

TEMA 2 – DESARROLLO DE LA EMPRESA

2.1. Localización y dimensión empresarial

2.1.1. Factores de localización industrial

2.1.2. Factores de localización comercial

2.1.3. La dimensión de la empresa: criterios de medición

2.2. Estrategias de crecimiento interno y externo

2.2.1. Estrategias de fusión y adquisición

2.2.2. Estrategias de especialización y diversificación

2.3. Consideración de la importancia de las pequeñas y medianas empresas y sus estrategias de mercado

2.3.1. Las PYMES: concepto e importancia

2.3.2. Las PYMES: estrategias de crecimiento

2.3.3. Las PYMES: ventajas e inconvenientes

2.4. La empresa multinacional

2.4.1. Características de la empresa multinacional

2.4.2. Factores de desarrollo de la empresa multinacional

2.4.3. Ventajas e inconvenientes de las empresas multinacionales

2.4.4. La responsabilidad social y ambiental de las empresas multinacionales

2.5. Internacionalización, competencia global y la tecnología

Ranking de empresas por valor en Bolsa
Capitalización En miles de millones de euros

EMPRESA	SECTOR	PAIS	Capitalización
1 Microsoft	Tecnología	EE UU	685,6
2 Apple	Tecnología	EE UU	653,8
3 amazon.com	Tecnología	EE UU	641,4
4 Alphabet	Tecnología	EE UU	631,7
5 BERKSHIRE HATHAWAY	Finanzas	EE UU	439,0
6 Tencent 腾讯	Telecomunicac.	China	333,3
7 facebook	Tecnología	EE UU	329,5
8 Alibaba.com	Comercio	China	310,3
9 Johnson & Johnson	Salud	EE UU	302,3
10 JPMORGAN CHASE	Finanzas	EE UU	283,5
11 visa	Finanzas	EE UU	254,0
12 ExxonMobil	Energía	EE UU	252,1
13 Walmart	Comercio	EE UU	236,4
14 CCB 中国建设银行	Finanzas	China	235,4
15 Pfizer	Farmacia	EE UU	220,4

2.1. Localización y dimensión empresarial

¿Dónde situaremos nuestra empresa? ¿En el centro de la ciudad o en las afueras, en el interior o en la costa? ¿Cuáles son los factores condicionantes para esa localización? ¿Qué tamaño tendrá nuestra empresa? ¿Qué capacidad de producción? ¿Cuántos empleados? ¿Qué factores son los que condicionarán el tamaño de la empresa?

Todas estas preguntas y muchas más debemos hacérselas antes de poner una empresa en funcionamiento. Además, estas son decisiones muy importantes porque van a condicionar la marcha de la empresa durante mucho tiempo, son lo que llamamos decisiones estratégicas porque son decisiones que deben contemplar muchos factores y no solamente a corto plazo sino también a largo plazo. Una vez que hayamos decidido la localización y el tamaño de la empresa no será fácil cambiarlos, por lo menos a corto plazo.

¿Cuánto cuesta un café en Starbucks? ¿Por qué un café de Starbucks es caro?

Tim Hardford, en su libro “El economista camuflado” nos responde a esta pregunta:

“Lo cierto es que la ventaja más significativa de Starbucks es su ubicación privilegiada en el camino que separa a los trabajadores de sus destinos. Existen algunos lugares ideales para las cafeterías: junto a las salidas de las estaciones de transporte público, o en las esquinas de calles muy transitadas ... El buen margen de ganancia que Starbucks obtiene de sus capuchinos no se debe ni a la calidad de su café ni a su personal: se debe principalmente a su ubicación.”



La localización empresarial

Se entiende por localización de la empresa, el lugar elegido por el empresario para desarrollar su actividad productiva.

El empresario tendrá que analizar detenidamente las diferentes posibilidades de localización y elegir aquella que contribuya, de la forma más eficaz y con menor coste, a alcanzar los objetivos planteados. No solo se trata de minimizar los costes de producción y distribución, sino también de garantizar un acceso eficaz a los mercados, tanto de factores (materias primas, trabajo y capital), como por parte de los consumidores a nuestros productos.

La importancia de la elección varía según el tipo de actividad y las características del mercado al que se dirige la empresa. No obstante, en todos los casos debe ser una decisión meditada y a largo plazo, ya que una vez puesta en práctica, no es fácil corregirla sin que se produzcan costes imposibles de recuperar.

Los **factores de localización** son el conjunto de circunstancias que aconsejan un determinado lugar para la instalación de la empresa.

La incidencia de los factores de localización dependerá, entre otras cosas, del tipo de actividad de la empresa, así por ejemplo en el caso de un establecimiento comercial influirá decisivamente la proximidad a los consumidores, mientras que para una fábrica de conservas pesqueras será fundamental situarse en una zona de puerto de mar, que le suministre las materias primas necesarias.

La dimensión empresarial

[Las tecnológicas estadounidenses lideran de nuevo la lista de las empresas más grandes del mundo](#)

La decisión del tamaño o dimensión de la empresa es una decisión de tipo estructural ya que condiciona la actuación de la empresa en un amplio período de tiempo.

Hay dos factores principales que condicionan especialmente la dimensión de una empresa: la demanda y las economías de escala.

Cuanto más unidades produzcamos, mayores economías de escala, lo que supondrá un coste de producción menor. Pero no debemos centrarnos únicamente en la necesidad de obtener un coste de producción menor sino que debemos tener muy en cuenta la cantidad de producto que podemos vender y a qué precio, es decir, debemos tener muy en cuenta la demanda potencial, tanto del sector en el que nos encontramos como el de nuestra empresa en particular. Por muchas economías de escala, en caso de ausencia de demanda, el factor determinante debe ser siempre éste último.

Dimensión y demanda

La dimensión de la empresa viene determinada por las posibilidades que el mercado ofrece para la colocación de sus productos. Por ello, aunque se trata de una decisión que afecta a la estructura de la empresa, debe ser siempre revisable en la medida en que puedan producirse cambios en la demanda.

2.1.1. Factores de localización industrial

Ya que los factores de localización son el conjunto de circunstancias que aconsejan un determinado lugar para la instalación de la empresa, en el caso de una industria, el principal condicionante será el coste de producción. Por tanto, la empresa debe analizar todos aquellos factores productivos que condicionen en mayor medida el coste de producción.

