



Economía

de la empresa



2

BACHILLERATO

José Alfaro Giménez
Clara González Fernández
Montserrat Pina Massachs





ECONOMÍA DE LA EMPRESA

2

**José Alfaro Giménez
Clara González Fernández
Montserrat Pina Massachs**

**Revisión técnica
José Luis Iranzo Acosta**



**MADRID - BARCELONA - BUENOS AIRES - CARACAS
GUATEMALA - MÉXICO - NUEVA YORK - PANAMÁ
SAN JUAN - BOGOTÁ - SANTIAGO - SAO PAULO
AUCKLAND - HAMBURGO - LONDRES - MILÁN MONTREAL
NUEVA DELHI - PARÍS - SAN FRANCISCO - SIDNEY - SINGAPUR
ST. LOUIS - TOKIO - TORONTO**

Economía de la empresa · 2.º BACHILLERATO

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Derechos reservados ©2013, respecto a la segunda edición en español, por:

McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
Edificio Valrealty, 1.ª planta
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)

ISBN: 978-84-481-8365-3
Depósito legal: M-8550-2013

Equipo editorial: Marta Reyero, Silvia Pascual y Miguel Montanyà
Fotografías: 123RF, Sergio Padura, Álbum, Corbis, Cover, GettyImages
Infografías: Miguel Montanyà Revuelto y Rubén Jiménez Martín
Autor del anexo PAU: José Luis Iranzo Acosta
Agradecimientos: Benetton Group
Diseño de cubierta: rload.es
Diseño de interior: Quin Team
Composición: Espacio y Punto, S.A.
Impresión: XXX

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN



■ Presentación

Economía de la empresa es una materia de modalidad del Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales estructurada en un curso académico. Su objetivo fundamental es estudiar qué es una empresa de forma global, relacionar sus elementos internos y observar cómo puede influir en ella el entorno. De esta forma se quiere actuar en dos niveles amplios: primero, proporcionar contenidos académicos sobre qué es la empresa y, segundo, contribuir a la formación personal de los alumnos de Bachillerato que en un futuro próximo deberán comenzar a pensar en su carrera profesional.

El libro *Economía de la empresa* que presentamos trata los contenidos marcados por la legislación educativa vigente e intenta alcanzar el objetivo global anteriormente citado en cada uno de sus niveles a lo largo de 12 unidades didácticas.

En las Unidades 1 a 5 se trata el tema de la empresa y su organización. Se estudia qué es una empresa, las tipologías, y el entorno económico y social. Se muestran los elementos de la dirección de la empresa y la importancia de la toma de decisiones. Se trata también la organización de una empresa, su importancia y las diferentes modalidades, además de la legislación mercantil y fiscal que le afectan.

En las Unidades 6 a 9 se estudian diferentes áreas de actividad de la empresa en relación con sus funciones: los recursos humanos, la producción y el aprovisionamiento, y la comercialización, desde la gestión del personal y la organización del trabajo hasta el análisis de los mercados y el plan de *marketing*, pasando por la gestión de la calidad y la protección del medio ambiente. El objetivo es describir sus elementos particulares y su interrelación.

En las Unidades 10 a 11 se trata la sistemática contable necesaria para registrar y procesar la información económica de la empresa. Se estudian los estados financieros, cómo se confeccionan y su utilidad. A continuación se explica cómo realizar el análisis económico y financiero para poder hacer un análisis cuidado y aproximado de la situación de la empresa mediante el estudio de sus cuentas anuales.

En la Unidad 12 se presenta el área financiera; se estudian las características de la inversión y de la financiación de la empresa: las técnicas y los criterios utilizados para seleccionar inversiones, y se considera la financiación de la empresa con fuentes propias y ajenas, así como el coste que implica para ella.

Todas las unidades concluyen con un resumen gráfico que permite relacionar los contenidos de la unidad. Se proponen también una serie de actividades que permiten trabajar los contenidos estudiados con una graduación de la dificultad que posibilita una evolución óptima de asimilación, así como una sección con dos propuestas de examen que permite la preparación de la Prueba de Acceso a la Universidad.

El libro concluye con un anexo que plantea las cuestiones clave para el desarrollo de un proyecto empresarial en el que se ponen en juego los conocimientos estudiados a lo largo del libro con el objetivo de elaborar un plan de empresa.

Confiamos en que este libro sea de gran utilidad para el profesorado y que proporcione al alumnado el nivel de formación adecuado en la materia.



<input type="checkbox"/>	Unidad 1. La empresa y el empresario	7	<input type="checkbox"/>	Unidad 4. Legislación mercantil y fiscal	95
	1.1. La actividad económica	8		4.1. Legislación mercantil	96
	1.2. La empresa	11		4.2. Legislación fiscal	98
	1.3. El empresario	15		Resumen gráfico	106
	1.4. Elementos de la empresa	18		Actividades finales	108
	1.5. Objetivos empresariales	19		Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	111
	1.6. Funcionamiento de la empresa	21		Examen propuesto	112
	Resumen gráfico	22	<input type="checkbox"/>	Unidad 5. Clases de empresas	113
	Actividades finales	24		5.1. Clasificación de las empresas	114
	Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	26		5.2. Tipos de empresas según su forma jurídica	117
	Examen propuesto	28		5.3. Sociedad mercantil	120
<input type="checkbox"/>	Unidad 2. Dirección y organización de la empresa	29		5.4. Sociedades mercantiles especiales	132
	2.1. Proceso de administración. Concepto y fases	30		Resumen gráfico	136
	2.2. Función de planificación	31		Actividades finales	138
	2.3. Función de organización	33		Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	140
	2.4. Función de gestión	45		Examen propuesto	142
	2.5. Función de control	53	<input type="checkbox"/>	Unidad 6. La gestión de los recursos humanos	143
	Resumen gráfico	54		6.1. La gestión de los recursos humanos	144
	Actividades finales	56		6.2. Funciones de la gestión de los recursos humanos ..	146
	Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	58		6.3. Gestión por competencias e inteligencia emocional	160
	Examen propuesto	60		6.4. La motivación de los recursos humanos	161
<input type="checkbox"/>	Unidad 3. Estrategia y desarrollo empresarial	61		Resumen gráfico	164
	3.1. La estrategia empresarial	62		Actividades finales	166
	3.2. Las estrategias competitivas: la ventaja competitiva y la creación de valor	64		Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	168
	3.3. El entorno de la empresa	68		Examen propuesto	170
	3.4. Estrategias de crecimiento	75	<input type="checkbox"/>	Unidad 7. Área de producción	171
	3.5. Internacionalización. Multinationales	79		7.1. Producción y proceso productivo	172
	3.6. Las pequeñas y medianas empresas (pymes)	83		7.2. La tecnología y la innovación tecnológica (I+D+i)..	174
	3.7. La empresa y las tecnologías de la información y de la comunicación	85		7.3. La función de producción. Productividad y eficiencia	176
	Resumen gráfico	88		7.4. Los costes de la empresa	180
	Actividades finales	90		7.5. Umbral de rentabilidad o punto muerto	183
	Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	92		7.6. La gestión de la producción	187

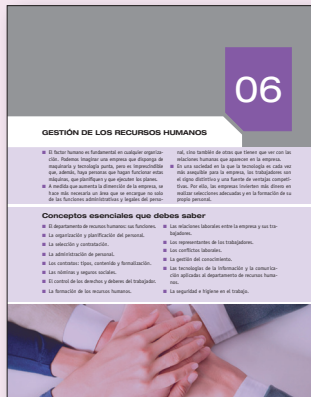


7.7. La calidad en la empresa	191	10.1. La información en la empresa	264
7.8. La empresa y la protección del medio ambiente ..	192	10.2. El patrimonio de la empresa	265
Resumen gráfico	194	10.3. Los resultados de la empresa	272
Actividades finales	196	10.4. El Plan General de Contabilidad	276
Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	198	10.5. Las cuentas anuales oficiales	279
Examen propuesto	200	Resumen gráfico	290
<input type="checkbox"/> Unidad 8. Área de aprovisionamiento	201	Actividades finales	292
8.1. La función de aprovisionamiento	202	Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	295
8.2. La gestión de inventarios	204	Examen propuesto	298
8.3. Valoración de las existencias	211	<input type="checkbox"/> Unidad 11. Análisis de los estados financieros de la empresa.....	299
Resumen gráfico	216	11.1. Introducción al análisis de estados contables	300
Actividades finales	218	11.2. Análisis patrimonial	302
Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	220	11.3. Análisis financiero	304
Examen propuesto	222	11.4. Análisis económico	318
<input type="checkbox"/> Unidad 9. Área comercial. El marketing.....	223	Resumen gráfico	328
9.1. El departamento comercial	224	Actividades finales	330
9.2. El mercado	225	Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	334
9.3. Estudio de mercado	227	Examen propuesto	337
9.4. Comportamiento del consumidor	232	<input type="checkbox"/> Unidad 12. Área de financiación e inversión ..	339
9.5. La segmentación de mercados	234	12.1. Fuentes de financiación de la empresa	340
9.6. Posicionamiento de producto	235	12.2. Fuentes de financiación según la titularidad	341
9.7. El <i>marketing</i> y sus elementos	236	12.3. Coste y selección de la fuente de financiación	347
9.8. El producto	237	12.4. La inversión. Concepto y tipos	349
9.9. El precio	241	12.5. Características de una inversión	351
9.10. La promoción	244	12.6. Métodos de selección y valoración de inversiones	352
9.11. La distribución	248	12.7. Los ciclos de la empresa	362
9.12. El plan de <i>marketing</i>	251	12.8. Periodo medio de maduración	363
9.13. Aplicación al <i>marketing</i> de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	252	Resumen gráfico	372
Resumen gráfico	256	Actividades finales	374
Actividades finales	258	Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	376
Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad	260	Examen propuesto	378
Examen propuesto	262	<input type="checkbox"/> El proyecto empresarial	379
<input type="checkbox"/> Unidad 10. Estados financieros de la empresa.....	263	<input type="checkbox"/> Pruebas de Acceso a la Universidad	383

