

Tema 3: Desarrollo de la empresa

1 Factores de localización y dimensión de la empresa.

A la hora de desarrollar un proyecto empresarial, el empresario debe tomar dos decisiones muy importantes que van a condicionar la empresa y su funcionamiento para el futuro:

- **¿Dónde situar la empresa?** El empresario deberá elegir dónde va a estar el espacio físico en el cual se va a desarrollar su actividad. Elegir un lugar u otro va a influir en los costes de la empresa, en su clientela, en su demanda, etc.
- **¿Qué dimensión o tamaño darle?** Cuanto mayor sea la dimensión de la empresa, más capacidad de producción tendremos. ¿Tendremos una demanda para todos esos productos, o será más conveniente constituir una empresa pequeña, con menor capacidad para atender a la demanda, pero también con menores costes?

Ambas decisiones están relacionadas y dependen en gran medida de cuál es la **demanda prevista** para la empresa.

La elección de un determinado lugar para situar la empresa se hace pensando en la población potencial de clientes a los que se pretende llegar. Esta población potencial define el campo o radio de acción de la empresa, también conocido como **área de mercado** de la empresa.

Podemos decir que el área de mercado de una empresa es el área hasta donde llega la influencia espacial de la empresa con su producto. El área depende de varios factores:

- Cuanto más reducidos sean los costes, en mejores condiciones estará la empresa para competir en mercados alejados y para asumir los gastos de transporte.
- Por otro lado, para poder reducir los costes, la empresa deberá poseer una amplia dimensión y aprovechar economías de escala.

La localización de la empresa es el lugar elegido por el empresario para realizar su actividad productiva, y por tanto, será el emplazamiento a dónde se deben trasladar los factores de producción y donde se obtienen los productos, que deberán ser transportados hasta el mercado de bienes y servicios. 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 todo caso debe ser una decisión meditada ya que un error en la elección puede condicionar el desarrollo futuro de la empresa, e incluso su viabilidad.

Los factores de localización son el conjunto de circunstancias que aconsejan un determinado lugar para la instalación de la empresa. Los factores de localización son varios y su importancia dependerá de las características concretas de la actividad que desarrolla la empresa.

Entre los factores de localización empresarial destacan los siguientes:

- La proximidad al mercado de consumo, es decir, a los clientes.
- La disponibilidad y los costes de materias primas, energía, mano de obra y recursos financieros necesarios.
- Los medios de transporte y las infraestructuras existentes en cada posible localización.
- Los costes del terreno, locales y construcción.
- El desarrollo económico y social de la zona.

- Los factores climáticos y del entorno natural.
- El marco jurídico y fiscal que regula la instalación de actividades en una determinada zona.
- Ambiente de negocios imperante en la zona.
- El clima laboral y social de la zona: actitud de los sindicatos, de la sociedad, formación de la mano de obra, etc.
- El factor preferencial, que incluiría los intereses personales del empresario. Aunque no es un criterio aconsejable, es muy utilizado.

Las nuevas tecnologías de la información están revolucionando el concepto de espacio físico de empresa. El comercio electrónico o los servicios en línea, las nuevas necesidades sociales (atención a la tercera edad, servicios a la familia, etc.), los servicios de mensajería y multiasistencias han supuesto un cambio profundo en el concepto de localización, aproximándolo más a una centralita telefónica o a un lugar en la Red que a una oficina o local comercial.

1.1 Factores de localización industrial.

Sin duda el problema de localización de una gran planta industrial es de naturaleza distinta de la de un pequeño establecimiento comercial y, por tanto, también serán distintos los factores que inciden en cada caso. Como criterio general, la localización óptima de fábricas, almacenes y plantas será el lugar geográfico en el que los costes totales de producción sean menores. Por tanto, la empresa debe analizar todos aquellos factores cuyos costes varían en función del lugar concreto en que se instale. Entre los factores más importantes están:

1. **La disponibilidad y coste del terreno.** Las empresas industriales deben evaluar el coste de los solares donde se instalan. Este factor será más determinante para aquellas empresas que requieren grandes superficies para su instalación (petroquímicas, fabricantes de automóviles, etcétera), que tienden a localizarse alejadas de los núcleos urbanos donde el coste del suelo es sensiblemente más barato.
2. **La facilidad de acceso a las materias primas y otros suministros.** Para cualquier proceso productivo, es necesario disponer de materias primas y auxiliares. Si la planta se sitúa cerca de las fuentes de suministro de estas materias, podrá ahorrar gastos. Para determinadas empresas (conserveras, etc.), la proximidad de la fábrica 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.
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, fabricantes o distribuidores de componentes necesarios para el proceso productivo. Asimismo, cuando se trate de empresas que utilicen equipos industriales, habrá que tener en cuenta la existencia de servicios de asistencia técnica para posibles averías.

5. **Las infraestructuras y comunicaciones.** La existencia en la zona de diversas fuentes de energía que la empresa pueda utilizar, infraestructura de servicios (alumbrado público, red de saneamiento y eliminación de residuos, etc.), y de comunicaciones con el resto del territorio, así como medios de transporte idóneos, son factores que deberán tenerse en cuenta.
6. **La normativa urbanística sobre los usos del suelo.** A la hora de efectuar la selección 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 industriales), y deberá atenderse a los requisitos medioambientales para obtener la licencia municipal.
7. **Existencia de ayudas económicas o fiscales.** Para promover la instalación de empresas en algunas zonas, la Administración concede determinadas ventajas económicas y fiscales que deben ser tenidas en cuenta.

1.2 Factores de localización comercial y de servicios.

Las tiendas, los hoteles, los 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. En concreto, la decisión de localización de este tipo de empresas debe tener en cuenta

1. **La proximidad a la demanda.** En el caso de actividades comerciales y de servicios, estar cerca de donde se encuentran los potenciales clientes es determinante. Cuando este objetivo, siempre deseable, sea difícil de alcanzar por razones de dispersión geográfica de la demanda, deberá buscarse un lugar situado en el centro de gravedad de esa demanda. Así, los colegios e institutos se construyen cerca de donde se encuentran los alumnos. Los hospitales se ubican en un lugar geográfico determinado para atender a la población de su área de influencia. Los parques de bomberos se localizan de forma que permitan una rápida cobertura de los alrededores de la comunidad. Una residencia universitaria debe estar próxima al centro universitario o tener fácil acceso de comunicaciones (medios de transporte públicos, por ejemplo) Para la instalación de un restaurante de lujo se buscará una zona en la que el poder adquisitivo sea alto, etc.
2. **Visibilidad del local.** Como factor complementario al anterior, 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.
3. **El coste del local.** En el momento de valorar la conveniencia de un determinado local no sólo hay que tener en cuenta su precio, sino también lo que va a costar acondicionarlo, los servicios, etc., y su relación con el resto de los factores. Los locales mejor situados suelen ser los más cotizados y los que requieren mayores desembolsos para su compra o arrendamiento. No obstante, esa gran inversión inicial se compensa con la mayor rentabilidad que este tipo de locales suele tener con respecto a otros locales más baratos pero peor situados.