Factores de localización industrial

- 1. Disponibilidad y coste del terreno
- 2. Facilidad de acceso a MP
- 3. Mano obra cualificada
- 4. Dotación industrial
- 5. Infraestructuras y comunicaciones
- 6. Normativa urbanística uso suelo
- 7. Ayudas económicas o fiscales

Si el factor principal es la mano de obra, el criterio fundamental será el coste de la mano de obra. Así, se han producido numerosas deslocalizaciones de empresas hacia países con una mano de obra más barata.

Si el factor principal es la materia prima, como puede ser la madera, las empresas se situarán en aquellos lugares más próximos a bosques.

Veamos diferentes factores condicionantes de la localización industrial:

1. La disponibilidad y coste del terreno

El coste de los solares será más determinante para aquellas empresas que requieren grandes superficies para su localización. Tienden a localizarse alejadas de los núcleos urbanos, en zonas donde el suelo es más barato.

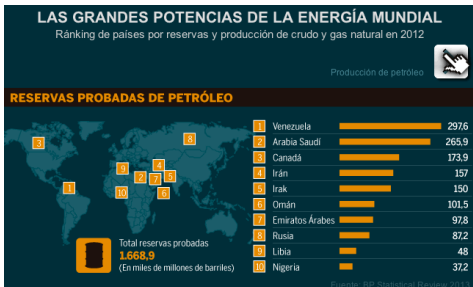
Ejemplo: [Así es la fábrica de coches más grande del mundo](#)

En la planta de Ulsan (Corea del Sur) trabajan 34.000 personas que producen un coche cada 13 segundos. El corazón de Hyundai tiene un hospital, escuelas y una estación de bomberos. Ensambla 1,5 millones de vehículos al año y recibe visitas turísticas.



2. La facilidad de acceso a las materias primas y otros suministros

Si una empresa se sitúa cerca de las fuentes de suministro de los materiales que necesita, podrá ahorrar gastos. Para determinadas empresas (centrales lecheras, conserveras, etc.), la proximidad a los centros de producción de las materias primas o a los medios de transporte que las traen es fundamental, ya que no solo se reducen costes, sino que además se ahorra tiempo y se evitan riesgos de manipulación.



Fuente: [El nuevo mapa de los gigantes globales del petróleo y el gas](#)

3. La existencia de mano de obra cualificada

Interesará que en la zona elegida existan suficientes trabajadores cualificados para cubrir los distintos puestos de trabajo de la empresa. Además, habrá que tener en cuenta que el coste de la mano de obra también varía de unas zonas a otras.

4. La dotación industrial de la zona

En el ejercicio de su actividad, la empresa necesita relacionarse con empresas auxiliares que le presten determinados servicios. Por ello, hay que tener en cuenta el nivel industrial de la zona y la existencia de otras empresas a las que poder recurrir: de transportes, de fabricantes o distribuidores de componentes necesarios para el proceso productivo, o de servicios de asistencia técnica para posibles averías.

Ejemplo: [El último cluster](#)

5. Las infraestructuras y comunicaciones

La existencia en la zona de diversas fuentes de energía que la empresa pueda utilizar, infraestructura de servicios (red de saneamiento y eliminación de residuos, asesorías de todo tipo, etc.) y de comunicaciones con el resto del territorio, así como medios de transporte idóneos, son factores que deberán tenerse en cuenta.



Pregunta: ¿Por qué estará situando Inditex sus centros logísticos en el centro de España?

6. La normativa urbanística sobre los usos del suelo

Es preciso conocer la legislación urbanística de cada una de las zonas consideradas. Los planes de ordenación urbana y las ordenanzas municipales establecen los distintos usos del suelo que están autorizados en cada zona y las condiciones que deben reunir las empresas para instalarse. En el caso de plantas industriales, su instalación deberá hacerse en zonas calificadas como de uso industrial (polígonos y parques industriales), así como atenerse a los requisitos medioambientales para obtener la licencia municipal.

Ejemplo: [La ley de costas permite a la fábrica de papel de Ence permanecer en la ría de Pontevedra](#)

7. Existencia de ayudas económicas o fiscales

Para promover la instalación de empresas en determinadas zonas, la Administración concede determinadas ventajas económicas y fiscales que deben ser tenidas en cuenta.

Ejemplo: [El Ayuntamiento ofrece terrenos gratis para el asentamiento de empresas](#)

Otros factores

Además de factores que pueden estimarse fácilmente (factores tangibles), existen otros (factores intangibles) más difíciles de evaluar: el desarrollo económico y social de la zona, el ambiente de negocios imperante en la región o el clima laboral y social existente (la actitud de los trabajadores y de los sindicatos), etc.

2.1.2. Factores de localización comercial

Los comercios, hoteles, bancos y otras empresas de servicios se preocupan sobre todo de asegurar que sus productos o servicios estén disponibles y sean fácilmente accesibles para sus clientes. Los factores de localización de este tipo de empresas son:

Factores de localización comercial

- 1. Proximidad a la demanda
- 2. Visibilidad del local
- 3. Coste del local
- 4. Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso
- 5. Complementariedad de actividades

1. La proximidad a la demanda

Estar cerca de donde se encuentran los potenciales clientes es determinante. Así, para la instalación de un restaurante de lujo se buscará una zona en donde el poder adquisitivo sea alto; los colegios e institutos se construyen cerca de donde viven los alumnos; una residencia universitaria debe estar próxima al centro universitario o tener fácil acceso de comunicaciones, etc.



2. Visibilidad del local



Es importante situarse en zonas de alto poder de atracción para el cliente o en lugares estratégicos que resultan más visibles. Son preferibles los locales con grandes fachadas, situados en calles peatonales y centros comerciales, zonas de gran tránsito peatonal, plazas céntricas, etc.

Ejemplo: [Una macrotienda de Zara al lado del World Trade Center](#)

3. El coste del local

Hay que considerar el precio del local y lo que va a costar acondicionarlo. Los locales mejor situados suelen ser los más caros, pero proporcionan una mayor rentabilidad que otros más baratos pero peor situados.

Ej: La Quinta Avenida de Nueva York, una de las calles más caras del mundo. 21.000 euros el metro cuadrado, es decir, un local de 100 metros cuadrados costaría 2.100.000 euros al año.

Fuente: Main Streets across the World



4. Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso

Es fundamental que el producto o servicio sea de fácil acceso para los usuarios a través del transporte público o de facilidades de aparcamiento. La comodidad para aparcar condiciona la localización, sobre todo en grandes ciudades. Así, la creciente congestión urbana y las dificultades para aparcar están favoreciendo que los consumidores hagan sus compras en las grandes superficies por su facilidad de aparcamiento y la facilidad para cargar el coche.