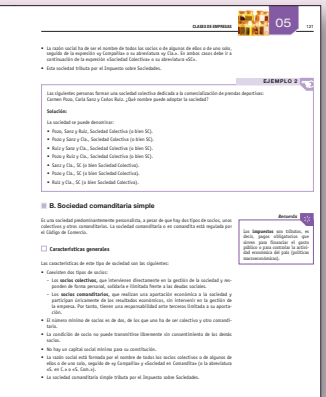
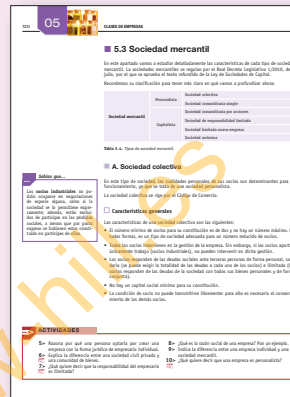


CÓMO SE UTILIZA ESTE LIBRO

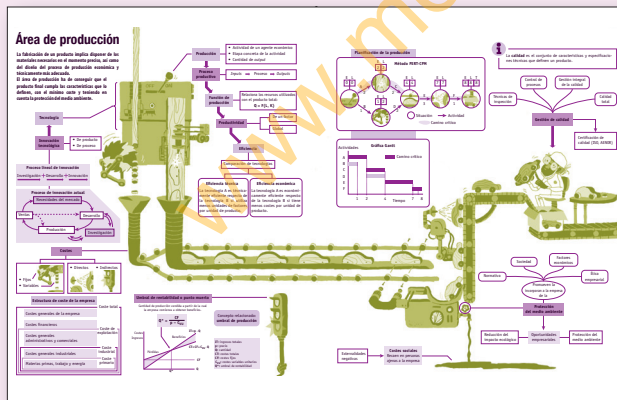
La página de inicio de la unidad presenta una breve introducción de los contenidos y conceptos esenciales que vas a estudiar.



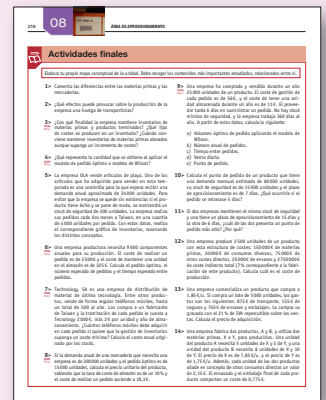
A lo largo de cada unidad, los contenidos se complementan con recuadros al margen, imágenes, actividades en los epígrafes y ejemplos comentados con los que podrás comprender mejor las explicaciones.



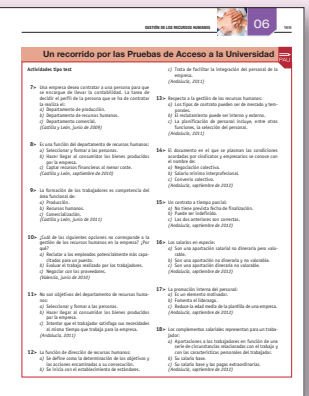
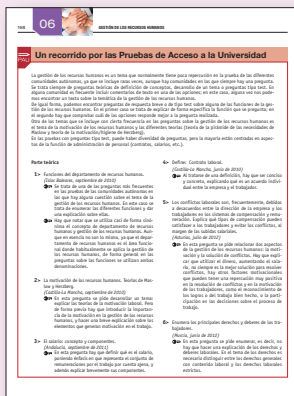
Tras la parte teórica encontrarás dos páginas con un resumen gráfico que presenta visualmente los contenidos más importantes de la unidad, para que puedas repasarlos más fácilmente.



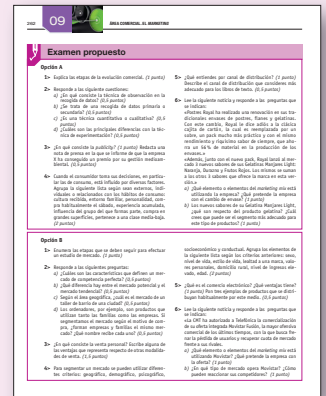
Se incluyen una gran batería de actividades finales (muchas de ellas tipo PAU) para que puedas asentar los conocimientos adquiridos.



En el apartado **Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad** encontrarás una selección de actividades de PAU acompañadas de consejos que te ayuden a abordarlas con seguridad.



En la última página de cada unidad encontrarás una propuesta de examen tipo PAU para que repases los conceptos esenciales y practiques de cara a la prueba real.

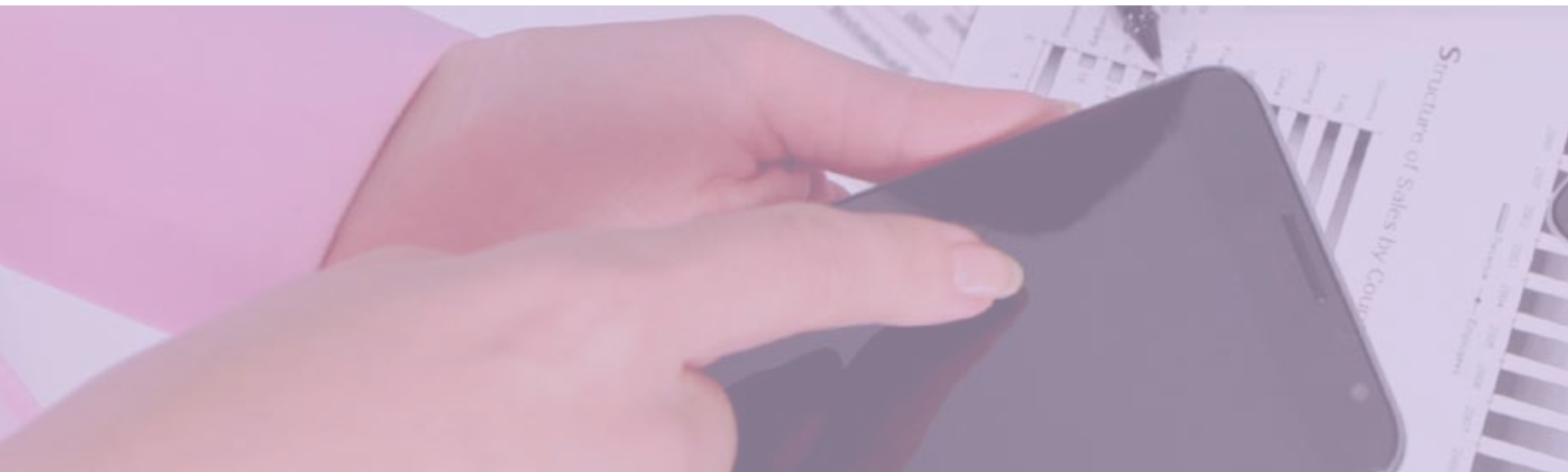


ESTRATEGIA Y DESARROLLO EMPRESARIAL

- Las empresas han de tomar decisiones en un entorno en el que no pueden asegurar los resultados de sus opciones de negocio. Disponen de una serie de recursos, tienen unos objetivos directrices de su negocio y han de sobrevivir a la competencia. Todo ello configura el conjunto de elementos que forman la dirección estratégica y en esta unidad vamos a profundizar en ello.
- Explicaremos que la dirección estratégica es un proceso en el cual la empresa ha de gestionar sus recursos a corto y a largo plazo, con la intención de conseguir unos objetivos en un entorno competitivo y cambiante.
- En esta unidad también encontrarás los factores que condicionan la localización y la dimensión de la empresa, las estrategias de crecimiento interno y externo (incluyendo la internacionalización). Además, se dedica una atención especial a las características de las pymes, y para acabar podrás ver la relación que hay entre las empresas y las tecnologías de la comunicación y de la información.