4. **Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso.** En la localización comercial y de servicios el principal problema es que el producto o servicio sea accesible a los usuarios. Por ello se valora el fácil acceso a través del transporte público o facilidades de aparcamiento, etc. La comodidad para aparcar está condicionando la localización, sobre todo en las grandes ciudades. Así, por ejemplo, los grandes supermercados empezaron localizándose en las calles principales de las ciudades. Sin embargo, debido a la creciente congestión urbana y a las dificultades de aparcamiento, los consumidores comenzaron a hacer sus compras fuera de la ciudad. Muchos supermercados cerraron sus tiendas poco rentables de las ciudades y construyeron grandes superficies en las afueras. Las facilidades de aparcamiento y la comodidad para cargar el coche los hacen más atractivos que las tiendas más próximas al domicilio.
5. **La complementariedad de actividades.** El mayor acceso de la mujer al trabajo y el menor tiempo para ir de compras, junto con los nuevos hábitos de consumo, están convulsionando la localización comercial. 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.

1.3 La dimensión de la empresa: Indicadores.

La magnitud o dimensión de la empresa hace referencia a su capacidad de producción. Se trata, por tanto, de una decisión de tipo estructural que condiciona la actuación de la empresa en un amplio período de tiempo. Sin embargo, al hablar de dimensión conviene delimitar a qué unidad nos referimos: no es lo mismo hablar de la dimensión global de la empresa entendida como conjunto integrado, muchas veces, por varias unidades productivas (fábricas, almacenes, etc.), que hacer referencia al tamaño de una instalación productiva concreta. Por ejemplo, la empresa Coca-Cola tiene múltiples plantas de fabricación y almacenamiento distribuidas por diversos lugares. Por tanto, conviene diferenciar lo que es la dimensión de la fábrica o explotación (unidad técnico-económica) de la dimensión global de la empresa (unidad económico-financiera y de decisión).

La dimensión de la empresa viene determinada por las posibilidades que el mercado ofrece para la colocación de sus productos, dado que el objetivo de una empresa es satisfacer, de la manera más eficiente y en el momento oportuno, la cantidad de producto requerida por el mercado. Por ello, aunque se trata de una decisión que afecta a la empresa a largo plazo, debería ser revisable en la medida en que puedan producirse cambios en la demanda.

1.3.1 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 a 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 facturación,** también conocido como volumen de negocio. Suele ser el criterio más empleado, junto con el anterior.

3. **Los recursos totales** en funcionamiento (activo total), que incluye tanto los recursos propios (aportados por los socios) como los ajenos (préstamos), y que están materializados en los activos de la empresa. Este criterio también es muy utilizado.
4. **El volumen de producción**, bien sea en unidades físicas o en unidades monetarias. Al efecto de realizar comparaciones, resultaría más conveniente medir la producción en unidades monetarias.
5. **Los recursos propios** o neto patrimonial, esto es, el capital aportado por los socios más las reservas que ha ido acumulando la empresa.
6. **Los beneficios brutos anuales**; es decir, antes de deducir intereses e impuestos. El hecho de que no se utilicen los beneficios netos se debe a que el tamaño de la empresa no debe verse condicionado por sus cargas financieras ni por la presión fiscal que padezca.
7. Valor añadido a la producción
8. Inmovilizado neto, etc.

El uso de uno u otro criterio nos dará clasificaciones distintas de las empresas.

Otra posibilidad es la utilización de una función multicriterio, combinando varios criterios a través de una función lineal. Esta función se denomina valor multicriterio y su formulación es:

$$VM = F(V, FP, P, VA, CF, I)$$

Donde

VM = valor multicriterio

V = ventas en euros.

FP = fondos propios.

P = número de empleados.

VA = valor añadido.

CF = flujos de caja.

I = inmovilizado neto.

1.3.2 Dimensión, capacidad productiva y ocupación

La dimensión de la empresa debe diseñarse de forma que permita producir la cantidad de bienes que el mercado demanda. Un error a la hora de decidir la dimensión de la empresa nos puede llevar a las siguientes consecuencias negativas:

- Una planta sobredimensionada: ocasionará costes innecesarios derivados de un exceso de capacidad que no se utiliza.
- Una instalación subdimensionada: no se podrá atender a toda la demanda y perderemos clientes, con las pérdidas económicas consiguientes.

Capacidad y ocupación

La **capacidad** productiva es **el máximo nivel** de producción que puede alcanzarse **en un periodo** cuando todos los recursos están a pleno rendimiento. Para su medición siempre debemos referirnos a un plazo de tiempo.

La **ocupación** de hecho de una empresa es la cantidad que efectivamente se está produciendo en un periodo de tiempo. Se suele medir en porcentaje de la capacidad productiva. La **capacidad ociosa** es el porcentaje de capacidad que no se está utilizando.

La capacidad puede superarse puntualmente, realizando un esfuerzo extraordinario por parte de la empresa, para atender demandas eventualmente altas. En esos casos hablamos de **capacidad punta**, que sólo puede alcanzarse en circunstancias excepcionales y durante un breve periodo de tiempo.

1.4 La dimensión óptima de la empresa y las economías de escala

El concepto de dimensión óptima de la empresa ha sido, desde hace mucho tiempo, objeto de polémica.

Dimensión óptima significa dimensión más conveniente, y supone producir con los mínimos costes posibles. Una empresa se encuentra en su dimensión óptima cuando es la más eficiente del sector correspondiente. La eficiencia no sólo depende del tamaño, sino también de otros muchos factores: tamaño del mercado, tecnología utilizada, productividad, rendimiento de los factores de producción, etc.

Recuerda

La cuota de mercado es la participación de la empresa en las ventas de su sector de actividad.

Se calcula:

$$\text{cuota de mercado} = \frac{\text{ventas de la empresa}}{\text{ventas totales del sector}} \times 100$$

Todas las empresas se organizan para ofertar una cantidad determinada de bienes y servicios en función del tamaño del mercado y la cuota que quieren obtener en él. Las variaciones que se producen en dichas magnitudes les obligarán a replantearse su tamaño

y buscar una nueva dimensión óptima.

En la mayoría de los casos, la dimensión óptima depende de la curva de costes. A medida que la empresa crece, va encontrando combinaciones de factores productivos a un coste más bajo, por la aplicación de técnicas productivas más eficaces y eficientes, mejores recursos financieros, sistemas de distribución comercial más rápidos y métodos de dirección y organización más precisos.