5. La complementariedad de actividades

Son cada vez más atractivos los puntos de localización en los que existan ofertas de servicios complementarios, como las grandes superficies y los centros comerciales.

2.1.3. Dimensión empresarial: concepto y criterios de medición

Tal y como comentábamos con la decisión de la localización de la empresa, la decisión del tamaño o dimensión de la misma es una decisión de tipo estructural ya que condiciona la actuación de la empresa en un amplio período de tiempo.

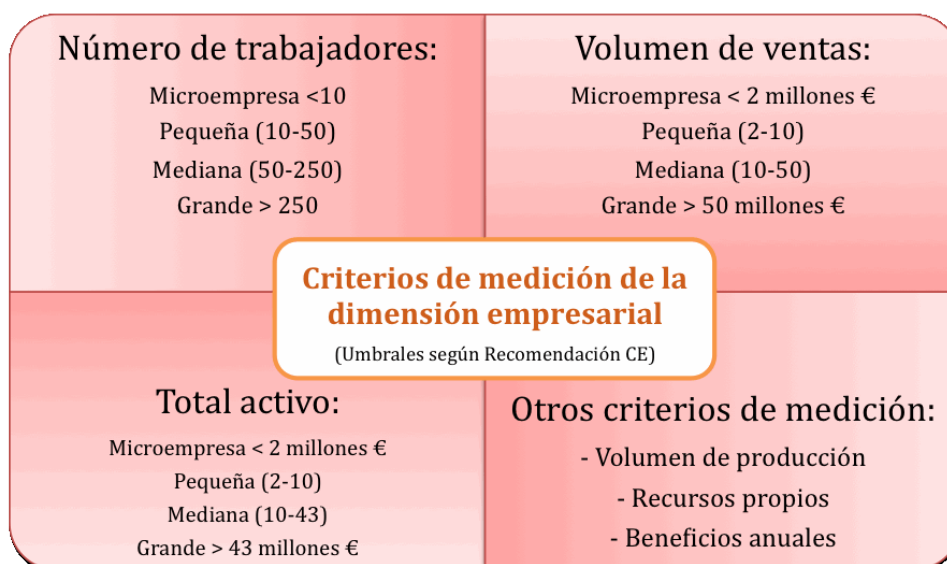
Hay dos factores que condicionan especialmente la dimensión de una empresa: la demanda y las economías de escala, aunque, por muchas economías de escala, en caso de ausencia de demanda, el factor determinante debe ser siempre éste último.

Ya hemos hablado en otras ocasiones de las economías de escala, vamos ahora a relacionar la dimensión con la demanda.

Dimensión y demanda

La dimensión de la empresa viene determinada por las posibilidades que el mercado ofrece para la colocación de sus productos. Por ello, aunque se trata de una decisión que afecta a la estructura de la empresa, debe ser siempre revisable en la medida en que puedan producirse cambios en la demanda.

Criterios para medir la dimensión de las empresas



Los criterios más utilizados para medir la dimensión de las empresas son:

1. El número de trabajadores

Según este criterio, se denominan microempresas aquellas que tienen menos de 10 trabajadores, pequeñas si en ellas hay menos de 50, medianas si cuentan con menos de 250, y grandes si superan dicha cifra. Este criterio, aunque es muy utilizado, resulta poco preciso en una época caracterizada por la sustitución de mano de obra por capital.

2. El volumen de ventas o ingresos

También conocido como volumen de negocio o facturación. Suele ser el criterio más empleado, junto con el anterior. En este caso no hay acuerdo en las cifras, pero según una recomendación de la Comisión Europea, los márgenes para microempresa, pequeña, mediana y grande serían de 2, 10 y 50 millones de euros.

3. Los recursos totales en funcionamiento (activo total)

Incluyen tanto los recursos propios (aportados por los socios) como los ajenos (préstamos). La propia Recomendación de la CE marca los límites para micro, pequeña, mediana y gran empresa en 2, 10 y 43 millones de euros.

FUNCIONES DE LA EMPRESA

Dirigir y coordinar factores de producción
Crear o aumentar la utilidad de los bienes
Asumir riesgos
Crear riqueza y generar empleo

NOTA: [Recomendación C\(2003\) 1422 de la Comisión](#), de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas

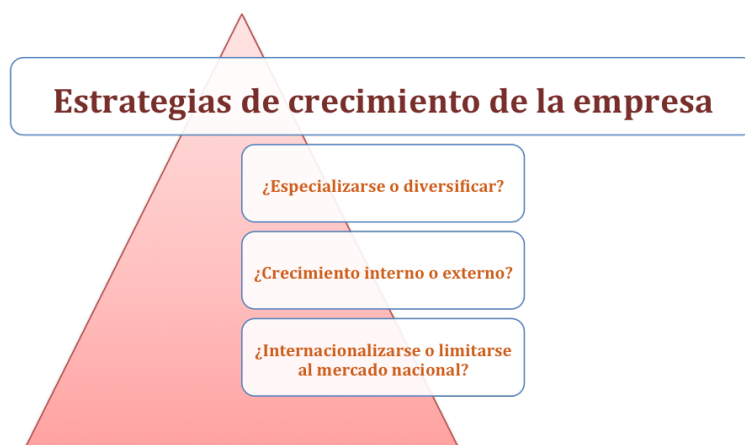
4. Otros criterios pueden ser:

- El volumen de producción, bien sea en unidades físicas o en unidades monetarias.
- Los recursos propios o neto patrimonial, esto es, el capital aportado por los socios más las reservas que ha ido acumulando la empresa.
- Los beneficios netos anuales, es decir, después de deducir intereses e impuestos.

Estos umbrales no son concluyentes ya que hay empresas con un número reducido de trabajadores pero con facturación elevada, o que necesitando una gran inversión sus recursos propios son reducidos. En uno u otro caso, dependiendo de diferentes factores o de una combinación de ellos podríamos catalogarlas como pequeñas, medianas o grandes, todo ello depende también del mercado en el que se encuentren y de sus competidoras.

2.2. Estrategias de crecimiento interno y externo

Las empresas, a medida que se desarrollan, se extienden hacia mercados cada vez más amplios; a su vez amplían la gama de sus productos y diversifican su oferta entrando en nuevos negocios. Este crecimiento puede orientarse en diversas direcciones, en función de las respuestas que den las empresas a las siguientes preguntas:



¿Especializarse o diversificar?

Las empresas pueden crecer intensificando su esfuerzo en su actividad habitual y en sus productos actuales, o bien entrando en nuevos negocios y productos.

¿Crecimiento interno o externo?