Conceptos esenciales que debes saber

- La estrategia empresarial.
- La dirección estratégica.
- La ventaja competitiva.
- La creación de valor.
- Las estrategias competitivas.
- El entorno de la empresa.
- Las fuerzas competitivas.
- La Responsabilidad Social Corporativa.
- El balance social.
- La ética en los negocios.
- La dimensión de la empresa.
- El crecimiento interno y externo.
- La internacionalización.
- Las empresas multinacionales.
- La deslocalización.
- La globalización.
- Las pymes.





■ 3.1 La estrategia empresarial

■ A. ¿Qué es la estrategia empresarial?

... Sabías que...

Michael E. Porter es profesor de la Cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen, en la Escuela de Negocios de Harvard. Ha sido asesor sobre estrategia competitiva de importantes empresas, como AT&T, Credit Suisse, DuPont o Procter & Gamble. Es una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional, y se le conoce principalmente por su modelo de análisis competitivo de industrias. Posteriormente, ha extendido dicho análisis a países enteros en su obra *La riqueza competitiva de las naciones*.

Antes de entrar a definir la dirección estratégica conviene trabajar un poco el concepto de **estrategia**.

La palabra **estrategia** se asocia a conceptos como maniobra o táctica. Una definición de diccionario de estrategia sería «plan general de acción para conseguir unos objetivos». Podemos observar que en esta definición se menciona la palabra **objetivo** asociada a estrategia; no tiene sentido hablar de una táctica, actuación, etc., si no está asociada a un objetivo. Por tanto, la primera conclusión que podemos obtener es que una estrategia empresarial es una maniobra, una táctica, un plan de actuación, que hace una empresa para conseguir un objetivo empresarial.

Cuando ante un hecho se presentan diversas posibles alternativas, se tiene que elegir la que pueda ser más ventajosa para la empresa. Hay muchas decisiones que afectan a todas las áreas de la empresa, desde elegir el mejor proveedor de material de oficina hasta definir el posicionamiento que queremos conseguir con nuestro producto en el mercado.



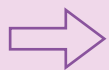
Una **estrategia** es el conjunto de decisiones que una empresa puede tomar sobre las actuaciones a realizar y sobre los recursos que puede utilizar para llevar a cabo estas acciones. Todo ello busca alcanzar una serie de objetivos empresariales a diversos niveles, relacionados con el éxito.

Todo esto se tiene que gestionar teniendo en cuenta el entorno económico, tecnológico y social. Y también considerando cuáles son las posibles reacciones que pueda tener la competencia ante las acciones estratégicas de la empresa.



La **dirección estratégica** es el proceso de gestión de una estrategia (o un conjunto de estrategias) dentro de la empresa, que se tiene que adaptar a un entorno cambiante y a la interacción con la competencia, teniendo en cuenta el largo plazo. La dirección de la empresa tiene como finalidad principal alcanzar el éxito de la empresa, mediante la mejora de su posición competitiva o para solucionar problemas que amenazan a la organización.

Estrategia



Plan de acción



Alcanzar los objetivos

■ B. El proceso de la dirección estratégica

La dirección estratégica no se encarga únicamente de tomar las decisiones que afectan a los principales problemas de la empresa, sino que también tiene que garantizar que la estrategia se lleve a cabo. Podemos decir que la dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales: el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estrategia. Seguidamente los comentamos.

□ Análisis estratégico

Antes de definir una estrategia y de comenzar a trazar su dirección, hace falta estudiar un conjunto de elementos que fundamentan la base de una buena dirección estratégica:

Recuerda

Los **recursos disponibles** a nivel de capacidad estratégica son el conjunto de recursos materiales, humanos y organizativos con los que cuenta la empresa para desarrollar una estrategia empresarial. Por ejemplo, si la empresa quiere aplicar una estrategia competitiva basada en precios más bajos que la competencia con el objetivo de aumentar las ventas, tiene que tener suficiente capacidad financiera para poder funcionar durante un cierto tiempo, dado que sus márgenes de beneficio serán más bajos.

- **Entorno económico, social, político o tecnológico.** Las características de todo lo que envuelve a la empresa definen el conjunto de amenazas que se tienen que salvar, y el de las oportunidades que se deben aprovechar. Se trata de determinar la influencia de los factores externos.
- **Capacidad estratégica.** Son los recursos de que dispone la empresa y el conjunto de capacidades y competencias que se pueden desarrollar a escala de organización. En este caso, se trata de factores internos que determinan la estrategia, es decir, los puntos débiles que se tienen que evitar y los puntos fuertes que se tienen que potenciar.
- **Expectativas de los promotores o emprendedores del negocio.** Es fundamental que los propietarios de la empresa o sus gestores profesionales definan de manera clara y previa qué objetivos o metas se tienen que alcanzar, por lo que se refiere a la mejora del nivel de beneficios, de la posición competitiva o la valorización de las acciones de la empresa en el mercado de valores.

Elección estratégica

Hay que determinar qué tipo de estrategia se quiere implantar, ya que cada tipología estratégica responde a unas características de la empresa o de su entorno. Fundamentalmente, se distinguen tres tipos de estrategias: corporativas, de negocio y operativas. Más adelante las explicaremos en detalle.

EJEMPLO 1

Juan es el propietario de un restaurante llamado El Picatoste, que tiene como principal fuente de negocio los menús de mediodía. Se encuentra en una ubicación muy cercana a otro restaurante que le puede hacer la competencia. Después de un cierto tiempo, Juan constata la bajada de clientes, en especial para comer al mediodía. Se plantea de qué forma puede actuar para hacer frente a la competencia: hacer un menú muy parecido al de su principal competidor, bajar los precios de los menús, o especializarse en menús con una orientación dietética.

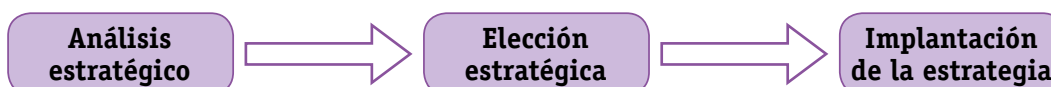
Los diferentes planes de acción que tiene a su alcance son las estrategias. Juan ha decidido bajar los precios, pero de forma que la calidad se pueda mantener. Cuando ya ha estudiado su estrategia, la pone en funcionamiento mediante un plan de acción, que le puede permitir alcanzar su objetivo, que en este caso es el incremento de clientes de los menús de mediodía.



Implantación de la estrategia

Se trata de definir y planificar de qué manera se aplicará la estrategia de la empresa en lo que hace referencia a los recursos que se tienen que destinar y a la organización del proceso (qué departamentos de la empresa tienen que participar), definiendo un plan temporal de las acciones estratégicas que hay que desarrollar.

Estos tres elementos se suceden de forma consecutiva e incorporan un conjunto de etapas que conforman todo el proceso de la dirección estratégica. Observemos el siguiente cuadro-resumen:





EJEMPLO 2

Continuemos considerando el caso del restaurante El Picatoste. Ante la amenaza del nuevo competidor, Juan ha tenido que poner en práctica el proceso de la dirección estratégica.

- 1. Análisis estratégico.** Juan ha definido el objetivo, que es incrementar los menús del mediodía; ha evaluado sus recursos, estudiando con el cocinero las posibilidades de mejora; y finalmente, ha estudiado al restaurante que le hace la mayor competencia, identificando y analizando sus características.
- 2. Elección estratégica.** Juan considera las posibles estrategias que se pueden poner en práctica; hace una previsión de los diferentes escenarios que se puede encontrar; y finalmente elige una estrategia, que es una bajada de los precios de los menús de mediodía, aunque no descarta otras estrategias alternativas.
- 3. Implantación de la estrategia.** Juan define las herramientas que tiene a su alcance para poder lograr su objetivo; esto implica la puesta en marcha de un programa de racionalización de los gastos, que permita un ahorro sin que la calidad baje. Finalmente, cuando haya pasado un tiempo, habrá que analizar si la estrategia seleccionada ha tenido éxito, si hay que hacer ajustes o si hay que descartarla y aplicar otra nueva.

C. Los niveles de la estrategia

Se pueden definir los niveles de la estrategia en relación a los objetivos que se quieren alcanzar y a los recursos que se quieren utilizar. Habitualmente se distinguen tres niveles de estrategia o tipos de estrategias genéricas: corporativas, de negocio y operativas (Tabla 3.1).