La dimensión de la empresa siempre se ha estudiado desde un punto de vista exclusivamente técnico dentro del sistema productivo empresarial. La realidad nos muestra cómo las empresas, en función de su tamaño, adoptan estrategias competitivas diferentes. Así, empresas con tamaños muy dispares pueden competir en igualdad utilizando diversos argumentos competitivos.

1.4.1 **Las economías de escala**

Las economías de escala se producen porque al aumentar el volumen de actividad el coste de producción por unidad de producto disminuye (coste medio total). Ello se debe a que los costes fijos no aumentan al aumentar la producción, distribuyéndose entre más número de unidades. Esto justifica que sean interesantes las políticas de crecimiento. Las empresas tratan de aumentar su volumen de negocio y su cuota de mercado para alcanzar estas economías de escala y poder ser más competitivas.

Las economías de escala se originan debido que al aumentar la producción:

- El equipo productivo se aprovecha mejor.
- A mayores dimensiones de la empresa se pueden obtener recursos más baratos (materias primas, recursos financieros, etc).
- Se obtiene una mayor racionalidad en el trabajo, ahondando en la especialización y división del trabajo.

Otros factores que contribuyen a disminuir los costes de producción son las economías de alcance (reducciones de coste por producciones complementarias) y el efecto experiencia (a medida que la empresa duplica su producción, cada vez los trabajadores conocen mejor sus tareas y se organizan mejor).

2 Importancia de las PYMES y su estrategia de mercado.

La Unión Europea cataloga las PYMES como aquellas que cumplen los siguientes requisitos:

Para las pequeñas:

- Número de trabajadores inferior a 50.
- Cifra de ventas inferior a 10 millones de euros.

Para las medianas:

- Número de trabajadores oscila entre 50 y 250.
- Cifra de ventas entre 10 y 50 millones de euros.

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2008 había en España 3.414.779 PYME (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados). Es decir, el 99,86 por ciento de las 3.419.491 empresas que conforman el censo.

Se habla entonces de pequeña dimensión, pero de gran trascendencia económica y social, ya que muchas familias españolas viven del empleo que proporcionan las PYME.

La mayoría de las PYME ejercen la actividad en el sector de los servicios. Se dedican principalmente a las actividades inmobiliarias, a la hostelería y al comercio al por menor de alimentos y bebidas.

La mayor proporción de empresas grandes se concentra en la industria, donde su distribución agrupa casi del 23,7 por ciento de las empresas que emplean a 250 o más asalariados.

En la distribución por tamaño de asalariados, el mayor peso porcentual lo soportan las empresas sin asalariados, que suponen el 51,3% del total de empresas.

En cuanto al volumen de ingresos de las PYME, según datos DIRCE a 1 de enero de 2008, el 97,5% de las empresas se concentraban en el tramo de menos de 2 millones de euros. Un 2,13% ingresaron entre 2 y 10 millones. Las que tuvieron ingresos comprendidos entre 10 y 50 millones representaron el 0,37%, y sólo el 0,04% ingresaron más de 50 millones de euros en el último año.

LAS PYMES Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

Hoy en día, la importancia de las innovaciones tecnológicas (lanzamiento de nuevos productos, aplicación de nuevos métodos productivos, inversión en maquinaria más moderna, diferenciación de productos,...) es enorme, ya que, en muchos casos no sólo se llevan a cabo para perseguir el crecimiento de la empresa, sino que, en la mayoría de los mercados la **competencia** es tan fuerte, que sería imposible la continuidad en el mercado sin inversiones en I+D.

En España, en este sentido, existe un considerable retraso, ya que se tendía a subestimar la importancia de la innovación. Esto implica que tengamos que importar tecnología del exterior. Este hecho afecta a todas las empresas, pero especialmente a las PYME, ya que cuentan con escasos recursos financieros, y por lo general carecen de coordinación con centros de investigación.

2.1 Ventajas e inconvenientes de las pymes

VENTAJAS

1. Flexibilidad y capacidad de superación ante situaciones de cambio coyuntural (**mejor adaptación a los cambios en el entorno** por su estructura más simple). Esto también se traduce en la posibilidad de cambiar de actividad en un período corto de tiempo.

2. Por su proximidad y relación directa con el cliente, disfrutan de una posición privilegiada en los **mercados locales**.
3. Facilidad y rapidez en la **comunicación** y en la toma de decisiones, así como la participación directa del trabajador en la toma de decisiones.
4. **Ausencia de conflictos por el control** de la dirección, dada en muchos casos la naturaleza personalista de la empresa (muchas veces trabajadores y dirección pertenecen a un mismo grupo familiar)
5. Al no haber barreras jerárquicas, se facilita una **mejor identificación del personal con el objetivo global de la empresa**.
6. Se puede lograr un **índice bajo de fallidos** y de morosidad, a través, por ejemplo, de buenas referencias y de un conocimiento directo de sus clientes.
7. Aunque no suelen disponer de presupuestos específicos para la investigación y desarrollo, se encuentran en mejor posición para **adaptar productos y técnicas a las necesidades del cliente**.

INCONVENIENTES

1. Su **pequeña dimensión** no les permite ofertar en óptimas condiciones de precio, al no poder aprovecharse de las economías de escala de las grandes empresas. (Costes y precios de venta superiores que las grandes empresas que producen en masa.)
2. Las **posibilidades de financiación** son **escasas**, ya que dependen esencialmente de la financiación bancaria y la que puedan ofrecerles sus proveedores; no acceden a otras oportunidades de financiación, como por ejemplo, la Bolsa o la emisión de empréstitos.
3. **El personal no suele estar muy cualificado ni especializado**; tampoco suelen contar con buenos asesores en todas las disciplinas.
4. **No tienen control** sobre el conjunto de sus proveedores y clientes, lo que les impide imponer condiciones que les permita disfrutar de una posición ventajosa.
5. Tiene más **dificultades** para acceder a las **nuevas tecnologías**, ya que no disponen de suficientes recursos. Por otro lado, sus productos están poco diferenciados, lo que les hace vulnerables a la competencia.
6. Pueden perder su **autonomía** si son adquiridas por grandes empresas, quienes pueden adquirir a las pequeñas a un coste no muy alto.
7. Falta de mentalidad exportadora, y falta de información acerca de los retos que para ellas puede suponer el **Mercado Único** en Europa.
8. Las funciones de **organización, planificación y control** son muy **simples**. Si tenemos en cuenta que una mejor calidad se consigue con un mayor control, en este sentido las PYME producirían a una calidad inferior respecto a las grandes empresas.