El crecimiento puede llevarse a cabo a partir de los propios recursos de la empresa o puede unir sus recursos a otras empresas, para así aumentar su dimensión.

A) **Crecimiento interno o crecimiento natural:** es el que realiza la empresa a través de nuevas inversiones en su seno, aumentando su capacidad productiva.

B) **Crecimiento externo:** se produce como consecuencia de la adquisición, fusión o alianza con otras empresas, dando lugar al fenómeno conocido como concentración o integración empresarial (EJ: BBVA, Endesa-Iberdrola, Campofrío-Navidul, etc.)

¿Internacionalizarse o limitarse al mercado nacional?

A partir de determinada dimensión el mercado nacional puede resultar demasiado pequeño y la empresa tendrá que plantearse su dimensión geográfica.

[Tecnológicas y voraces](#) - Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon y Facebook acaparan todos los negocios que pueden.

[Internet y Portugal, retos de Mercadona](#)

2.2.1. Estrategias de fusión y adquisición

[Las fusiones y adquisiciones de empresas en España crecerán un 10% este año](#)

Las fusiones

Se trata de uniones entre dos o más empresas en las que al menos una de ellas pierde su personalidad jurídica.

- **Fusión pura o igualitaria:** se produce cuando dos o más empresas desaparecen para formar una nueva a la que aportan todo su patrimonio.

- **Fusión por absorción:** supone la adquisición de una empresa por otra, lo que implica la desaparición de la empresa que es adquirida.

[Bayer suprimirá la marca Monsanto tras comprarla por 53.373 millones](#)



Adquisición o participación

Se produce cuando una empresa adquiere una parte de las acciones de otras sociedades (sin pérdida de personalidad jurídica). Esta participación puede suponer:

- Control mayoritario: más del 50% del capital social.
- Control minoritario: menos del 50% del capital social.

Si esta participación se hace a través de una empresa llamada “Matriz” que adquiere más del 50% de otras empresas llamadas “Filiales” con la finalidad de ejercer control de las decisiones que en ellas se tomen, el grupo formado se conoce como HOLDING.

[Siemens crea un holding para agrupar sus empresas en España](#)

[Las 10 fusiones y adquisiciones más grandes de la historia](#)

Saber más: [Fusiones y adquisiciones de empresas](#)

Otras formas de asociación de empresas

Cartel: acuerdos entre empresas de un mismo sector, que sin perder su identidad ni independencia, deciden actuar conjuntamente con el objetivo de eliminar la competencia, fijando precios o repartiéndose el mercado. Suelen estar prohibidos.

[¿Qué es un cártel?](#)

Trust: agrupa a empresas que realizan diferentes fases de la cadena de producción de un bien. El principal objetivo para estas agrupaciones es la reducción de costes mediante la integración de empresas en las que unas eran proveedores de otras.

Unión Temporal de Empresas (U.T.E): asociación que forman 2 o más empresas para acometer un proyecto concreto de duración limitada. Se disuelve una vez concluido el proyecto. Todas las empresas responden solidariamente de los acuerdos suscritos con terceros.

Joint-venture: Consiste en compartir recursos financieros entre dos o más empresas para desarrollar una actividad conjuntamente, al carecer cada una de ellas de los recursos necesarios. De este modo, también reparten los riesgos que conlleva la actividad. La forma habitual de llevar a cabo esta cooperación es a través de la creación de una empresa conjunta o Joint venture.



Cooperación mediante franquicias

Consiste en un acuerdo mediante el cual la empresa franquiciadora cede a la empresa franquiciada el derecho de usar una marca o fórmula comercial de reconocido prestigio a cambio de unos pagos periódicos. Funciona del siguiente modo:

- El franquiciador (titular de la propiedad industrial) cede su imagen de marca para explotarla en un determinado territorio en exclusiva, encargándose además de su promoción. Además proporciona asesoramiento técnico, comercial y de formación, sobre todo en la fase inicial de la actividad.
- El franquiciado se compromete a conservar y acrecentar la imagen de marca cedida. Además este derecho a uso de una marca conocida tiene un coste para el franquiciado, que suele consistir en una cantidad inicial y otras de carácter periódico.

Funcionar bajo franquicia implica estar integrado en una red que permite la obtención simultánea de ventajas del tamaño pequeño y grande: el pequeño empresario al pertenecer a un gran grupo aprovecha las economías de escala (reducción de costes) del grupo en compras, publicidad e imagen de marca. Por otro lado a los franquiciadores, les permite incrementar las ventas sin tener que asumir grandes inversiones, ya que el franquiciado se responsabiliza de su negocio.

[5 franquicias españolas, entre las 100 mejores franquicias del mundo en 2018](#)



2.2.2. Estrategias de especialización y diversificación

Independientemente de si el crecimiento se realiza con recursos propios o ajenos, o si se limita al mercado nacional o internacional, la empresa puede optar por la estrategia de especialización o de diversificación (o ambas).

Estrategias de crecimiento: ¿especialización o diversificación?	
Especialización: <ul style="list-style-type: none">- Penetración del mercado- Desarrollo de mercados- Desarrollo de productos	Diversificación: <ul style="list-style-type: none">- Diversificación relacionada- Diversificación no relacionada

La estrategia de especialización

Es la más segura desde el punto de vista de la experiencia, del know-how de la empresa. En la especialización se intenta crecer en base al producto o servicio conocido, la empresa intensifica el esfuerzo en sus productos habituales, mejorándolos y ampliando sus ventas, tanto en los mercados actuales como en nuevos mercados. Podemos diferenciar las siguientes alternativas (que no son excluyentes):

1. Penetración del mercado

La empresa trata de crecer incrementando las ventas entre sus clientes habituales o buscando nuevos clientes para sus productos tradicionales. Para ello suele recurrir a la publicidad, la promoción, etc.

2. Desarrollo de mercados

Tratando de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Por ejemplo, una empresa que funciona bien en una determinada localidad, amplía su misma actividad a otras localidades.

3. Desarrollo de productos

La empresa se mantiene en su mercado actual, pero desarrolla nuevos productos relacionados o complementarios a los tradicionales. Un buen ejemplo lo tenemos en la variedad de yogures que existen en el mercado, con diferentes sabores, texturas, etc.



Estrategia de diversificación

La empresa se diversifica cuando añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, ampliando su cartera de negocios. Es la estrategia de crecimiento más arriesgada, ya que la empresa entra en entornos competitivos nuevos, que implican nuevos conocimientos y nuevas estructuras de la empresa. Se puede diferenciar entre:

1. Diversificación relacionada

Cuando existe alguna conexión entre los productos nuevos y los antiguos de la empresa. Ej: Inditex ha comenzado con Zara y ha ido diversificando, por ejemplo con Zara Home, Oysho, etc.