Tipos	Descripción	Ejemplos
<i>Estrategias corporativas</i>	Se encargan de tomar las decisiones relacionadas con el objetivo o alcance global de la empresa, con la intención de satisfacer las expectativas de los propietarios o de los gestores, y añadir valor a las diferentes áreas de la empresa.	Una empresa que fabrica vehículos y maquinaria para el ámbito agrícola se plantea la posibilidad de ampliar el negocio, con la fabricación de vehículos comerciales (furgonetas y camionetas). Es una estrategia corporativa de diversificación de negocio, ya que, aprovechando las infraestructuras productivas y los conocimientos, se proponen abrir una nueva unidad de negocio relacionada con la anterior. Esta misma empresa puede decidir potenciar la proyección internacional de su empresa, ofreciendo sus productos en los países de su ámbito geográfico más cercano, ya que hasta ahora solo operaba en el ámbito nacional. Esto es una estrategia corporativa de diversificación internacional.
<i>Estrategias de negocio</i>	Hacen referencia a aspectos más concretos, como la definición de los elementos que pueden hacer competitivos a los productos de la empresa dentro de su mercado o segmento de mercado.	Una tienda que comercializa quesos y vinos encuentra que, mientras la sección de quesos funciona muy bien, la sección de vinos presenta una aportación modesta en los resultados de la empresa. Se plantea potenciar la sección de vinos con una reducción de precios y una política de descuentos que fomente la fidelidad de los clientes. Se trata de una estrategia de negocio, ya que el objetivo es impulsar la competitividad de una unidad de negocio.
<i>Estrategias operativas</i>	Buscan gestionar de manera eficiente los recursos de la empresa, a escala de un departamento o más general, teniendo como marco de referencia las estrategias de la empresa a nivel superior (corporativas y de negocio). Se busca que los diferentes departamentos o áreas contribuyan al logro de una estrategia corporativa o de negocio.	Si una empresa que fabrica mobiliario doméstico está aplicando una estrategia de bajadas de precio para hacer frente a la competencia, necesitará que el departamento comercial diseñe una campaña de promoción para informar sobre ello. O también necesitará que el departamento de producción contribuya reorganizando los procesos productivos, de forma que pueda haber ahorros en los costes de producción que permitan sostener la política de reducción de precios.

Tabla 3.1. Tipos de estrategias empresariales según el nivel de los objetivos.

Se puede concluir que, dentro de la clasificación de los niveles de estrategia, las estrategias corporativas y las de negocio tienen muy a menudo una orientación competitiva. Es decir, que sirven para mejorar la posición competitiva de la empresa, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio. Estos aspectos se estudiarán en los siguientes apartados.

EJEMPLO 3



Observando otra vez el caso de Juan y su restaurante El Picatoste, podemos considerar que la estrategia de precios bajos es una estrategia de negocio, ya que quiere explotar una ventaja competitiva en la única unidad de negocio de la empresa.

Si, por ejemplo, hubiese decidido diversificar el negocio, manteniendo el restaurante, pero creando una nueva unidad que ofreciese servicios de *catering* para colectividades, esto sería una estrategia corporativa. ¿Y la estrategia operativa? Entonces si Juan aplica la estrategia de precios bajos, tendría que tener la colaboración necesaria del área de producción, ya que se tienen que bajar los costes mejorando las fuentes de aprovisionamiento, o bien tendría que contar con la colaboración del área financiera, que le permita funcionar con las fuentes de financiación adaptadas a unos márgenes comerciales más reducidos. En ambos casos se trata de estrategias operativas que dan apoyo a una estrategia de negocio.

Ejemplos: qué sector elegir; qué tamaño tener; qué productos vender; cómo planificar el crecimiento a largo plazo.

Ejemplos: qué precios; qué ofertas hacer; qué líneas de negocio potenciar; qué fuentes de financiación; qué estrategia de *marketing*.

Ejemplos: cómo ahorrar en material; cómo simplificar un proceso de producción; cómo obtener un crédito.



Recuerda



Una **unidad de negocio** es cada una de aquellas partes del negocio de una empresa que realiza una actividad diferente o que presenta una autonomía propia en cuanto a la estrategia y la gestión empresarial.

Por ejemplo, una empresa fabrica tres grupos diferenciados de productos: electrodomésticos de línea blanca (lavadoras, secadoras, frigoríficos, etc.) y ordenadores y electrodomésticos de línea marrón (televisores, reproductores de DVD, equipos de música, etc.). Cada uno de estos grupos de productos conforma las diferentes unidades de negocio de esta empresa.

ACTIVIDADES



- 1> ¿Qué diferencia hay entre el análisis estratégico y la implantación estratégica? Pon un ejemplo en el que se vea la diferencia.
- 2> Una empresa que se dedica a la fabricación de bañadores deportivos para mujer y hombre decide, dada la gran competencia que hay en el sector, hacer un cambio importante en su estrategia: abrir una nueva línea de negocio especializada en bañadores para un uso no deportivo, con diseños de gran personalidad y materiales muy técnicos. La empresa formula su proceso estratégico con los diferentes apartados que definen este proceso de dirección estratégica. Plantea una de las etapas de este proceso, evaluando las alternativas estratégicas.
- 3> PAU Una empresa industrial fabrica vehículos de diferentes tipos: turismos, camiones y motocicletas. La dirección de la empresa ha decidido iniciar un plan para renovar la oferta de turismos, ya que ha notado que en los últimos tres años las ventas han crecido muy poco, a pesar de que, en general, el sector está pasando un buen momento y los modelos de los competidores directos han experimentado incrementos notables de sus ventas. ¿Qué tipo de estrategia crees que es la que quiere poner en marcha? Razona tu respuesta.
- 4> Realiza una investigación sencilla y pon ejemplos reales de empresas que tengan diferentes unidades de negocio.



Fig. 3.1. El valor añadido es el valor que la empresa suma a un producto o servicio como fruto de su actividad económica. ¿Cuál es el valor añadido de una floristería? Partiendo de la primera materia fundamental, las flores, el negocio diseña un ramo, lo prepara y lo lleva al domicilio que le encargan, ya sea en esa misma ciudad o en otra.

■ 3.2 Las estrategias competitivas: la ventaja competitiva y la creación de valor

Como ya hemos comentado anteriormente, dentro del conjunto genérico de las estrategias de negocio encontramos las estrategias competitivas, que tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. Esto se puede lograr de diferentes maneras, pero una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una *ventaja competitiva*, es decir, la definición de una característica o de una cualidad que haga que la empresa supere a la competencia de manera genérica y sostenida.

La **ventaja competitiva** es el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras.

■ A. La creación de valor

Un elemento que puede tener repercusión en la mejora de la posición competitiva de la empresa es la **creación de valor**, es decir, la generación de un valor añadido que pueda servir como elemento crucial para alcanzar el éxito en la asunción de una estrategia competitiva.

La creación de valor es uno de los motores más importantes para poder alcanzar el éxito de una estrategia competitiva, ya que en aquellos mercados donde hay mucha competencia y los márgenes comerciales son reducidos, las estrategias de precios reducidos no tienen efecto. En estos casos, la creación de valor resulta una opción muy válida.

Muchas veces, la creación de valor implica que a un producto tradicional, muy explotado competitivamente, se le añade una característica muy innovadora que permite diferenciarlo y obtener una especial ventaja competitiva, siempre que sea un factor difícil de imitar por la competencia.

Según Porter, la cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual una empresa desagrega su actividad global en diferentes partes, con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor.

Mediante este análisis se concreta un conjunto de funciones que añaden valor a los productos y servicios de una empresa (materias primas, producción, *marketing*, distribución, etc.) y se intenta, en cada una de esas funciones, obtener la máxima rentabilidad posible, reduciendo todo lo que sea superfluo. De esta forma, si la empresa lo logra, consigue desarrollar e integrar las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.



La cadena de valor es una herramienta analítica que consiste en descomponer y analizar todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa para fabricar o vender un producto o servicio. De esta forma se puede estudiar la aportación de valor de cada una de las actividades, los costes que suponen, además de identificar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva y estar en disposición de definir las estrategias competitivas más adecuadas para el desarrollo de la empresa.



Recuerda

El **margen comercial** es la diferencia entre el precio de venta de un producto y su coste unitario. Aunque depende de si tiene que incorporar o no el conjunto de los gastos generales en el coste unitario, normalmente es un buen indicador de la aportación de la venta de cada producto a los beneficios globales de la empresa.

El enfoque de la cadena de valor de Porter clasifica las actividades de la empresa en primarias y de soporte. Todas ellas contribuyen a la creación de valor del producto final, ya sea en una fase determinada o en todas ellas (Fig. 3.2).

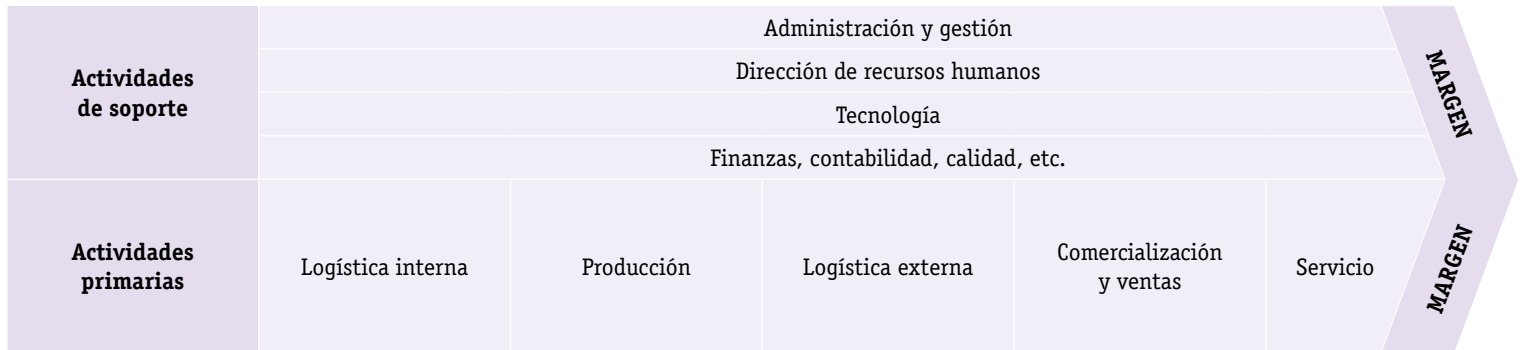


Fig. 3.2. Gráfico de la cadena de valor de Porter.