2.2 Las pymes y el mercado único.

El tejido empresarial español, junto con el de Italia, Grecia y Portugal, sigue estando constituido por pequeñas unidades de producción en mayor medida que en el resto de los países de la EU27.

La formación del Mercado Único lleva consigo la eliminación de muchas barreras comerciales entre los países miembros. Las PYMES deberán adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado, reexaminando sus estrategias, situación económica y financiera, ya que sufren la presión

de grandes compañías que actúan en mercados más abiertos, producen a costes más bajos, y tienen un poder financiero mucho mayor.

La Comisión Europea intenta que las PYMES tengan información acerca de las oportunidades que ofrece el Mercado Único, a través de la Enterprise Europe Network :es una red de centros de servicios de apoyo a las empresas para facilitarles información internacional, contactos de negocio y la transferencia de tecnología. Son una iniciativa de la Comisión Europea y están implantados en entidades públicas, privadas o mixtas: gobiernos regionales o agencias de desarrollo regional, cámaras de comercio, confederaciones o asociaciones de empresarios, fundaciones, etc.

En Asturias, hay dos: uno, en el IDEPA (Llanera), y otro en Oviedo (FYCIT), en la calle Cabo Noval.

Objetivos básicos:

- Acercar la Unión Europea a las Empresas: asesoramiento a las PYMES para abrir una sucursal en otro país de la UE o para buscar socios comerciales europeos.
- Proporcionar la información necesaria sobre las actividades comunitarias y de apoyo al comercio exterior.
- Potenciar y desarrollar actuaciones de la Unión Europea en favor de las empresas, como la posibilidad de aportarles información sobre las tecnologías más avanzadas y cómo pueden conseguirlas.

Aparte de la información que ofrecen estos organismos, el Mercado Único supone un auténtico reto para las PYMES. Para superarlo, se citan las siguientes alternativas y **posibles estrategias**:

1. Agruparse buscando un mayor tamaño que les permita mayor capacidad de negociación y les facilite el acceso a nuevos mercados. Como consecuencia pueden beneficiarse de economías de escala en I+D, publicidad
2. Buscar su desarrollo y diferenciación por la vía de la especialización y la calidad.
3. Potenciar el servicio directo al cliente (ventaja competitiva frente a las grandes empresas, ya que los clientes valoran más positivamente el trato personalizado de las PYMES que el de la multinacional).
4. Profesionalizar su gestión, planificación, y control.
5. Agilidad para adaptarse a los cambios en la demanda detectando con rapidez cambios en el mercado.
6. Tener en cuenta el potencial de crecimiento que presentan otros mercados, no conformándose con el mercado tradicional para el que nacieron. Con la UE, el mercado no se limita a un ámbito local, ni al de la C.A., ni siquiera al propio país, sino que estamos inmersos en la UE, con un mercado único, y las barreras al comercio internacional son cada vez menores.
7. Expansión geográfica.
8. Formación y cualificación del personal.
9. Introducir y desarrollar nuevas tecnologías.
10. Aumentar su productividad.
11. Mejorar su situación financiera.
12. Asimilar una "filosofía de marketing" seria, ya que se tiende a pensar que el marketing sólo es para las grandes empresas.

3 Estrategias de crecimiento interno y externo.

Los mercados evolucionan y presentan retos y oportunidades que exigen nuevas respuestas por parte de la empresa. Muchos de estos retos están relacionados con la globalización de la economía y la búsqueda de la dimensión adecuada para atender mercados cada vez más amplios y competitivos. En este contexto, en la medida en que las empresas adquieren una posición en el mercado, surge en ellas su vocación de desarrollo a través del crecimiento. Cualquier estrategia de desarrollo de la empresa puede llevarse a cabo mediante:

- Crecimiento interno o crecimiento natural: es el que realiza la empresa a través de nuevas inversiones en el seno de la empresa, aumentando su capacidad productiva.
- El 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. Aunque este fenómeno viene de atrás, en nuestros días se extiende a todos los sectores y a todo tipo de empresas, provocando la disminución del número de empresas y el incremento de la dimensión de las que se mantienen.

En una fase inicial, el crecimiento suele ser interno. Sin embargo, cuando la empresa alcanza una dimensión importante, junto con el crecimiento interno, suele aparecer como alternativa el crecimiento externo, mediante la unión con otras empresas.

Las **formas de expansión exterior** de una empresa son las siguientes:

- a) **La absorción:** en el mundo actual, el constante incremento de la competencia lleva a muchas empresas a plantearse un crecimiento externo basado en la adquisición de otras. Estas últimas son frecuentemente competidoras directas de la que ahora las compra. Con esta operación, siempre que se pueda realizar, se alcanzan dos objetivos complementarios: crecer para ser más grandes y beneficiarse de este nuevo tamaño frente a competidoras, y eliminar competencia directa que nos facilita una mejor posición en el mercado.



Los inconvenientes de este tipo de operaciones se centran en las posibilidades reales de realizarlas, dado que el tamaño inicial de ambas empresas puede condicionar su éxito. La absorción inserta, dentro de la estructura de la empresa compradora, la empresa adquirida o los elementos que se precisen de ésta. A menudo es una oportunidad para rediseñar la estructura, ya que permiten ajustes en los recursos empleados y buscan una mayor rentabilidad frente a la competencia.

- b) **La fusión:** en ocasiones, la forma de crecimiento obliga a negociar con empresas del mismo o de otro sector, con el fin de unir sus estructuras para crear una nueva. Ésta será mayor que las iniciales y, si las empresas originarias eran de distintos sectores, su negocio actual será más diversificado. Si, en cambio, eran competidoras, mostrarán una mayor penetración de mercado. La fusión es la forma más común cuando el tamaño de las empresas ya es muy grande y se pretende competir en mercados mayores, a escala de un bloque regional o mundial.



Las fusiones entre empresas de un mismo sector, competidoras en muchos casos, surgen de la necesidad de responder a una competencia fuerte que hace sobrevivir a la más competitiva. Cuando las empresas

alcanzan un nivel de competencia así, cualquier avance se hace a costa de un competidor. El mercado está delimitado de forma clara y los aumentos en la cuota de mercado de unas son el retroceso de otras, de ahí que, fruto de negociaciones, las empresas implicadas vean como positiva, una situación que cambiará su estructura radicalmente.

Las economías de escala son la principal razón para realizar la fusión. Un ahorro en costes que, a menudo, se refuerza con la eliminación de recursos redundantes (humanos y materiales) o con las importantes plusvalías que se obtienen con la venta de parte del patrimonio que ya no interesa a la nueva empresa.