2. Diversificación no relacionada

No hay ninguna relación entre los productos nuevos y antiguos. Por ejemplo, Samsung, ¿solamente fabrica móviles?, ¿qué más fabrica? ... clic aquí



Noticia relacionada: "[Inditex no entiende de crisis](#)", ¿cómo podemos relacionar esta noticia con las estrategias enunciadas?

2.3. Consideración de la importancia de las pequeñas y medianas empresas y sus estrategias de mercado

2.3.1. Las PYMES: concepto e importancia

Concepto

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (pymes) son aquellas empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. (Extracto del artículo 2 del anexo de la Recomendación 2003/361/CE)

Categoría de empresa	Efectivos- Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	o	Balance general anual
Medianas	< 250	≤ 50 millones EUR	o	≤ 43 millones EUR
Pequeñas	< 50	≤ 10 millones EUR	o	≤ 10 millones EUR
Microempresas	< 10	≤ 2 millones EUR	o	≤ 2 millones EUR

Como vemos en la anterior definición, tres son los criterios que se utilizan para definir una PYME: los trabajadores, el volumen de negocios anual y el balance general anual. En base a ello, podemos considerar:

Las **microempresas** se definen como aquellas empresas que ocupan a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones €.

Las **pequeñas empresas** se definen como aquellas que ocupan a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones €.

Por último, las **medianas empresas** se definen como aquellas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede los 50 millones € o cuyo balance general anual no supera los 43 millones €.

Más información: [Guía del usuario sobre la definición del concepto de PYME](#)

Importancia de las PYMES

Las microempresas y las pymes son el motor de la economía europea. Impulsan la creación de puestos de trabajo y el crecimiento económico, además de garantizar la estabilidad social.

En 2013, más de 21 millones de pymes proporcionaban 88,8 millones de puestos de trabajo en toda la Unión Europea (UE). Nueve de cada diez empresas son pymes, y estas generan dos de cada tres puestos de trabajo.

En España, los últimos datos del Ministerio de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (ipyme) - [Cifras PYME \(Diciembre 2018\)](#), confirman la importancia de la PYME para la economía española. Como podemos observar en los siguientes gráficos, las PYMES y autónomos (PYME sin asalariados) suponen el 99,8% del total de las empresas, mientras que las grandes empresas solamente el 0,2%. El factor más destacable que confirma esta importancia es el porcentaje del total del empleo de las PYMES, el 65,9%.

Tabla 1. Empresas inscritas en la Seguridad Social

Empresas por tamaño	Número de empresas
Autónomos¹ (PYME sin asalariados)	1.550.271
PYME (1-249 asalariados)	1.341.932
Microempresas (1-9 asalariados)	1.161.131
Pequeñas (10-49 asalariados)	156.242
Medianas (50-249 asalariados)	24.559
Grandes (250 o más asalariados)	4.697
Total empresas	2.896.900

Gráfico 3. Distribución del número de empresas por tamaño

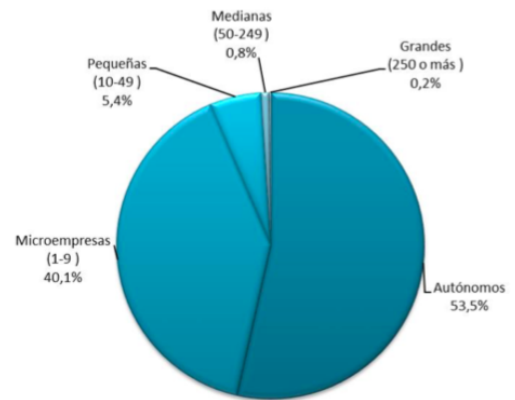
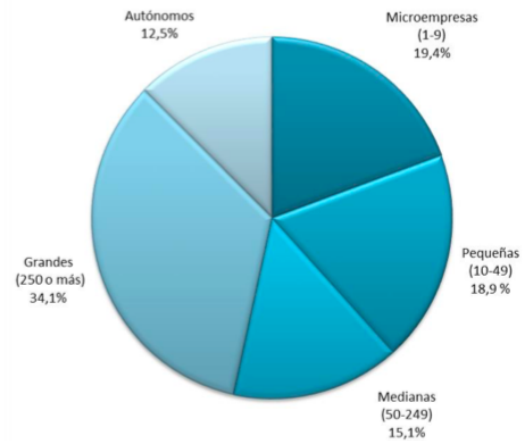


Tabla 2. Trabajadores inscritos en la Seguridad Social

Empresas por tamaño	Trabajadores
Autónomos²	1.991.601
PYME (1-249 asalariados)	8.504.671
Microempresas (1-9 asalariados)	3.085.156
Pequeñas (10-49 asalariados)	3.014.168
Medianas (50-249 asalariados)	2.405.347
Grandes (250 o más asalariados)	5.427.071
Total trabajadores	15.923.343

Gráfico 5. Distribución del empleo por tamaño de empresa



2.3.2. Las PYMES: estrategias de crecimiento

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Las estrategias de crecimiento de las PYMES empresas pueden ser tanto relacionadas con el crecimiento interno como externo, ya hemos definido la mayor parte de ellas, simplemente vamos a mencionar algunas de ellas:

Crecimiento interno

- Penetración de mercado
- Desarrollo de productos
- Desarrollo de mercados
- Diversificación, relacionada o no relacionada

Es la denominada Matriz de Ansoff (en la imagen) [Fuente aquí](#)

Crecimiento externo

Aunque también puede basar su crecimiento en determinadas alianzas con otras empresas, es decir, crecimiento externo, como por ejemplo:

- Cooperación comercial, como puede ser la formación de una central de compras para negociar conjuntamente la adquisición de sus productos y así conseguir unas condiciones más ventajosas.
- Franquicia.
- Adquisición, en caso de tener poder adquisitivo.
- Fusión.
- Joint Venture.
- Otras alianzas.



Saber más: Programa de asesoramiento para el crecimiento de las PYMES ([aquí](#))

El Programa de Crecimiento Empresarial (aquí) ofrece asesoramiento en 6 áreas principalmente:

1. Innovación - “Reinventarse o morir”
2. Digitalización – La transformación digital se presenta como la clave del futuro.
3. Operaciones – Los procesos productivos pueden ser la clave para mejorar su productividad y su estrategia de crecimiento.



