítanos y descubre el origen de todo

Tabletas Chocolate

Tradicional
Premium
Sin Azúcar
Minitabletas
Crocan
Sin lactosa

Bombones

De Autor
Pralinés
Sin Azúcar
Doblones

Chocolate a la taza

Listo para Tomar
Gama Valorcao
En tableta



Repostería Valor

Descubre nuestra extensa gama de productos para repostería
Ver toda la gama



Gourmet

El chocolate más exquisito para los paladares más exigentes
Ver toda la gama



Gama profesional
Productos internacional

Integrar verticalmente ou subcontratar

2

Produtor de materias primas



Empresa industrial



Comercio maiorista



Comercio minorista



Consumidor

Integración vertical

Cara adiante
ou cara atrás

Subcontratación
ou outsourcing

ir buscar a fonte fóra



Crecemento interno ou externo



Crecemento Interno:

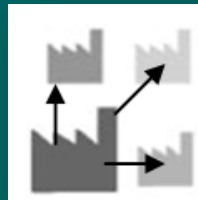
[Análise Saída a Bolsa Imaginarium](#)

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 non son suficientes...

Crecemento externo:



Ampliar a súa dimensión, mediante a participación, fusión ou cooperación con outras empresas.

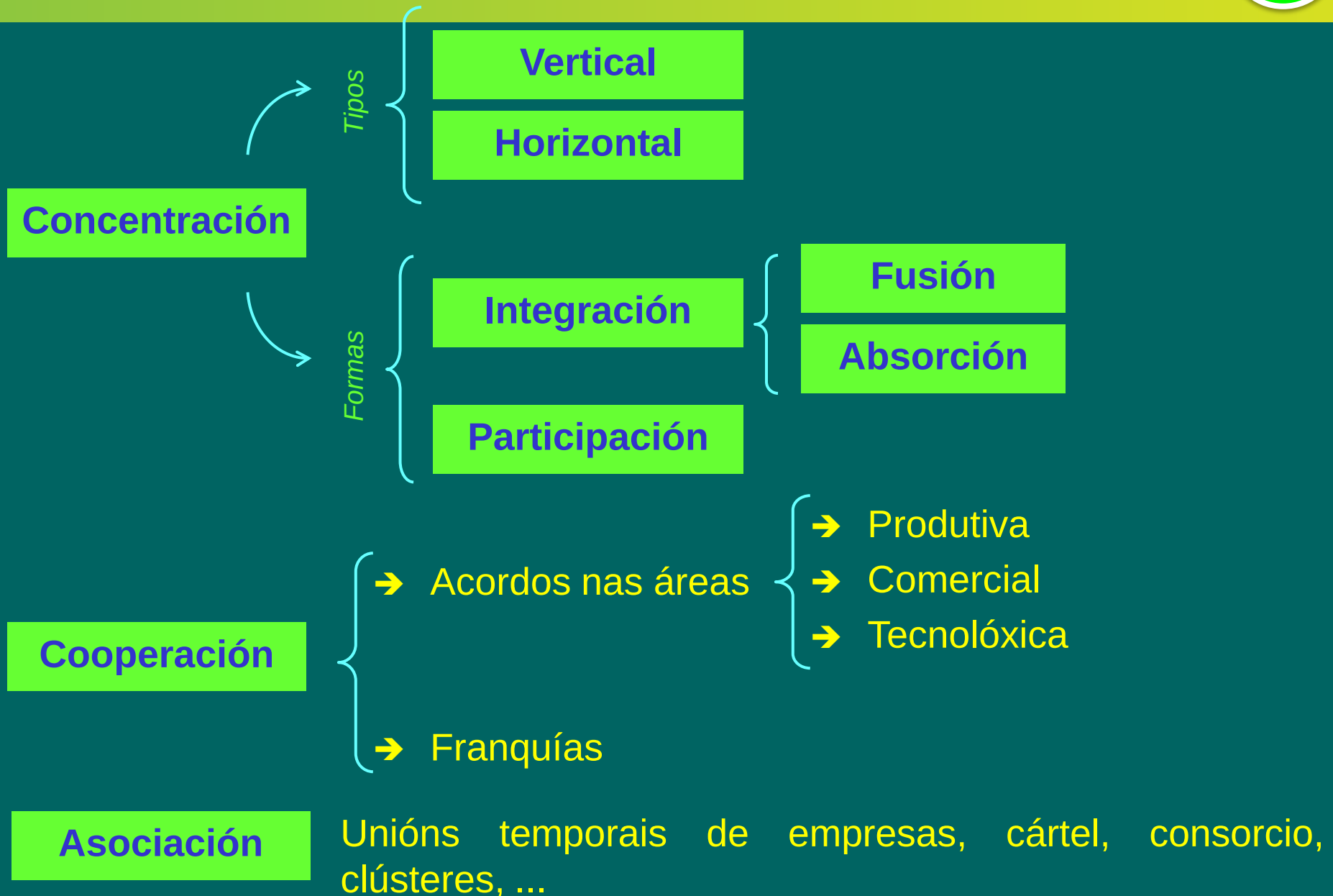
¿Por qué o crecemento externo?