La fusión afecta a toda la estructura, empezando por la directiva. En la nueva empresa desaparecen cargos y aparecen otros, esto hace que las luchas internas por alcanzar el poder sean, en ocasiones, el punto más difícil de las negociaciones. El resto de los niveles de la organización serán adaptados a la nueva estructura de acuerdo con los nuevos objetivos y la directiva creada. Los recursos humanos sufren un importante ajuste por la duplicidad de funciones en las empresas competidoras de un mismo sector.

La fusión adquiere características diferenciales cuando se realiza para crear una empresa diversificada. La nueva empresa se beneficia del tamaño y del conocimiento mutuo en sus respectivos mercados.

- c) **La participación:** muchas empresas ostentan participaciones significativas en el capital de otras, constituyendo lo que se denomina un **grupo de empresas o conglomerado**. Los **holdings** se caracterizan precisamente por la posesión de participaciones más o menos mayoritarias en empresas de distintos sectores de actividad. Es una modalidad de **integración horizontal**. En estos holdings la empresa matriz no suele tener una actividad productiva, sino que posee y controla la actuación de otras empresas.



- d) **Cooperación:** una posibilidad de cooperación son los **contratos de larga duración** sobre actividades concretas que no afectan a la estructura de las empresas actuales, dado que se realiza un acuerdo de colaboración en algún bien o servicio conjunto. Las empresas mantienen el resto de su negocio al margen del acuerdo.

Si el compromiso es muy importante, y las partes deciden crear una empresa nueva, ésta será independiente de las actuales, aunque sujeta a sus decisiones. Cuando el acuerdo es entre empresas de diferentes países se denomina **joint venture** y corresponde a una empresa mutua de colaboración entre un socio local y una empresa extranjera que aporta capital y conocimiento sobre un producto o mercado.

Las **franquicias** son una forma especial de colaboración, que ha ido creciendo en los últimos años. Una franquicia es una concesión para la explotación comercial de una idea de negocio de una empresa por parte de un franquiciado. La ventaja que presenta para el franquiciador es que puede extender su negocio, sin asumir directamente los costes de la expansión, que se traspasan al franquiciado. Éste, a su vez, se beneficia de una idea de negocio de probada solvencia y rentabilidad. El acuerdo obliga a las partes a mantener un criterio de explotación acorde con la idea original, a cambio de una renta o ingreso para el franquiciador.

Existen fórmulas novedosas, menos frecuentes, pero bastante fructíferas, como la idea del **spin-off**, donde una empresa promueve



a sus trabajadores cualificados para crear ideas de negocio que, si tienen éxito, formarán empresas controladas. Las incubadoras de empresas son fórmulas parecidas a las anteriores, pero dentro de centros de estudio con sus alumnos más creativos.

3.1 Estrategias de crecimiento.

3.1.1 Especialización y diversificación

En su desarrollo, las empresas pueden crecer por medio de la especialización o a través de la diversificación. El crecimiento por especialización supone que la empresa intensifique el esfuerzo en sus productos tradicionales, mejorándolos y ampliando sus ventas tanto en los mercados actuales como en nuevos mercados. El crecimiento por diversificación, en cambio, supone una cierta ruptura con la trayectoria de la empresa, al desarrollarse a partir de mercados y productos completamente nuevos. La matriz producto/mercado del cuadro contempla las distintas opciones de crecimiento:

Productos Mercados	Tradicionales	Nuevos
Tradicionales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación.

La estrategia de especialización presenta diversas variantes:

- **Penetración del mercado:** la empresa trata de crecer incrementando las ventas entre sus clientes habituales o buscando nuevos clientes para sus productos tradicionales. La mayor participación en el mercado puede obtenerse mediante campañas de publicidad, promoción, etc., o mediante la obtención de alguna ventaja competitiva.
- **Desarrollo de mercados:** la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, tanto en nuevas áreas geográficas como en nuevos segmentos del mismo mercado. Así muchas empresas de la Unión Europea (fabricantes de coches, electrodomésticos, etc.) están introduciendo sus productos tradicionales en China y Europa del Este, con gran aceptación.
- **Desarrollo de productos:** con esta estrategia la empresa se mantiene en su mercado actual, pero desarrolla nuevos productos relacionados o complementarios a sus productos tradicionales. Las leches enriquecidas, los yogures con "bífidos", los coches monovolúmen, etc. son ejemplos de cómo las empresas amplían y renuevan su gama de productos y ofrecen una imagen de innovación.

La estrategia de diversificación de actividades.

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.

No obstante, al hablar de diversificación conviene distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada. La primera se da cuando existe alguna conexión o similitud entre los productos nuevos y antiguos de la empresa (misma tecnología, sistema de comercialización, etc.). En la diversificación no relacionada no hay ninguna relación entre los productos nuevos y antiguos, con ella se trata de explotar oportunidades rentables aunque no tengan relación con el resto de actividades de la

empresa. Este tipo de diversificación está actualmente muy cuestionada.

La diversificación relacionada se explica, principalmente, por las **economías de gamas o alcance**, pero también porque la empresa necesita añadir nuevos productos y ofrecer una gama más completa que sus competidores para atraer nuevos clientes. Así, por ejemplo, la empresa Procter & Gamber ofrece diferentes líneas de productos: la división de belleza, con sus marcas de cuidado del cabello (Head&Shoulders, Herbal Essences, Pantene Pro V) ofrece distintos productos para diversos tipos de pelo o necesidades. Otras marcas de esta empresa, que compiten en otros mercados son, entre otras: Gillette, Hugo Boss, Olay, Ariel, Fairy, Braun, Duracell, Pringles, Vicks, etc. <http://www.pg.com>

3.1.2 La integración vertical.



El proceso de elaboración de cualquier producto comprende varias fases. El valor añadido de la empresa es un eslabón de una cadena en la que intervienen habitualmente diversas empresas.

En esta cadena de valor, la empresa puede especializarse en una de las fases o puede ir añadiendo actividades anteriores o posteriores. Cuando la empresa añade fases y se extiende hacia ambos lados de la cadena de valor o para uno de ellos, estamos hablando de **integración vertical**. Con ella, la empresa asume la dirección y coordinación de las fases complementarias que se integran.

Son raros los casos de integración total, pero sí suele darse un mayor o menor grado de integración vertical. Cualquier decisión de **integración vertical** supone asumir al mismo tiempo la diversificación no relacionada, ya que la empresa realizará nuevos procesos productivos. Se conoce con el nombre de trust a aquellos grupos empresariales integrados verticalmente.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ahorro de costes de transacción. ▪ Garantías en los aprovisionamientos. ▪ Garantías respecto al proceso de distribución del producto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de las ventajas de la especialización: la empresa se embarca en actividades nuevas. ▪ Aumentan los costes de gestión y coordinación.