4. Recursos Humanos – Las empresas son equipos de personas
5. Marketing y Comercialización – Necesidad de diseñar la estrategia de marketing y las herramientas que mejor se adapten a su producto y a sus clientes.
6. Finanzas - ¿Te salen los números?

2.3.3. Las PYMES: ventajas e inconvenientes

La mayor parte de las empresas son pequeñas o medianas. A 1 de enero de 2018, el 55,30% de las empresas no tenían asalariados; el 36,38% tenían entre uno y dos asalariados; y podemos decir que, al menos el 98% de las empresas españolas eran PYMES (Pequeñas Y Medianas EmpresaS).

Empresas activas según sector económico, por intervalo de asalariados

Datos a 1 de enero de 2018

	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
TOTAL	3.337.646	206.711	412.523	747.874	1.970.538
Sin asalariados	1.845.881	77.491	251.127	365.581	1.151.682
De 1 a 2 asalariados	910.686	55.496	98.856	244.188	512.146
De 3 a 5 asalariados	303.574	26.072	32.191	81.915	163.396
De 6 a 9 asalariados	125.173	15.820	13.921	30.013	65.419
De 10 a 19 asalariados	80.860	14.970	9.948	14.424	41.518
De 20 o más asalariados	71.472	16.862	6.480	11.753	36.377

FUENTE: INE – [Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España](#) (DIRCE a 1 de enero de 2018)

La dimensión más o menos conveniente para la empresa dependerá de la actividad a la que se dedique la empresa, de su modelo organizativo, estilo de dirección, etc. Además de los factores anteriormente comentados para decidir el tamaño de nuestra empresa, es necesario estudiar las ventajas e inconvenientes que presentan los distintos tamaños.



Ventajas de las PYMES

- Cercanía al cliente:** mejor posición en los mercados locales, en los que se valora el trato personal y la relación más directa.
- Mayor flexibilidad:** para adaptarse a los cambios coyunturales de la economía; así en épocas de crisis pueden reaccionar más rápidamente que las grandes empresas.
- Menor conflictividad:** el número reducido de trabajadores permite su participación y un trato más humano.

d) **Mayor adaptabilidad:** para satisfacer demandas del mercado muy específicas, que no son atendidas por las grandes empresas. Esto es lo que se conoce como desarrollo en mercados intersticiales.

e) **Creadoras de empleo:** en términos proporcionales crean más empleo que las empresas grandes, ya que normalmente estas empresas tienen más recursos de trabajo que de capital (a veces por la falta de financiación para invertir en capital).

Inconvenientes de las PYMES

a) **Escasez de recursos financieros:** los recursos financieros a los que tienen acceso son escasos y caros.

b) **No pueden aprovecharse de las economías de escala** propias de las grandes empresas.

c) **Poco poder de negociación** con clientes y proveedores: limitándose a aceptar condiciones sobre precios y condiciones que marcan.

d) **Nivel de cualificación y competencia técnica de sus trabajadores** generalmente **menor** que en la gran empresa, ya que los más cualificados prefieren trabajar para grandes empresas por sus mayores posibilidades de promoción.

2.4. La empresa multinacional

2.4.1. Características de la empresa multinacional

El proceso de globalización que afecta a las sociedades actuales ha contribuido a generalizar el fenómeno de internacionalización de la empresa. La creación de áreas de libre comercio y la reducción de barreras han abierto los mercados para los productos de cualquier empresa y país.

7.442 TIENDAS

Inditex vende en 202 mercados a través de su plataforma online o de sus 7.000 tiendas en 96 mercados.

Ejemplo:

Las prendas fabricadas por Inditex en Arteixo y en muchas otras partes del mundo, se venden en todo el mundo.

Zara	2.246
Pull&Bear	970
Massimo Dutti	762
Bershka	1.100
Stradivarius	1.008
Oysho	666
Zara Home	599
Uterqüe	91

Información de la [web de Inditex](#) (12/1/19)

7.442 tiendas. Inditex vende en 202 mercados a través de su plataforma online o de sus 7.000 tiendas en 96 mercados.

Trabaja con 1.824 proveedores y 7.210 fábricas en todo el mundo.

171.839 empleados.

Inditex, desde sus 10 centros logísticos situados en España coloca millones de prendas al año en sus tiendas de todo el mundo, a las que distribuye dos veces a la semana.

En 2020 Inditex se compromete a vender “online” en todos los países del mundo ... “Desde una aldea de Sudán a un pueblo perdido en Alaska” ([ver noticia](#)).

Características de las empresas multinacionales

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

Las características de las Empresas Multinacionales pueden ser:

- a) La matriz ejerce el control de las filiales a través de su participación en el capital, total o parcial.
- b) Su dirección y planificación se centralizan en la matriz; las filiales operan dentro de la disciplina y la estructura de una estrategia mundial común.
- c) Se trata de empresas de grandes dimensiones que producen con costes reducidos mediante la explotación de economías de escala e importantes inversiones en investigación y desarrollo (I+D).
- d) Son las mejor situadas en sus sectores para lograr una posición competitiva a escala global a través de su liderazgo en costes y su mayor capacidad financiera.
- e) Se las juzga por el resultado del grupo. Los resultados negativos de algunas filiales se compensan con los positivos de otras, de tal forma que lo que cuenta es el resultado global.

Aunque cada año se están ampliando las instalaciones de Inditex y tienen algo nuevo que contar, este es un vídeo resumen de parte de la evolución de la sede de Inditex en Arteixo (A Coruña):



[Más entradas relacionadas con Inditex aquí](#)

2.4.2. Factores de desarrollo de la empresas multinacional

¿Por qué una empresa se convierte en multinacional? ¿Por qué se internacionaliza? ¿Cuáles son los principales factores o razones que llevan a la internacionalización de la empresa? ¿Cómo lleva a cabo la empresa esta internacionalización? ¿Cuáles son las principales estrategias de desarrollo internacional?



La decisión de internacionalizarse: factores de desarrollo

Son muchas las razones que pueden provocar que una empresa decida internacionalizarse, entre ellas podemos destacar las siguientes:

1. La **estrechez de los mercados nacionales**, que fuerza a las empresas a buscar salida a sus productos más allá de sus fronteras.

[España se le queda pequeña a Mercadona que busca el crecimiento
Mercadona ya casi tiene tanta cuota de mercado como el resto de grandes cadenas juntas](#)

2. **Controlar la distribución de los productos**. Las empresas multinacionales se instalan en el exterior para vender sobre el terreno, introduciéndose en mercados a los que les sería difícil acceder sin estar presentes.