EJEMPLO 4

En muchas ocasiones, explotar una ventaja competitiva supone estudiar la cadena de valor de un producto, identificando aquellas actividades que son susceptibles de mejora. Consideremos el caso de una empresa de transportes que quiere mejorar su posición competitiva, estudiando de forma exhaustiva su cadena de valor.

Después de analizar convenientemente la cadena de valor, los responsables identifican un ámbito donde creen que hay margen de mejora, explotando una ventaja competitiva. Se trata de una más eficiente planificación de las tareas de recogida de las cargas y de la entrega posterior. Mediante la aplicación de un programa informático desarrollado internamente, se pueden planificar de forma más racional estas dos actividades, eliminando el paso por el almacén de la empresa de transportes, realizando la recogida y la entrega de forma consecutiva, aplicando variables de proximidad geográfica, dimensión de la carga y optimización del plazo de entrega.

B. Las estrategias competitivas

A continuación definiremos cuáles son las diferentes estrategias de negocio que una empresa puede implantar para obtener una ventaja competitiva. Una de las aportaciones teóricas más notables en este ámbito ha sido la clasificación realizada por el conocido investigador Michael E. Porter, que diferencia entre tres tipos de estrategias competitivas:

- **Estrategia de diferenciación.** Busca hacer que el producto sea significativamente diferente del de los competidores o, incluso, que exista la percepción de que sea único. El cliente puede llegar a pagar más por el producto, ya que se comporta como si hubiese un monopolio, siendo menos sensible al precio y más fiel.
- **Estrategia de líder en costes.** Consiste en producir con los costes más bajos, de manera que se pueda ofrecer a un precio inferior al de la competencia, por medio de una ventaja a escala productiva u operativa. A veces, incluso si la empresa se encuentra en un mercado con mucha demanda, puede mantener el precio y, de esta forma, beneficiarse de un margen comercial elevado.
- **Estrategia de enfoque.** También denominada de alta segmentación, consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes. De esta forma, se aplica la estrategia competitiva más conveniente a cada segmento del mercado. Si se aplica el liderazgo en costes, pueden obtener importantes márgenes comerciales por producir con costes bajos. Si, en cambio, se adopta la diferenciación, ofreciendo un relevante valor añadido, pueden justificarse unos precios más elevados en relación a la competencia. Eso se conoce como **diferenciación segmentada**.

En general, toda estrategia que se fundamente en la existencia de una ventaja competitiva intentará que haya un factor que impida que la competencia pueda adoptarlo o imitarlo.



Fig. 3.3. En algunos sectores, la estrategia de diferenciación ha permitido a las pequeñas empresas mantenerse en nichos de mercado más resguardados de la competencia. Así, muchas pequeñas panaderías han optado por ofrecer un producto de mayor calidad que el de las grandes superficies.



Esto puede significar que, si la empresa realiza una buena segmentación del producto, podrá crear un valor añadido suficientemente atractivo para poder hacer frente a la competencia, en especial si se trata de una empresa que, por su dimensión o capacidad, no pueda ser líder del mercado.



EJEMPLO 5

Siguiendo con el caso del restaurante El Picatoste, si Juan quiere implementar una estrategia de precios bajos, basada en un liderazgo en costes, es necesario que tenga un control exhaustivo de los costes de producción, ya que en eso se basa la ventaja competitiva que quiere explotar.

A veces se adopta, incluso, el objetivo de expulsar a la competencia del mercado o hacer que se reduzca de forma drástica su cuota de mercado. Esto se podrá hacer mediante la aplicación de precios agresivos (muy bajos), aunque le haga tener inicialmente pérdidas o poco margen comercial, dependiendo de su capacidad financiera.



ACTIVIDADES

5> Explica por qué razón una estrategia de precios bajos no tiene que ser necesariamente igual que una de costes bajos. Pon un ejemplo ilustrativo.

6> ¿Siempre se puede aplicar una estrategia de diferenciación? ¿Crees que hay situaciones en las cuales no se puede? Pon un ejemplo.

3.3 El entorno de la empresa

Como ya se apuntó en la Unidad 1, el entorno se considera uno de los elementos de la empresa, y esta está integrada dentro del sistema económico y depende de sus estructuras e infraestructuras para realizar sus actividades.



Fig. 3.4. Un alza en el precio del acero afectará negativamente al entorno específico de todas las empresas que lo utilicen como materia prima, como la industria del automóvil o la de fabricación de maquinaria. Sin embargo, es una buena noticia para todas las empresas siderúrgicas, que fabrican y venden acero.

Evidentemente, la empresa es un elemento del subsistema productivo que se encuentra dentro de un sistema económico más amplio. Por ese motivo, está condicionada por la estructura económica en la que se haya inmersa; además de estar condicionada por los factores de producción, también lo está por otros elementos externos.

Por tanto, la empresa es un sistema que forma parte de un entorno que podemos diferenciar en:

- El **entorno general**, que afecta a todas las empresas en general. Hay muchos aspectos que influyen en él, como los culturales, tecnológicos, políticos, legales, demográficos, sociológicos, económicos, etc. Por ejemplo, el entorno de un país subdesarrollado ofrece más dificultades para la actividad económica que el de un país avanzado, si nos referimos a la infraestructura, al capital humano, a los servicios financieros, etc.
- El **entorno específico**, que afecta de una manera concreta a cada una de las empresas, por lo que varía según el tipo de empresa. Por ejemplo, en una empresa industrial pueden influir aspectos como los proveedores, los clientes, la competencia, el control del Gobierno sobre el sector, las relaciones con los sindicatos, etc.

El entorno general y el entorno específico incluyen diversos aspectos, que se recogen en la Tabla 3.2:

Entorno general	1. <i>Factores económicos</i>	Existen factores económicos que tienen un carácter más temporal (factores económicos coyunturales), junto con otros factores que condicionan más permanentemente la empresa (factores estructurales).
	2. <i>Factores sociológicos</i>	Dentro de este grupo tenemos el nivel educativo, los estilos de vida y los hábitos de consumo, la situación de conflictividad social y laboral, etc.
	3. <i>Factores políticos-legales</i>	Se consideran como elementos de importancia la estabilidad del Gobierno de la nación, las políticas de bienestar social, las medidas de apoyo a la innovación empresarial, la política económica adoptada por el Gobierno, etc.
	4. <i>Entorno tecnológico</i>	Se trata del conjunto de infraestructuras tecnológicas del país en los que opera la empresa.
	5. <i>Entorno ecológico o medioambiental</i>	La concienciación medioambiental se ha introducido en las agendas políticas nacionales e internacionales. El objetivo es alcanzar un desarrollo sostenible. Esta preocupación por el medio ambiente ha dado lugar a importantes cambios en el comportamiento empresarial.
Entorno específico	1. <i>Proveedores</i>	Aportan las materias primas y otros recursos necesarios para fabricar los productos a cambio de un precio.
	2. <i>Intermediarios o distribuidores</i>	Se encargan de hacer llegar los productos desde los fabricantes hasta los minoristas.
	3. <i>Clientes o consumidores</i>	Adquieren los productos y servicios de la empresa.
	4. <i>Competidores</i>	Ofrecen productos o servicios similares en el mercado y que se dirigen a los mismos clientes.
	5. <i>Intermediarios financieros</i>	Prestan fondos a las empresas para llevar a cabo diversas operaciones (ampliaciones de su actividad, por ejemplo).

Tabla 3.2. Aspectos que componen el entorno de la empresa.

La empresa, como unidad económica, debe afrontar el reto de adaptarse constantemente a los requerimientos de un entorno social cambiante.

El entorno tiene una influencia constante y duradera que condiciona de alguna forma el comportamiento de las personas que componen la empresa. A esta personalidad de la empresa o hecho diferencial se le denomina cultura de empresa.

Recuerda



Se entiende por **sistema económico** la forma en que una sociedad —en un momento histórico y social determinado— resuelve los problemas económicos: qué es lo que hay que producir, cómo hay que producirlo y a quién va destinada la producción, así como la propiedad de los factores de producción.