Para evitar los inconvenientes de la integración vertical y aprovechar sus ventajas, muchas empresas han recurrido a la cooperación empresarial a través de los acuerdos de subcontratación. Se trata de contratar con empresas independientes algunas de las operaciones propias de la actividad empresarial. Mediante **la subcontratación (outsourcing)** una empresa encarga a otra la realización de una actividad en unas condiciones estipuladas, con la garantía de que le comprará su producción si cumple esas condiciones. Estos acuerdos entre empresas suelen ser estables y a largo plazo.

4 La internacionalización, la competencia global y las tecnologías de la información.

4.1 La internacionalización de la empresa.

La internacionalización de la empresa es el conjunto de actividades que desarrolla fuera de sus mercados geográficos naturales.

La extensión del ámbito de operaciones de la empresa más allá de sus fronteras es una fuente de problemas, obstáculos y complicaciones debido al desconocimiento de los mercados, del idioma, de la cultura, de la

legislación, etc. Sin embargo, a pesar de estos problemas, las ventajas que plantea son muy superiores.

Las principales motivaciones para la internacionalización se relacionan con el crecimiento. Los mismos productos o servicios que la empresa comercializa, pueden venderse en otros mercados aprovechando grandes ventajas relacionadas con la experiencia y obtención de economías de escala. Pero la internacionalización también puede ser el resultado de una estrategia de estabilidad: en un entorno donde la competencia de las empresas es cada vez más internacional, no cabe sino hacer lo mismo que la competencia y aprender en nuevos mercados.

Entre las modalidades de que dispone la empresa en su proceso de internacionalización se encuentran la exportación, las inversiones directas y los acuerdos de cooperación.

Exportación:

Muchas empresas comienzan su actividad internacional de manera no planificada a través de una **exportación ocasional** donde un importador o comprador extranjero busca su producto. Para la empresa exportadora es como una venta nacional, ya que recibe un pedido y decide si aceptarlo o no. Las exportaciones intencionadas reciben el nombre de **exportaciones regulares**, puesto que supone que la empresa reserva parte de su capacidad de producción para el mercado internacional. Existen dos posibilidades de exportación según el grado de inversión y el riesgo que se esté dispuesto a asumir:

- Exportación indirecta. La empresa utiliza intermediarios independientes que actúan en el país de la empresa exportadora y se hacen cargo del proceso.
- Exportación directa. La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el país de destino y se hace cargo de todos los trámites.

Inversiones directas

Si la empresa tiene un volumen suficiente de operaciones con el extranjero debe plantearse su establecimiento en los países de destino para realizar internamente las operaciones.

Existen dos alternativas:

- Filiales de venta: la empresa opta por abrir oficinas y almacenes en los mercados extranjeros asumiendo una serie de funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros.
- Subsidiarias de producción: constituyen el máximo grado de internacionalización. La empresa debe realizar inversiones productivas aunque se producen importantes beneficios relacionados con el mayor control y la reducción de costes: aranceles, transporte, materias primas, mano de obra, etc.

Acuerdos contractuales (cooperación)

Mediante acuerdos de cooperación internacional las empresas pueden acceder más rápidamente y con eficacia a mercados complicados de alcanzar por sí mismas. Constituye una opción intermedia entre la exportación y la inversión directa: se tiene más control que en la primera sin necesidad de correr los riesgos de la segunda.

Existen distintas posibilidades:

- a) Licencias: acuerdo entre dos o más empresas de distintos países por medio del cual una concede a las demás, a cambio de un precio, el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca u otros.

- b) Consorcios de exportación y cooperativas de comercio exterior: en ellos, varias empresas canalizan sus exportaciones a través de una empresa conjunta creada a tal efecto. Las diferencias entre ambas son de tipo jurídico.
- c) Franquicias.
- d) Empresas conjuntas (joint-ventures)

4.2 La empresa multinacional y la competencia global.

Una consecuencia directa del crecimiento ilimitado de las empresas actuales es su internacionalización. Cuando una empresa decide salir al exterior su crecimiento se dirige a otros mercados diferentes al tradicional. Las razones para la internacionalización son diversas: ampliar el mercado potencial y acceder a más consumidores, desarrollar efectos sinérgicos, ofrecer una amplia gama de productos que diversifique el negocio actual, consolidar un nivel de beneficios, o desplazar a los competidores tradicionales con costes más altos. Las empresas locales observan cómo sus mercados tradicionales son conquistados por grandes empresa multinacionales.

La existencia de multinacionales no es un fenómeno reciente. Desde finales del siglo XIX, las grandes empresas de las metrópolis se hicieron con la explotación de las materias primas de las colonias para asegurarse el acceso a las mismas a bajo coste. Ahora la novedad reside en la forma de actuar de cualquier empresa, no sólo de esas multinacionales. Una empresa actuar debe ser competitiva no sólo en su mercado, sino con un criterio global. Si no es así, cualquier día observará como otra más competitiva accede a su mercado y de forma rápida la desplaza en su mercado global.

Los flujos a escala mundial han crecido mucho en las últimas décadas, y se han diversificado. Esto ha aumentado la competencia global. El deseo de explotar oportunidades comerciales en otros países y aprovechar la gestión eficaz en otras localizaciones, son razones que se plantean por parte de las empresas para internacionalizarse. El resultado es la globalización de actividades económicas.

La competencia global ha propiciado que los cambios en el entorno económico mundial generen una ola de fusiones y adquisiciones de empresas. El tamaño de las empresas globales, aquellas que pretenden estar presentes en todos los mercados regionales, hace empequeñecer el papel de algunos estados y empresas locales.

Las empresas, independientemente de su tamaño, tienen ante sí un reto formidable: aprovechar las ventajas de la internacionalización, pero intentando mantener las identidades culturales y sociales de los países y mercados.

4.3 La tecnología de la información

Es incuestionable la importancia de los recursos económicos, materiales y humanos en la empresa, pero existe un nuevo recurso que da soporte a la empresa y que ha aumentado su importancia en este mundo globalizado y competitivo. El recurso Información.

La Tecnología de la Información hace referencia al conjunto de herramientas de la Informática cuyo fin es mejorar la calidad de vida de las personas. Estas herramientas se pueden resumir en las siguientes: ordenadores (hardware y software), telecomunicaciones (satélites, redes inalámbricas), teléfonos móviles, televisión, radio, periódicos digitales, faxes y dispositivos portátiles (mp3, mp4, pendriver...).