3. **Superar las barreras proteccionistas**. A pesar de la globalización, aún persisten mercados protegidos (aranceles, trabas burocráticas). Para salvar estos obstáculos, las multinacionales se instalan directamente en esos países o se asocian con alguna empresa local.

4. **Reducir los costes de producción**. Las empresas multinacionales reparten sus actividades entre diferentes países en función de las ventajas que obtienen. Fabricarán allí donde los factores sean menos costosos (bajos salarios y abundancia de materias primas), y reflejarán sus beneficios donde los impuestos sean más bajos.

[La fábrica de Nike: 744 centros de producción y un millón de trabajadores en 43 países](#)



Estrategias de desarrollo de las empresas multinacionales

El desarrollo de las multinacionales es un proceso gradual, en el que cabe distinguir tres fases, aunque no necesariamente hay que pasar por las tres:

1. **Estrategia de exportación.** Ninguna empresa monta de repente una fábrica en el exterior. En un principio, busca una salida de su producto a través de la exportación ayudándose de empresas del país receptor o mediante la venta directa (representantes, oficinas de venta, etc.).

2. **Sistemas de asociación.** Se produce o se vende en otro país mediante acuerdos de cooperación con empresas locales, a través de concesiones de licencia de patentes, concesionarios autorizados, franquicias, subcontratación, etc.

3. **Inversión directa.** Una vez que es conocida y tiene éxito, llega el momento de establecerse en el exterior, básicamente a través de dos modalidades:

a) Creación de filiales propias de la multinacional, lo que supone crear o adquirir empresas en el país extranjero para atender los mercados locales desde dentro.

b) Creación de sociedades de riesgo compartido (Joint-Venture). Se trata de una alianza de dos o más empresas que aportan capital para constituir una nueva sociedad conjunta (Joint-Venture), cuyo objetivo es operar en un nuevo mercado.

Multinacional, ¿concentración o fragmentación?

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

Concentración: la empresa concentra sus plantas de fabricación en unos pocos lugares, en los que centraliza las actividades de ingeniería, diseño y producción, y desde allí exporta al resto del mundo. Las fuertes economías de escala generadas por instalarse en países donde abundan los factores productivos necesarios compensa los costes de transporte y distribución.

Fragmentación: la empresa fragmenta su localización, instalándose en todos aquellos países en los que obtienen ventajas derivadas de su conocimiento tecnológico, capacidad organizativa o imagen de marca.

2.4.3. Ventajas e inconvenientes de las empresas multinacionales

Si bien las PYMES tienen unas ventajas e inconvenientes, lo mismo le pasa a las empresas multinacionales. Lo que para las PYMES son ventajas, son inconvenientes para las grandes empresas multinacionales y a la inversa.

Ventajas e inconvenientes de las Grandes Multinacionales	
Ventajas	Inconvenientes
1. Facilidad de acceso a los recursos financieros.	1. Menor cercanía al cliente.
2. Economías de escala.	2. Mayor conflictividad laboral.
3. Fuerte poder de negociación.	3. Menor adaptabilidad/flexibilidad.
4. Alta cualificación de trabajadores.	4. Pérdida del control del proceso productivo.
5. Liderazgo en I+D+i.	5. Falsificaciones.
6. Gestión profesionalizada.	
7. Menor tributación.	

Ventajas de las empresas multinacionales

1. **Facilidad de acceso a los recursos financieros:** las grandes empresas multinacionales pueden acceder fácilmente a grandes recursos. Además las grandes empresas suelen gozar de fuentes de financiación más baratas.

[Las grandes empresas pagan dos veces menos intereses que las pymes](#)

2. **Economías de escala:** suelen ser las empresas mejor situadas en cada sector por lo que producen grandes cantidades de producto consiguiendo precios muy bajos.

3. **Fuerte poder de negociación con proveedores y clientes.** Como son grandes consumidores, tienen un gran poder de negociación con los proveedores.

[Así presiona Mercadona a sus proveedores](#)

Las multinacionales, gracias a sus posición de dominio en el mercado suelen tener mayor poder que sus clientes a la hora de una negociación.

4. **Alto nivel de cualificación de los trabajadores:** suelen contratar a los mejores profesionales, en muchos casos formados en pequeñas y medianas empresas.

World Most Attractive Employers 2017 | Ingeniería / IT
149 226 votos

Employer	2017	2016		Employer	2017	2016	
Google	1	1	→	Nestlé	26	23	↓
Microsoft	2	2	→	Goldman Sachs	27	21	↓
Apple	3	3	→	Electronic Arts	28	NEW	NEW
General Electric (GE)	4	6	↑	IKEA	29	26	↓
BMW Group	5	4	↓	Pfizer	30	38	↑
IBM	6	5	↓	Cisco Systems	31	25	↓
Intel	7	7	→	J.P. Morgan	32	28	↓
Siemens	8	8	→	Lenovo	33	40	↑
Sony	9	10	↑	Oracle	34	27	↓
Samsung	10	9	↓	Deloitte	35	32	↓
Johnson & Johnson	11	12	↑	The Boston Consulting Group (BCG)	36	30	↓
Ford Motor Company	12	13	↑	3M	37	29	↓
Procter & Gamble (P&G)	13	11	↓	adidas group	38	44	↑
General Motors (GM)	14	15	↑	PepsiCo	39	45	↑
L'Oréal Group	15	16	↑	Nissan	40	37	↓
Facebook	16	NEW	NEW	Accenture	41	34	↓
Amazon	17	NEW	NEW	Hewlett Packard Enterprise	42	NEW	NEW
Volkswagen Group	18	20	↑	Unilever	43	33	↓
Shell	19	14	↓	Bosch	44	35	↓
McKinsey & Company	20	17	↓	HEINEKEN	45	51	↑
Daimler/Mercedes-Benz	21	19	↓	BASF	46	36	↓
Dell	22	31	↑	Huawei	47	57	↑
The Coca-Cola Co.	23	18	↓	BP	48	41	↓
Toyota	24	24	→	EY (Ernst & Young)	49	52	↑
ExxonMobil	25	22	↓	Novartis	50	49	↓

[Ranking mundial de empresas más atractivas para trabajar en 2017](#)

5. **Liderazgo en tecnología e innovación:** gracias a las economías de escala, pueden invertir grandes cantidades de dinero en la última tecnología y realizar grandes inversiones en I+D+i.

2018 Rank ▲	Company Name ▲
1	Amazon.com, Inc.
2	Alphabet Inc.
3	Volkswagen Aktiengesellschaft
4	Samsung Electronics Co., Ltd.
5	Intel Corporation
6	Microsoft Corporation
7	Apple Inc.
8	Roche Holding AG
9	Johnson & Johnson
10	Merck & Co., Inc.