A. Análisis del entorno: el método DAFO

El **análisis DAFO** es un método que ayuda a analizar los factores que pueden condicionar a la empresa. Por un lado tenemos las fortalezas y debilidades, que surgen de la evaluación interna de la empresa; y por otro las oportunidades y amenazas, que proceden del análisis del entorno, ya sea en el momento actual o las que pueden venir en un futuro.

El **análisis interno** de la empresa lo forman las **fortalezas** y las **debilidades** de la empresa, es decir, los puntos fuertes y débiles de la propia empresa respecto a sus competidores. Se basa sobre todo en analizar la organización de la empresa comparándola con la competencia;



nos referimos a los recursos humanos, al capital, a las instalaciones, a la imagen, al producto, a la distribución del mismo, etc.

En cuanto al **análisis externo**, tenemos que estudiar el entorno, tanto el general como el específico, y ver las amenazas y las oportunidades que se presentan con respecto a la competencia. Las amenazas las tenemos que analizar e intentar afrontarlas para que no estemos en desventaja competitiva, y las fortalezas las tenemos que aprovechar y potenciar para hacernos fuertes en el mercado.

Este análisis se plasma mediante una matriz o cuadro comparativo (Tabla 3.3).

Factores internos	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
	• Recursos humanos capacitados	• Recursos humanos desmotivados y sin formación
	• Objetivos claros	• Objetivos poco claros
	• Tecnología de última generación	• Recursos económicos insuficientes
	• Disponibilidad de medios económicos	• Tecnología obsoleta
	• ...	• ...
Factores externos	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
	• Aumento demográfico	• Aparición de nuevos competidores
	• Mercado en crecimiento	• Aparición de productos sustitutivos
	• Posibilidades de exportar	• Aumento de los tipos de interés bancarios
	• Aparición de nuevas tecnologías	• Mercado en crisis
	• ...	• ...

Tabla 3.3. Elementos de un análisis DAFO

Este análisis es muy válido porque nos sitúa en la realidad de nuestro negocio y nos sirve para definir el posicionamiento de nuestra empresa, es decir, la imagen que queremos ofrecer en el mercado.

B. Las fuerzas competitivas de Porter

Otro de los análisis importantes que hacen las empresas es el análisis externo de las **fuerzas competitivas** que se encuentran en el entorno de su negocio. En este sentido, una de las más importantes y relevantes aportaciones es la realizada por el investigador Michael E. Porter: se trata del *modelo de las cinco fuerzas competitivas* o *modelo del núcleo competitivo*.

Según Porter, la situación competitiva de una empresa o de una línea de negocio depende de cinco variables que se pueden identificar en su entorno (Fig. 3.5):

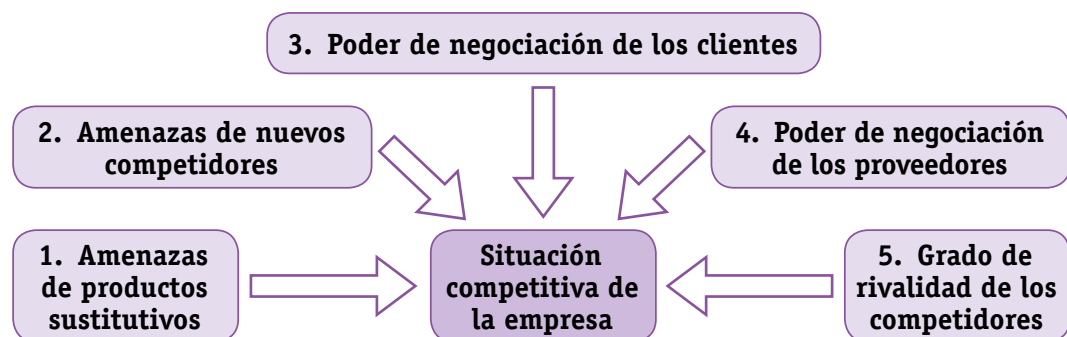


Fig. 3.5. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

El análisis de estas cinco fuerzas permite determinar el éxito del negocio que se desea desarrollar o ampliar. A continuación se explica con más detalle el significado de estas fuerzas y los elementos que las integran.

- **Amenazas de nuevos competidores.** Las facilidades que en un mercado tengan los nuevos competidores para posicionarse harán que sea poco atractivo para ellos, o que la rentabilidad del negocio no sea alta. Esta amenaza será más limitada en función de la existencia de barreras de entrada y barreras de salida para los nuevos competidores (Tabla 3.4).

Tipos	Descripción	Ejemplos
<i>Barreras de entrada</i>	Son factores diferentes que impiden o dificultan que una empresa se posicione en un nuevo mercado, haciendo que la inversión sea poco atractiva.	La necesidad de una inversión inicial elevada o la existencia de clientes muy fieles a la marca o con costes muy elevados para cambiar de proveedor.
<i>Barreras de salida</i>	Factores que, una vez que un nuevo competidor se introduce en el mercado, hacen complicado que pueda salir.	Dificultades de desinversión, es decir, para recuperar la rentabilidad de las inversiones realizadas, lo que obliga a permanecer en el sector.

Tabla 3.4. Tipos de barreras para los nuevos competidores.

- **Amenazas de productos sustitutivos.** La existencia de productos sustitutivos que hagan la competencia a los existentes hará que no solo tengan que competir con las empresas con productos parecidos, sino también con empresas de otros sectores. Unos factores que pueden minimizar esta amenaza son:
 - La dificultad que tengan los clientes para sustituir el producto o unos costes elevados para hacerlo.
 - Un nivel elevado de diferenciación del producto.
- **Poder de negociación de los clientes.** Hace referencia a la fuerza que tengan los clientes y a la capacidad para imponer condiciones en las variables fundamentales de la operación de compraventa, como el precio de los productos, su calidad, los plazos de entrega y la forma o plazos de pago.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Es la capacidad que tengan los proveedores para imponer o determinar las características de las operaciones de compraventa, como el precio de los productos, su calidad, los plazos de entrega y la forma o plazos de pago.
- **Grado de rivalidad de los competidores.** La existencia de un mercado con mucha competencia o con un gran número de competidores determinará el éxito del negocio y sus expectativas de futuro, ya que lo hacen menos atractivo. Frecuentemente, se considera que los cuatro factores anteriores tienen capacidad para determinar el grado de rivalidad interna del mercado, que habitualmente depende de:
 - La estructura de la competencia: la rivalidad será más intensa si existen muchos competidores de poca dimensión.
 - Los costes fijos elevados: hacen que los competidores sean más agresivos con la competencia a través de los precios.

Una vez que la empresa ha examinado conjuntamente estos cinco elementos del entorno de la empresa, que caracterizan su mercado, está en disposición de formular una estrategia corporativa que le permita planificar convenientemente su posición en el mercado y las expectativas de éxito de su negocio.

**Recuerda**

El Producto Nacional (PN) es el valor de los bienes y servicios producidos por los residentes de una nación a lo largo de un año o de un ciclo económico.

**Recuerda**

Hablaremos de **beneficio social** si la actividad de la empresa beneficia de alguna manera a personas ajenas a la misma, y de **coste social** si salen perjudicadas personas ajenas a la empresa como resultado de la actividad de la misma.

■ C. Responsabilidad social de la empresa

Como hemos visto en la Unidad 2, uno de los objetivos de la empresa es la responsabilidad social, y uno de sus elementos es el entorno. Por tanto, la empresa debe preocuparse por todo lo que pase fuera de ella, ya que, de una manera u otra, le afectará.

A pesar de que, a medida que ha pasado el tiempo, la empresa se ha convertido en una fuente de poder y de influencia sobre el medio en que se desenvuelve, también es responsable de problemas sociales, como la contaminación del aire o del agua, la especulación del suelo o la concentración industrial urbana. Además, debe tener en cuenta aspectos tan importantes como la ética empresarial, el trato con los clientes, la política de recursos humanos o la relación con los proveedores.

Hasta hace poco tiempo se exigía de la empresa que fuera eficiente en la obtención de bienes y servicios, es decir, que obtuviese el máximo con el menor coste posible, utilizando para ello el mínimo de factores de producción. Actualmente, sin embargo, no solo interesa aumentar el PN (Producto Nacional), sino también mejorar el contexto socioeconómico al que está destinado dicho producto, por lo que la empresa debe considerar, además de los aspectos puramente económicos, los aspectos sociales y, como consecuencia, los efectos que las decisiones de la empresa puedan tener en la sociedad en general.

Cuando realiza su actividad, la empresa afronta una serie de gastos o costes (costes de las materias primas, de la luz, del salario de los trabajadores, del local, etc.), es decir está gastando un dinero que recuperará cuando venda su producto.

Pero aparte de estos costes, aparece el **coste social**, que es aquel que generan las empresas cuando su actividad perjudica a otras personas que no forman parte de ellas.