La tecnología de la Información es un elemento hoy absolutamente necesario para cualquier empresa. Veamos cuáles han sido los cambios más relevantes al aplicar las TIC a los negocios:

- Pasamos del PC a la computación en red: ello permite la comunicación entre personas de un mismo grupo, compartiendo información común.
- La empresa pasa a ser un sistema interconectado: la dirección puede transmitir más fácilmente la información y comunicar decisiones.
- Los sistemas informáticos actuales vinculan a la empresa con sus proveedores, clientes o canales de distribución: de forma que mejora la gestión de inventarios y pedidos.

4.4 El comercio electrónico

El comercio electrónico comprende todo intercambio de productos o prestaciones de servicios a través de Internet.

Algunos ejemplos son: publicidad, búsqueda de clientes y proveedores, servicios postventa, reclamaciones, atención al cliente, subastas, publicaciones, agencias de viajes, reserva de billetes de cualquier medio de transporte, etc. Consecuencias:

- a. Muchos intermediarios que desaparecen.
- b. También se han transformado las relaciones entre clientes y proveedores: de una relación física se pasa a una relación telemática.
- c. Los medios de pago tradicionales se transforman: aparece lo que se llama "dinero electrónico" (tarjetas de crédito o tarjetas monedero).
- d. Las empresas encuentran fácilmente nuevos clientes, nuevos proveedores, pero también nuevos competidores.

Las formas de negociación en red más importantes son:

- B2B (Empresa- empresa): negociaciones que las empresas hacen entre sí.
- B2C (Empresa- consumidor): relaciones que las empresas mantienen con sus consumidores a través de la red.
- B2A (Empresa- administración): relaciones entre empresas y organismos del Sector Público a través de la red (Hacienda, Seguridad Social, liquidación de impuestos...)
- C2A (Consumidores- Administración): La Administración (Sector Público) podrá extender sus relaciones a través de la red con los ciudadanos en aspectos como pagos de pensiones, asesoramiento, información sobre el IRPF... De todas formas, ésta es la categoría que más dificultades presenta para su expansión.

Cierto es que los navegantes o consumidores de Internet suelen ser reacios a introducir sus datos de pago en un sitio web. Sin embargo, y según los expertos, es uno de los medios de pago más seguros que existen (si instalamos firewalls, evitando intrusos en nuestro sistema). El método más utilizado es la seguridad por contraseñas, pero también está en auge la llamada "firma electrónica o digital".

5 Aspectos positivos y negativos de la empresa multinacional.

Las empresas multinacionales son unidades mercantiles de grandes dimensiones que operan en el país donde nacen, pero por su envergadura, pueden ampliar su actividad a mercados más amplios. Estos mercados los encuentran en otros países donde terminan estableciéndose. De ahí el término multinacional, transnacional o supranacional, que significa que

opera en países de distinta nacionalidad y gobierno.

Desde otro punto de vista, la empresa multinacional está compuesta por un conjunto de sociedades anónimas formando un **grupo de empresas**. Este grupo se caracteriza por que una de ellas es la empresa matriz, y el resto, filiales. La empresa matriz opera en el país de origen y la mayor parte de las filiales, en otros países. La gestión de las filiales depende de las decisiones adoptadas por la única dirección central de gestión que se encuentra en la matriz.

Las principales características de las multinacionales son:

1. Generan resultados en más de un país.
2. Poseen un gran **poder de penetración**. Frente a las empresas de ámbito nacional, la empresa multinacional puede introducirse y resistir dentro de un mercado determinado apoyada por los resultados globales. Tiene una capacidad de maniobra y de resistencia muy superior a una empresa normal.
3. Utilizan las **tecnologías más avanzadas**. Realizan grandes inversiones en I+D pudiendo desarrollar ellas mismas tecnologías propias, con lo cual los costes se reducen.
4. La **organización** está **descentralizada en departamentos** y cuentan con especialistas en todas las materias.
5. Tienen un gran **poder económico y social**. Hay multinacionales que cuentan con un presupuesto mayor que el PNB de algunos países en los que operan.
6. Se encuentran en mejor situación para resistir las **huelgas** que las empresas nacionales, ya que la localización de plantas en distintos países implica una diversificación del riesgo respecto a los conflictos laborales. Esto implica que puede neutralizar los efectos económicos de la huelga incrementando la producción en otras filiales, a través de horas extraordinarias.
7. Cuentan con unas redes de **distribución** amplísimas, con capacidad para llegar a gran parte de la población.
8. Al poseer **grandes recursos financieros**, pueden dedicar una parte de los mismos a inversiones en publicidad para la captación de nuevos clientes.
9. Pueden obtener **ventajas** fiscales, económicas y financieras (p ej., obtener préstamos a tipos de interés preferenciales).
10. En muchas ocasiones las multinacionales suponen la transferencia de tecnología de un país a otro.
11. Tienen gran **capacidad para crear empleo** en los países donde se ubican.
12. En algunas ocasiones, las multinacionales pueden favorecer formas de **explotación** del trabajo. Además, en muchos países tercermundistas se hacen con el control de materias primas.
13. Tienen **objetivos eminentemente económicos**, lo que conlleva muchas veces la utilización abusiva de recursos y el impacto medioambiental.
14. Pueden influir en la propia identidad de los territorios en los que se instala en cuanto a modas, costumbres, e incluso valores, y producir la desaparición de formas culturales.

6 Organismos dinamizadores de la empresa en nuestra Comunidad Autónoma.

Con el objetivo de fomentar la actividad económica y la cultura emprendedora, se crean, por parte de las administraciones públicas tanto a nivel nacional, como de comunidad autónoma y nivel local, determinados organismos que promocionan la creación de empresas.

En Asturias, destaca el Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA). En Gijón, destaca el Centro Municipal de Empresas del Ayuntamiento de Gijón.

También existen otros organismos como las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, las organizaciones de empresarios, que potencian la actividad económica de una zona y facilitan determinados servicios a sus asociados.

6.1 Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA) (www.idepa.es)

El Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, IDEPA se configura como una entidad pública del Principado de Asturias continuador de las labores que ha venido desarrollando el IFR (Instituto de Fomento Regional) desde su creación en el año 1983. Es el encargado de materializar la política de promoción empresarial del Gobierno Regional del Principado de Asturias.

Su objetivo es promover la modernización y diversificación del tejido empresarial asturiano y conseguir así un desarrollo equilibrado y sostenido de la región que contribuya a generar riqueza y a mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos.

Para alcanzar estos objetivos trabaja en dos direcciones:

- La captación de nuevas inversiones que revitalicen, creen riqueza e introduzcan nuevas actividades en el tejido empresarial asturiano.
- La mejora de la competitividad de las empresas asturianas, mediante la implantación de sistemas de gestión de calidad, diseño, innovación, así como la apertura a nuevos mercados.