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 sinerxias**, se as empresas teñen unha actividade complementaria, pode que o resultante sexa maior que a suma das partes individuais.



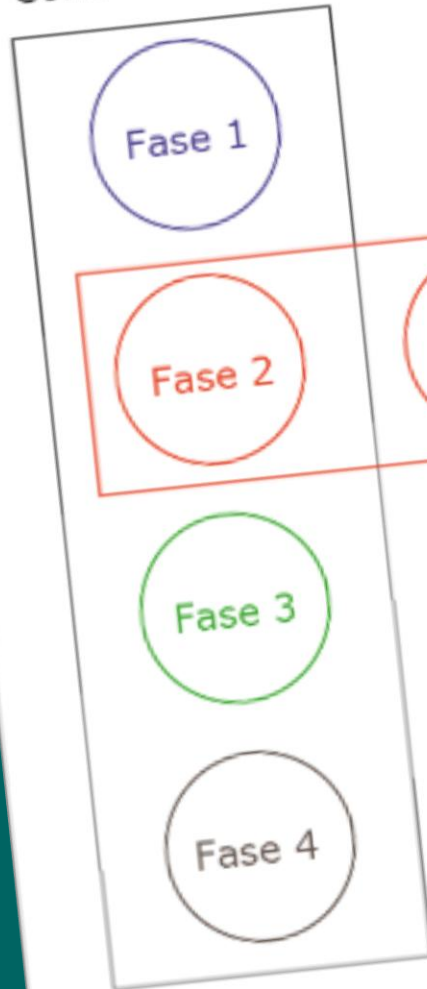
Crecimiento externo: modalidades



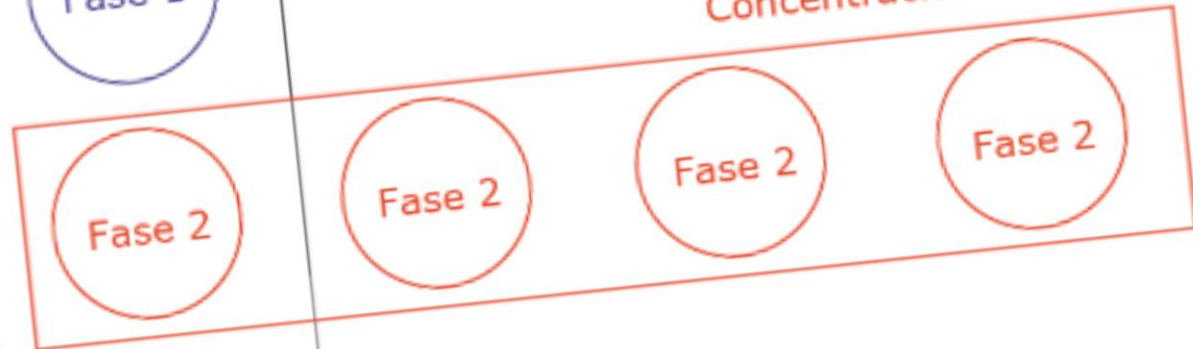
TIPOS

3

Concentración vertical



Concentración horizontal



Crecemento externo



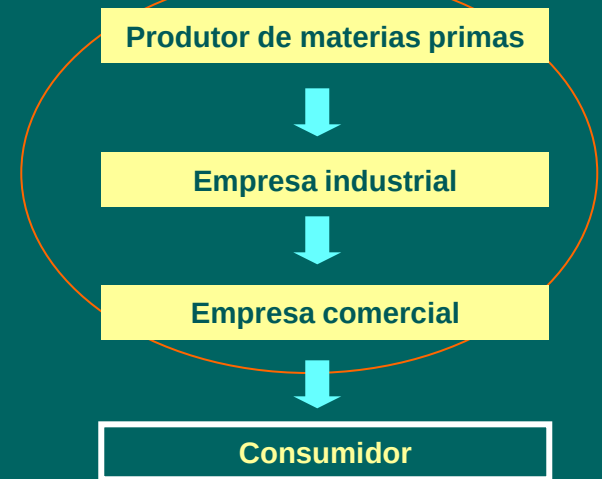
Concentración

Horizontal

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.

Vertical

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.



Trust (*confianza*). Asociación vertical de empresas. Trátase de controlar todos os compoñentes necesarios para un produto ao longo dos distintos procesos de elaboración, logrando así custos máis baixos. Pode ser por integración ou por participación