Los costes sociales, por tanto, son gastos directos —o en algún caso indirectos— soportados sin compensación por personas ajenas a la empresa, como consecuencia de su actividad. Por ejemplo, el humo de la chimenea de una empresa afecta directamente a las personas que viven cerca; los residuos que una industria vierte al río, aunque esté lejos de una ciudad, afectan indirectamente a los ciudadanos; el agotamiento de los recursos que son insustituibles nos afectará al cabo de los años, etc.

A través de los costes sociales, la sociedad soporta los perjuicios que ocasionan las empresas. Esto representa un problema para toda la sociedad, y las soluciones que se le da siguen dos criterios:

- Intentar no provocar estos costes sociales o, en su caso, privatizarlos, es decir, que las empresas los asuman y los añadan a los que ya tienen, con la intención de que repercutan mínimamente en la sociedad.
- Otra opción es que estos costes sociales sean sufragados por los organismos públicos (el Estado, las comunidades autónomas, los ayuntamientos), pero esto implica que, indirectamente, todos los ciudadanos estarían pagando esos costes sociales.

Con la finalidad de reducir al máximo los posibles costes sociales, la ley obliga a las empresas a adaptar sus instalaciones, como la maquinaria o la forma de trabajar, de modo que se reduzcan al mínimo las repercusiones negativas de la empresa sobre el entorno.

También hay que decir que cada vez hay más empresas que diseñan estrategias de responsabilidad social. Aparte de la responsabilidad en términos de medio ambiente, aparece un concepto relativamente nuevo, que es lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

□ Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Existen muchas definiciones sobre la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, pero se puede definir como la integración activa y voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales a sus operaciones comerciales y a sus relaciones

con sus interlocutores: los trabajadores, los accionistas, los inversores, los consumidores, el sector público, etc., con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

Se da por supuesto que las empresas han de cumplir con la normativa vigente y, por tanto, este cumplimiento no corresponde, como muchos piensan, a la RSC, sino que es el punto de partida para aplicarla.

En el ámbito de la RSC, las organizaciones empresariales pueden llevar a cabo muchas actuaciones con la idea de mejorar, por ejemplo, la calidad de la vida laboral, el medio ambiente, el *marketing* para desarrollar una comercialización responsable, o bien la ética empresarial. Esto se puede llevar a cabo de diversas formas:

- Elaborando códigos de conducta internos.
- Estableciendo medidas para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores del centro.
- Formando a los trabajadores sobre los aspectos medioambientales relacionados con la fabricación de productos de la empresa.

Debemos tener en cuenta que, a nivel empresarial, la aplicación de la RSC afecta de forma positiva a los resultados de las empresas. Por tanto, se ha de tener presente en la toma de decisiones. Y, cuando se marquen los objetivos, se deben incorporar valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad.

Para que las empresas puedan llevar a cabo todos estos objetivos en términos de RSC es necesario que las partes implicadas, sobre todo los trabajadores, colaboren activamente. Para ello han de estar concienciados y recibir información. En este sentido, cada vez es más frecuente que las empresas generen documentos y estudios regulares sobre su impacto medioambiental y social, como los balances sociales.

□ El balance social

El **balance social** es un documento voluntario en el que se recogen de forma esquematizada las actividades realizadas por una empresa desde la perspectiva social. Es la herramienta de la que dispone la empresa para aportar información sobre su situación social y económica, incluyendo las condiciones de trabajo.

El balance social debe cuantificar los datos sociales de la empresa y ha de servir para prevenir y hacer un seguimiento y control sobre estos temas. Contiene información sobre las prestaciones sociales complementarias, las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo, la creación de guarderías, la instalación de dispositivos anticontaminantes, la colaboración con las instituciones públicas en la promoción educativa y cultural, etc., así como las condiciones de vida de los trabajadores y de sus familias, en la medida en que estas dependen de las ayudas o prestaciones de la empresa.

Para que el balance tenga valor es muy importante la participación de los trabajadores en su elaboración, es decir, que este sea consensuado con el empresario para que, de alguna manera, implique a todos los trabajadores. El balance social también tiene que contener un sistema de valores culturales y sociales de la empresa como punto de referencia (salud, seguridad, justicia social, poder, autorrealización, etc.), que son los que forman la cultura de empresa. La información del balance social también debería servir para poder detectar los costes sociales excesivos y para que a los recursos humanos se les prestara la misma atención que a los recursos económicos. Para que este sistema de información sea eficaz, los datos han de estar agrupados de forma racional, de modo que el acceso a la información se efectúe con facilidad.

Sabías que...

La RSC incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente, de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.).



□ La ética en los negocios

La empresa debe aplicar la ética en todas sus actividades: en su gestión, en el servicio que ofrece, en la calidad de sus productos y, sobre todo, en la honradez que debe caracterizar todas sus relaciones internas y externas.

Si la empresa actúa aplicando los principios éticos en sus negocios, estos le generarán beneficios, como por ejemplo:

- El aumento de su prestigio, aceptación y preferencia frente a los competidores, lo que mejorará su competitividad.
- La fidelidad de sus clientes y proveedores, lo que incrementará sus ventas.
- La motivación y mejora en el trabajo de su personal, lo que mejorará su productividad.
- La posibilidad de recibir mayores respaldos financieros, ya que los informes que se hagan sobre ella serán positivos en este sentido.

Definir la **ética en los negocios** puede resultar un tanto subjetivo, dada la variedad de empresas existentes, así como la filosofía de sus dirigentes, pero, en general, existe una serie de normas de actuación, basadas en lo que se considera moralmente correcto, de general aceptación, como por ejemplo: la honradez; el respeto a las leyes y al medio ambiente; el cumplimiento de las obligaciones fiscales y de los compromisos con clientes, proveedores y empleados; y la transparencia informativa y contable.

ACTIVIDADES

7> PAU Considera los siguientes cambios en el entorno de un productor español de naranjas. En cada caso, indica si se trata de un cambio en el entorno genérico o en el entorno específico, justificando tu respuesta:

- La aprobación oficial de una nueva denominación de origen de naranjas españolas.
- Un incremento del precio de la gasolina que hace aumentar el coste del transporte y, como consecuencia, el precio de las naranjas.
- La aprobación de una rebaja de los aranceles para los productos agrícolas que proceden de Asia.
- La fusión de las dos principales empresas españolas productoras de naranjas.

8> PAU Explica en qué consiste un análisis DAFO, y realiza con la información siguiente un cuadro de análisis DAFO: Dos amigos quieren emprender un negocio que consiste en una tienda de videojuegos, ya que consideran que, a pesar de la crisis, este sector está en auge. Uno de ellos, Juan, ha estudiado Administración y Dirección de Empresas (ADE), y la otra, Carla, un Ciclo Formativo de Grado Superior en Informática, pero ninguno de los dos ha trabajado nunca en el

sector. Sin embargo, Carla cuenta con experiencia en una tienda de ropa, y tiene facilidad para relacionarse con el público.

Para empezar el negocio, disponen de unos ahorros que les permitirán hacer alguna inversión, pero deberán buscar financiación, y saben que los costes de la misma pueden ser elevados. También saben que es un mercado con mucha competencia; por eso quieren ofrecer un servicio posventa gratuito durante un periodo de un año, cuando lo normal en el sector es de seis meses.

Han decidido ubicarse en un centro comercial, ya que el tío de Juan les alquila un local a un precio razonable. El centro comercial tiene mucha afluencia de clientes, especialmente los sábados.

9> PAU Lee el siguiente texto y comenta si lo que dice es verdadero o falso:

«Una de las principales barreras en un mercado es una elevada inversión inicial. ¿Qué quiere decir esto? Pues que, cuanto más grande tenga que ser la inversión mínima necesaria para iniciar un negocio, más fácil será que entren nuevos competidores.»

10> PAU Comenta la siguiente frase: «Los valores sociales también venden.»

■ 3.4 Estrategias de crecimiento

■ A. Localización y dimensión de la empresa

Una de las decisiones estratégicas importantes para que la empresa y su actividad tengan éxito es, sin duda, la ubicación y la dimensión que esta debe tener.

□ Localización

Para escoger un lugar adecuado donde implantar la empresa, hay que valorar una serie de variables externas:

- **La demanda del mercado.** Se debe analizar si en la población o en la zona donde se quiere instalar la empresa hay interés hacia el producto que se pretende ofrecer (futuros consumidores) y, además, en qué situación se encuentra la competencia. Hay que hacer, pues, un análisis de mercado completo.
- **Aprovisionamiento de materias primas.** Se debe valorar la calidad de las materias que interesen, el coste, y la facilidad para obtenerlas (plazos de entrega, facilidad de pago, etc.).
- **El mercado de trabajo.** Nos referimos a los posibles trabajadores, a sus conocimientos técnicos, al coste laboral, a la situación social y legal, etc.
- **Las comunicaciones y el transporte.** Se debe tener en cuenta si donde se quiere ubicar la empresa hay medios de transporte utilizables y si, además, es un lugar de fácil acceso para el transporte en general y para la comunicación con otras empresas. En la actualidad, las empresas se suelen situar en la periferia de las ciudades más importantes, en las zonas o polígonos industriales. Cuando estas empresas se caracterizan por su alta tecnología, hablamos de parques tecnológicos, que generalmente están impulsados por la Administración Pública.