6.2 Centro Municipal de Empresas del Ayuntamiento de Gijón (www.cmegijon.es)

El Centro Municipal de Empresas de Gijón S.A. nace en el año 1992 como instrumento para facilitar la aparición y consolidación de nuevas iniciativas económicas en el Concejo de Gijón, utilizando para ello las antiguas instalaciones de la fábrica de Cristasa en La Calzada.

En sus inicios, el Centro Municipal de Empresas proporcionaba en modo alquiler, espacios físicos a aquellas empresas de nueva creación que precisaban de una primera ubicación para poner en marcha su proyecto.

A lo largo de los años han ido incorporando nuevos servicios y actuaciones, siempre con el ánimo de facilitar y apoyar a los emprendedores en la realización de su proyecto, actuando en los siguientes ámbitos:

- Residencias empresariales. Denominados "Hoteles de Empresas", serán centros singulares que sirvan al lanzamiento, al desarrollo y la consolidación de los Proyectos Empresariales.
- Apoyo inicial al promotor cuyas actuaciones constituyen lo que se denominará **taller de iniciativas empresariales** y que ha de servir al promotor antes del lanzamiento de los proyectos empresariales,

mediante acciones dirigidas a proporcionarles:

- a) Asesoramiento inicial básico: económico, jurídico, comercial.
- b) Formación empresarial básica: en el marco de la Empresa y de la Informática.
- c) Elaboración del Manual del Proyecto: documento base para el estudio de la viabilidad del proyecto, tutoría personalizada.
- Gestión de las ayudas municipales para la promoción empresarial. Como complemento a la Promoción Empresarial, la Sociedad asumirá la Gestión de los Programas de Ayudas a las Iniciativas Empresariales, desarrollando la metodología de Gestión adecuada.
- Gestión comercial del suelo industrial de Procedencia Municipal. Dentro del campo de la Consolidación de las Iniciativas Económicas, la Sociedad asumirá la Gestión comercial relativa al Suelo Industrial de procedencia Municipal, desarrollando la metodología de gestión que se precise.
- Promoción y/o gestión de infraestructuras industriales en suelo industrial de procedencia municipal. Como complemento a la Oferta de Suelo Industrial, la Sociedad promocionará:
 - a) Parques Industriales de Naves Pequeñas, especialmente destinadas a cubrir la demanda de instalaciones de estas características.
 - b) Naves de Servicio en Polígonos Industriales, que como prolongación del Centro de Empresas contribuyan a la formación de los trabajadores, así como a la aparición de empresas de mantenimiento.

6.3 Cámaras de Comercio (www.camerdata.es)

Las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación son Corporaciones de Derecho Público que tiene como finalidad la representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, la industria y la navegación, así como la prestación de servicios a las empresas de su demarcación. La Cámaras se configuran como un órgano consultivo y de colaboración con las Administraciones Públicas y actúa como una institución intermedia, vertebradora de las relaciones entre éstas y las empresas.

En Asturias existen tres Cámaras de Comercio: en Oviedo (www.camara-ovi.es), Gijón (www.camaragijon.com) y Aviles (www.avilescamara.com)

6.4 Organizaciones Empresariales

Las organizaciones empresariales tienen como fin defender los intereses de los empresarios, así como fomentar la creación de riqueza y el aumento del bienestar social.

En España, destacan, por encima de todas la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) (www.ceoe.es) y la Confederación Española de Pequeñas y Medianas Empresas (CEPYME) (www.cepyme.es).

A nivel autonómico, en Asturias, funciona la Federación Asturiana de Empresarios (FADE) (www.fade.es).

7 Localización de recursos institucionales para la creación de una empresa.

Son muchos los recursos institucionales dedicados a favorecer la creación de empresas. Además del asesoramiento y apoyo prestado por los organismos de dinamización empresarial, las administraciones públicas favorecen la creación de empresas facilitando espacios físicos para su constitución (polígonos industriales y parques empresariales),

facilitando el acceso al crédito (créditos ICO), subvencionando determinadas actividades empresariales y facilitando la constitución de empresas a través de las ventanillas únicas.

- Polígonos industriales y parques empresariales: la oferta de suelo industrial, su precio y las condiciones de cada polígono son factores determinantes para la instalación de las empresas que buscan satisfacer sus necesidades. Por eso, los polígonos deben estar diseñados y equipados de infraestructuras y servicios relacionados con el aprovechamiento empresarial. Los equipamientos de los polígonos, si son adecuados, favorecerán la competitividad de las empresas ubicadas en él. Además, facilitan el "efecto aglomeración" o economías de localización. La existencia de diversas empresas contribuye a una relación beneficiosa entre ellas. No se debe olvidar los beneficios sociales que reporta la actividad empresarial como el aumento de los ingresos públicos, del empleo, generación de riqueza, etc. Puedes consultar los polígonos industriales existentes en Asturias y las características de los mismos, en la siguiente página web: <http://www.poligonosasturias.com>
- El Instituto de Crédito Oficial es una entidad pública empresarial adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda, que trabaja por el crecimiento y la mejora de la distribución de la riqueza nacional y fomenta aquellas actividades económicas que por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica merezcan una atención preferente. La financiación del ICO se dirige a impulsar sectores como la industria cinematográfica, el transporte, favorecer los proyectos de innovación tecnológica, las energías renovables y potenciar la presencia de las empresas españolas en el exterior. También colabora con los programas de política económica, en situaciones de crisis o catástrofes naturales, en apoyo a la exportación o para facilitar créditos a personas fuera de los canales habituales de financiación mediante la línea de Microcréditos. Puedes informarte sobre el ICO en la siguiente página web: <http://www.ico.es>
- Ayudas y subvenciones: La página web del IDEPA dispone de un buscador temático de ayudas públicas para empresas, convocadas por las distintas administraciones públicas, desde la Unión Europea, hasta el nivel local. Se puede consultar en: <http://www.idepa.es>, accediendo a "Servicios a Empresas" en el apartado de "Ayudas públicas".
- Las oficinas únicas de tramitación son conocidas como ventanillas únicas empresariales. Su objetivo es facilitar el proceso de creación de empresas. En ellas se pueden encontrar expertos que tramitan y proporcionan información y asesoramiento para emprendedores. Existe la posibilidad de acceder a la Ventanilla Única empresarial virtual (<http://www.060.es>), o bien, Ventanillas Únicas empresariales existentes en diferentes localidades. En Asturias existe una ventanilla única empresarial en Oviedo (c/ Santa Susana nº 6). También cabe destacar el trabajo de los PAIT (Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación) que prestan servicios presenciales de asesoramiento e información a los emprendedores en la tramitación telemática de sus iniciativas empresariales. También inician los trámites de sociedades a través del DUE (Documento Único Electrónico).