Concentración

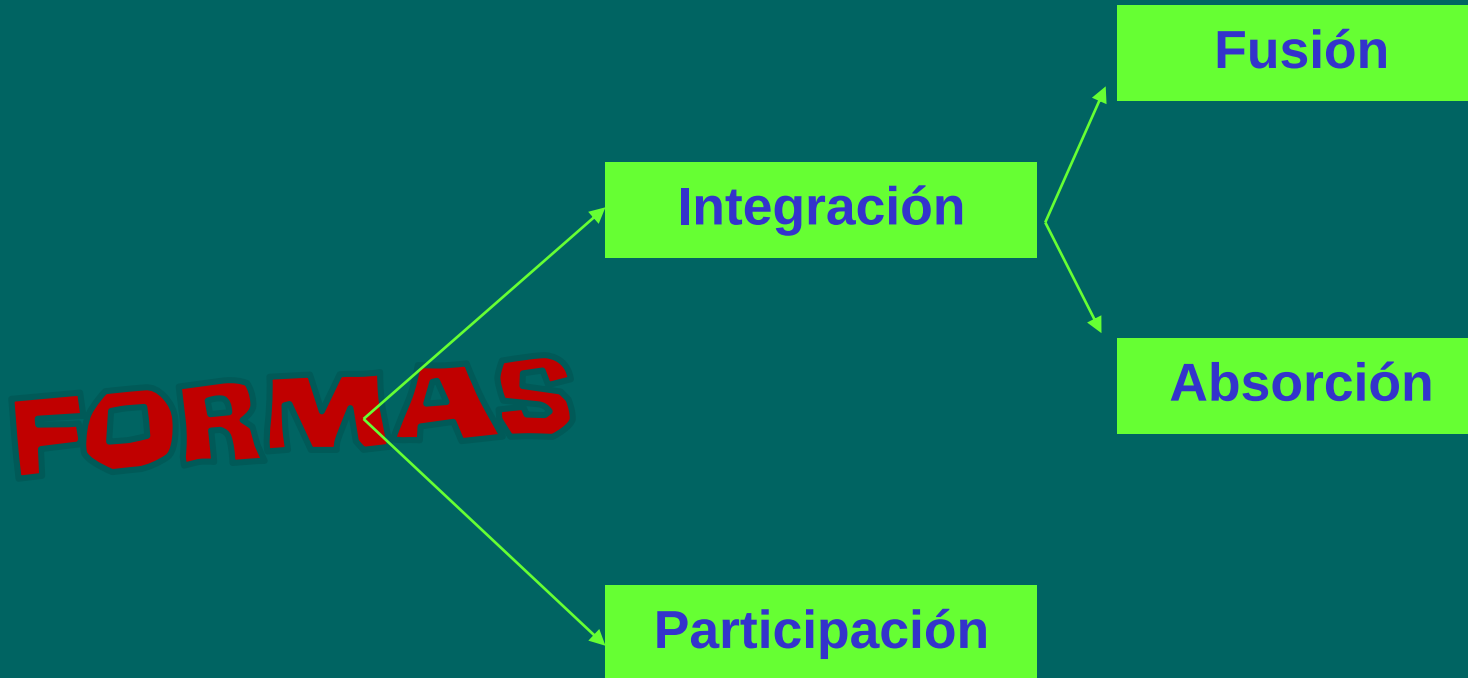
FORMAS

Integración

Fusión

Absorción

Participación



Concentración

Fusión

As empresas fusionadas desaparecen, creándose unha empresa nova que recibe os patrimonios delas. Exemplos: BBVA.



Integración

Absorción

A absorbente compra a totalidade da absorbida, que desaparece.



Concentración

Participación

Unha empresa adquire parte doutras (sen perda de 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.



GRUPO ZELTIA					
EMPRESAS	%	EMPRESAS	%	EMPRESAS	%
Título e minas	100	Zelnova	97,28	Pharma Mar	75,46
N.V. Zeltia Belgique	99,99	Cooper Zeltia Veterinaria	90	Pharma Gen	76,11
Inmuzel	100	CZ Veterinaria	89,78	Oxaco	75,3
Zeltia servizos	100	Técnicas de nutrición	90	Wellcome Biofarma	18

Criteria CaixaCorp, S.A. (Societat Unipersonal) é un holding de empresas que pertence a La Caixa (79,45%)



Empresas que forman el holding

Criteria CaixaCorp es un conglomerado de empresas de diversos sectores. Así se puede diferenciar entre aquellas que se dedican al [sector servicios](#) y las dedicadas a los [negocios financieros](#) y de [seguros](#). Las inversiones más importantes desde el punto de vista estratégico son las del primer grupo, y están formadas por las siguientes participaciones:

Empresa	% de participación (31/12/2009)	Sector	Valoración de activos (millones de euros)
Gas Natural	37,495%	Sector energético	17.523
Repsol YPF	12,979%	Sector energético	6264
Abertis	25,04%	Sector infraestructuras	6000
Telefónica	5,16%	Sector telecomunicaciones	5420
Grupo Agbar	24,03%	Sector agua	2910
Port Aventura	50%	Sector ocio	
Hotel Caribe Resort	60%	Sector ocio	
Holret	100%	Sector ocio	
Bolsas y Mercados Españoles (BME)	5,0%	Sector bolsa	
 Banco BPI	30,10%	Banca internacional	13.800
 Erste Bank	10,10%	Banca internacional	20.000
 Boursorama	20,85%	Banca internacional	600
 Bank of East Asia	14,99%	Banca internacional	5.850
 GF Inbursa	20,0%	Banca internacional	3.000
SegurCaixa Holding	100%	Seguros	
VidaCaixa	100%	Seguros	
GDS-Correduría	67%	Seguros	
InverCaixa Gestión	100%	Servicios financieros especializados	
CaixaRenting	100%	Servicios financieros especializados	
FinConsum	100%	Servicios financieros especializados	
GestiCaixa	100%	Servicios financieros especializados	
Servihabitat XXI, S.A.	100%	Inmobiliaria	

Crecimiento externo

3

Cooperación

2+2=5!