2018 Global Innovation 1000 study

[The 2018 Global Innovation 1000 study \(PwC\)](#)

6. **Gestión y organización profesional de la empresa:** la dirección de las grandes empresas multinacionales suele estar en manos de los especialistas mejor formados y con mayor experiencia.

[Pablo Isla, mejor presidente ejecutivo del mundo por segundo año consecutivo](#)

7. **Menor tributación.** Las grandes empresas multinacionales consiguen esquivar la presión tributaria al realizar operaciones de ingeniería tributaria.

[El 94% de las principales multinacionales son opacas con sus impuestos en España](#)

Inconvenientes de las empresas multinacionales

En general las desventajas de las grandes multinacionales son de menor importancia ya que tienen los recursos necesarios para solventarlas pero podemos nombrar los siguientes:

1. **Menor cercanía al cliente:** pérdida de la relación directa con el cliente, suele tener una relación más fría y menos personalizado.

2. **Mayor conflictividad:** los trabajadores suelen estar organizados y representados por lo que suelen tener una mayor conflictividad.

[Amazon tiene un gigantesco problema en el horizonte: las protestas laborales y el sindicalismo](#)

3. **Menor adaptabilidad:** poca capacidad de adaptarse a los cambios como consecuencia del gran tamaño y de estructuras más rígidas a corto plazo.

4. **Pérdida de control del proceso productivo:** al estar tan descentralizado y en muchos casos alejado de la matriz, se puede perder el control de las condiciones laborales de los trabajadores de sus fábricas, bien sean de fábricas propias o de proveedores.

[Acusan a empresas textiles de emplear a niños refugiados en sus fábricas](#)

5. **Falsificaciones.** Probablemente sea uno de los factores que más pérdidas provoquen a un buen número de grandes multinacionales.

[El mercado de falsificaciones mueve cerca de 1,6 billones de euros al año](#)

2.4.4. La responsabilidad social y ambiental de las empresas multinacionales

Las empresas multinacionales, con el objetivo de reducir costes, buscan aquellos países donde la legislación es más laxa, de ahí la enorme responsabilidad de las mismas a la hora de garantizar un desarrollo sostenible.

Las empresas, en su proceso de deslocalización, buscan sobre todo reducir costes en mano de obra y materias primas ya que la tecnología más avanzada suele estar en los países de origen de estas grandes multinacionales. Cada vez más consumidores y organizaciones reclaman a

todas estas empresas el desarrollo de políticas respetuosas con el medio ambiente y con la sociedad en general, por eso hoy en día la mayor parte de las empresas multinacionales publican la denominada RSC o Responsabilidad Social Corporativa (o RSE – Responsabilidad Social Empresarial).



Actividad propuesta:

- A) Busca noticias sobre denuncias de empresas irrespetuosas con la sociedad y el medio ambiente.
- B) Busca información sobre empresas que son respetuosas con la sociedad y el medio ambiente. En las propias webs de estas empresas suele aparecer mucha información sobre políticas de empresas que respetan el medio ambiente, por ejemplo:

En la página web de Inditex podemos encontrar con el apartado “Un modelo sostenible”, con los siguientes apartados y contenidos en cada uno de ellos:

- Cómo trabajamos: clientes, tiendas, diseño, aprovisionamiento, producto y logística.

- Right to wear: derechos humanos y socios de referencia.

- Comprometidos con las personas: nuestros empleados, nuestros proveedores, nuestra contribución fiscal y apoyo a la comunidad.

- Comprometidos con el medio ambiente: agua, cambio climático y energía, biodiversidad y closing the loop.



[Toda la información aquí](#)

Tras la marca – Behind the Brands

Desde OXFAM Intermón están llevando a cabo la campaña “Tras la marca” para conocer un poco más a fondo la realidad que se esconde detrás de algunas de las marcas comerciales más conocidas. La presentación de la campaña con más información sobre la responsabilidad social corporativa y ejemplos de empresas responsables ([aquí](#)).

2.5. Internacionalización, competencia global y la tecnología

El proceso de globalización que afecta a las sociedades actuales ha contribuido a generalizar el fenómeno de internacionalización de la empresa. La apertura y liberalización de los mercados ha contribuido al aumento del comercio internacional y la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están contribuyendo a un mayor dinamismo en el comercio internacional.



Hoy en día las empresas tienen al alcance de sus manos miles de proveedores en todo el mundo, y los consumidores multitud de empresas que pueden satisfacer sus necesidades a lo largo de todo el planeta. De ahí la existencia de un mercado global y, a su vez, de una competencia global.

Este proceso de globalización ha dado lugar a empresas multinacionales, que operan en mercados cada vez más amplios, con fuertes economías de escala, y que producen para un consumo masivo.

Este proceso también puede favorecer o ayudar a empresas más pequeñas a dar el salto a la internacionalización ya que les permite atender de manera rápida y más económica a la demanda de clientes potenciales de cualquier parte del mundo.

Esta competencia global supone que todas las empresas, grandes, medianas y pequeñas, deben servirse de las TIC para competir en un mundo con nuevas reglas, donde la información es más accesible, donde podemos comunicarnos con mayor rapidez, donde la digitalización de la empresa es hoy un requisito imprescindible y no una opción. Esta pasa a ser un ingrediente fundamental en el proceso de gestión de la empresa.

Ejemplo: Planeta Huerto

La rápida digitalización de Planeta Huerto le ha permitido adaptarse a la evolución la tecnología en nuestros días. Un ejemplo es la apertura de fronteras. Ya es posible comprar en su eCommerce desde fuera de España. Después de sus primeros dos años de vida, la empresa decidió expandirse a países como Portugal, Italia y Francia. Fueron elegidos estratégicamente por su cercanía con España. Gracias a la internacionalización, Planeta Huerto ha aumentado su facturación un 20% más.



Vender en Amazon

Hoy en día cualquier empresa puede servirse de Amazon para vender en todo el mundo, es un ejemplo de como la globalización tecnológica puede dar acceso a una demanda potencial de millones de clientes. Tal y como indica en su web “Vender en Amazon te da acceso a millones de compradores en Amazon.es, vendas un artículo o millones de ellos.

Amazon, “[De todo en cualquier lugar](#)”

Fuentes:

[Las TIC como instrumento de internacionalización: el caso de la industria española](#)

[Ideas para tu empresa: Planeta Huerto](#)

[Vender en Amazon](#)