Son acuerdos entre empresas independientes para unir esfuerzos e aprovechar las ventajas de actuar conjuntamente



→ Acordos nas áreas

→ Franquías

→ Productiva

→ Comercial

→ Tecnológica

→ Financeira

EXEMPLOS:

Agrupación de exportadores

Cooperación no aprovisionamento

Acordos de distribución

Compras conjuntas

Joint-venture
Capital- riesgo

Apple Store

JointVenture
Terms and Conditions

La Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI) nació en 1986, sin ánimo de lucro, con la misión principal de desarrollar y fomentar la inversión en capital de riesgo en compañías no cotizadas, así como la representación, gestión y defensa de los intereses profesionales de sus socios.

Noticias

- Blackstone y Dinamix venden Nuvia por 1.200 millones
- 20/10/2013 NTT compra la consultora Evers por 378 millones
- 21/10/2013 Vapo invierte en la estadounidense ChRx y se incorpora a su consejo
- 20/10/2013 M&S vende el 12,57% de Nicolás Correo
- 20/10/2013 El S&P de las firmas biotecnológicas

Estadísticas

Buscador de Entidades de Capital Riesgo

Publicaciones

Área de socios

Inicio Premios TA 35 Comité ENTECH ESPAÑA Comités Documentar Documentos ESMA sobre conceptos fundamentales de la APFO - Octubre 2013 Información Sectorial NP- CIPRAS CAPITAL RIESGO EN ESPAÑA: PRIMER SEMESTRE 2013

Jornada ASCRI 20 de Noviembre Avilante del ICO Madrid

FRANQUÍAS



<http://www.franquicias.es/>

*Formación
Asistencia
Exclusividade*

Empresa franquidora

Empresa franquida

*Cánones
Royalties*



Asociación

Unións temporais de empresas, cártel, subcontratación, consorcio, clústeres, ...

O **cártel** é un acordo formal entre empresas do mesmo sector, co fin de reducir ou eliminar a competencia nun determinado mercado. Tratan de poñerse de acordo para repartirse o mercado en cotas ou nos prezos. Son acordos que atentan contra a competencia.

Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP)



Sede da OPEP, en Viena

La composición

La OPEP está integrada por cinco países fundadores:

-  Arabia Saudita
-  Irak
-  Irán
-  Kuwait
-  Venezuela.

Posteriormente, la organización se amplió con siete miembros más:

-  Argelia (Julio de 1969)
-  Angola (Enero de 2007)
-  Ecuador (entre 1973 a 1993, y nuevamente a partir de noviembre de 2007)
-  Nigeria (Julio de 1971)
-  Emiratos Árabes Unidos (Noviembre de 1967)
-  Libia (Diciembre de 1962)
-  Catar (Diciembre de 1961)



Asociación

Unións temporais de empresas, cártel, subcontratación, consorcio, clústeres, ...

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.

Clusters en Galicia:



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

O consorcio hispano-saudí Al Shoula Group liderado por Renfe y Adif foi o adxudicatario da construción e explotación da línea de alta velocidade Medina - A Meca, con conexión ao aeroporto de Jeddah. É o maior contrato logrado no exterior por empresas españolas: uns 6.000 millóns de euros.



APERTURA DAS EMPRESAS



```
graph LR; A[APERTURA DAS EMPRESAS] --> B[NACIONAL]; A --> C[INTERNACIONAL]
```

A **globalización** é un fenómeno económico polo que aumentan as relacións multilaterais entre Estados, inicialmente a nivel económico e financeiro, pero tamén político, tecnolóxico e mesmo cultural. Isto fai que o mundo sexa cada vez "máis pequeno".

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

- Creáronse 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**.

Grupo de empresas multinacional

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

Características:

- 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

- 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 custes de produción.



Factores ou estratexias

- **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 EMN 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

Grandes empresas vs PEMES



Vantaxes das PEMES fronte ás grandes

- Dada a súa proximidade ao cliente, teñen unha mellor posición nos mercados locais
- Son máis flexibles para adaptarse aos cambios conxunturais da economía
- 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
- 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.



Inconvenientes das PEMES fronte ás grandes

- 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.