Un ejemplo típico de la importancia de esta variable de localización lo constituyen las grandes superficies comerciales que se ubican en las afueras de la ciudad, como por ejemplo en las salidas de autovías o autopistas, donde tanto clientes como proveedores pueden acceder fácilmente con sus vehículos; los primeros para realizar compras en grandes cantidades y los segundos para realizar los suministros. En las grandes ciudades se concentran establecimientos industriales y terciarios que se ubican cerca de mercados, con su correspondiente reducción de costes debida a que utilizan servicios comunes (transporte, comunicación...), a este fenómeno se le denomina economías de aglomeración.

- **Suministros.** Se debe tener información sobre la disponibilidad de suministros, como electricidad, agua, línea telefónica, necesarios para el funcionamiento de la empresa y, evidentemente, se debe estudiar su coste. Por ejemplo, en Andalucía durante los últimos años ha proliferado la creación de empresas cercanas al gasoducto que trae gas natural desde Argelia.
- **Coste de la construcción y del solar.** Se debe tener en cuenta que el precio no es igual en todos los lugares, y que varía sustancialmente, sobre todo el de los solares, de una población a otra o de una zona a otra. Por ejemplo, en una zona industrial el precio es distinto que en una zona urbana.
- **Legislación.** Se debe conocer bien la normativa legal y sus restricciones —tanto en materia fiscal (ventajas, impuestos), mercantil (referente a la creación de empresas, normativa del sector), etc., como social (medioambiental)—, así como todas las ayudas públicas. Por ejemplo, para instalar una discoteca debemos cumplir una serie de normas (acústica, horarios de apertura y cierre) distintas a las que se exigen para abrir una farmacia (distancia entre ellas, normas de sanidad).
- **Inversión y financiación.** Se debe tener en cuenta que se han de obtener recursos económicos y, por tanto, interesa ubicar la empresa en un lugar donde el acceso a las instituciones financieras sea fácil y haya opciones de realizar nuestra inversión.



Fig. 3.6. Toda empresa, del tipo que sea, debe estudiar muy bien su ubicación y su dimensión. Si falla en la definición de estos parámetros es probable que la empresa fracase. En el caso del restaurante de la fotografía, ¿cuál crees tú que habrá sido el pensamiento del empresario a la hora de decidir establecerse ahí?



- **Desarrollo económico de la región.** Se ha de valorar el desarrollo de la región que se escoge, ya que es un buen síntoma para prever el futuro desenlace de la empresa. En las regiones en las que no ha habido un crecimiento sostenido durante los últimos años resultará más difícil que una empresa prospere.

Evidentemente, todas estas variables se deben analizar de distinta forma, según el tipo y las características de la empresa que se quiera crear.

□ Dimensión

Quando se habla de la dimensión de la empresa, en un primer momento pensamos en su tamaño, pero teniendo en cuenta la empresa como unidad de producción, el concepto de dimensión de empresa adquiere otro significado. En este sentido, la dimensión se refiere a la capacidad de producción, de modo que viene determinada por una serie de factores, como la tecnología, el número de trabajadores o el mercado.

Después de esta aproximación al concepto de dimensión y recordando el concepto de localización, podemos decir que:



La **localización** y la **dimensión** son dos decisiones que se deben tomar simultáneamente en el momento de crear la empresa, ya que son interdependientes y están relacionados con los mismos factores, sobre todo los costes.

Por tanto, para decidir la dimensión de la empresa —o dicho de otra manera, su capacidad de producción— en primer lugar debemos saber cuál es la capacidad que se necesita y su localización.

En cuanto a la capacidad necesaria, se entiende como el nivel máximo de producción que se puede obtener en un periodo de tiempo determinado. Para conocer este dato, antes se debe haber hecho una previsión de la demanda, es decir, un estudio de mercado; posteriormente, se ha de analizar la producción, los costes y todos los otros factores influyentes, tanto en la localización como en la dimensión; y finalmente evaluar las diferentes alternativas y tomar la decisión oportuna.

Por ejemplo, para abastecer un mismo mercado, puede resultar más rentable instalar dos fábricas de capacidades productivas más pequeñas separadas geográficamente y en dos zonas estratégicas, en vez de una de dimensión más grande en una de las dos zonas, ya que esto puede obligar a afrontar una serie de costes añadidos como transportes y comunicaciones.

Al margen de la dimensión inicial, entre las finalidades de la empresa se encuentra la de ir aumentando su capacidad productiva a lo largo de su vida, es decir, su dimensión. La empresa puede crecer de dos formas: mediante crecimiento interno y mediante crecimiento externo.



El **crecimiento interno** de la empresa se refiere al incremento de su capacidad productiva, es decir, de su patrimonio a través de nuevas inversiones.

El **crecimiento externo** hace referencia a la adquisición, al control, a la fusión de empresas que ya existen, o a la cooperación con otras empresas con la finalidad de acceder a nuevos mercados o llegar a acuerdos entre ellas. Cuando el mercado nacional no es suficiente para el crecimiento externo de las empresas, se internacionalizan, es decir, intentan abrirse camino en el exterior.

* Recuerda

Algunos de los criterios que se utilizan para determinar la dimensión de la empresa son:

- Ventas o facturación.
- Capacidad productiva instalada (indica la producción realizable a un ritmo normal de trabajo y para un grado óptimo de ocupación).
- Volumen de producción (en unidades físicas o en unidades monetarias).
- Recursos totales en funcionamiento.
- Recursos propios.
- Plantilla de la empresa.
- Valor añadido generado por la empresa.
- Beneficios brutos (beneficios antes de intereses e impuestos).

B. Crecimiento interno

Cuando la empresa se decanta por una estrategia de crecimiento, su primera intención es el crecimiento interno. Para ello, puede optar por el incremento de la capacidad productiva manteniendo el mismo producto, o por el aumento de la variedad de productos y servicios, es decir, diversificar la producción para conseguir nuevos mercados.

Cuando la empresa quiere incrementar su producción, pero sin cambiar de producto, lo que debe hacer son básicamente estrategias de *marketing* para vender más y, así, producir más. Estas estrategias pueden consistir en variar el precio, cambiar el envase para hacer el producto más atractivo, cambiar alguna cualidad del mismo, o intentar introducirlo en otros segmentos del mercado. Por ejemplo, se puede intentar que un yogur que hasta el momento solo lo consumían los niños también lo consuman los adultos. A esta estrategia la podemos denominar de *especialización*.

Cuando se elige diversificar la producción, normalmente las empresas suelen producir bienes que tienen alguna relación con el producto original (complementarios), ya que, de alguna manera, la empresa ya tiene información sobre el mercado donde se ha de introducir el nuevo producto y, por tanto, ya cuenta con una ventaja competitiva respecto a sus competidores. Lo llamaremos estrategia de *diversificación*.

En cualquiera de los dos casos, la empresa crece, y esto le puede comportar, entre otras cosas, tener que rehacer las instalaciones (comprar nuevos locales, maquinaria, mobiliario etc.) y, por tanto, incrementar su patrimonio.

Para analizar mejor las posibilidades del crecimiento interno se puede utilizar la **matriz de Ansoff**. Esta herramienta, también conocida como matriz producto/mercado o vector de crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa. Se reflejan en ella todas las combinaciones entre el producto y el mercado en las que se puede encontrar la empresa para crecer.

Esta matriz nos muestra las distintas opciones estratégicas que tiene la empresa analizando los productos y los mercados presentes y futuros (Tabla 3.5).

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Tabla 3.5. Matriz de Ansoff.

En la primera opción de la estrategia de **especialización** podemos escoger entre:

- Incremento de la **penetración del mercado**. Lo que se intenta es vender más productos en los mercados actuales, es decir, captando consumidores de la competencia y aumentando la frecuencia de compra de los consumidores actuales. Esto se conseguirá aplicando políticas de *marketing*, utilizando programas de fidelización a la marca, precios asequibles u otras promociones.
- **Desarrollo del mercado**. Consiste en intentar vender los mismos productos, pero en mercados nuevos, es decir vender a personas nuevas. Esto se conseguirá con la apertura de mercados geográficos distintos o vendiendo a nuevos grupos (segmentos) dentro del mismo mercado geográfico. También se logra utilizando canales de venta novedosos, como Internet.

En la segunda opción de la estrategia de **diversificación** podemos escoger entre:

- **Desarrollo de nuevos productos**. Se pretende vender nuevos productos en los mercados actuales, es decir, vender productos distintos a las mismas personas. Se podrían vender productos complementarios o que estén relacionados con lo que se está comercializando hasta ahora, o añadir un servicio posventa.

Sabías que...

H. Igor Ansoff (1918-2002) era un ruso-estadounidense, matemático y administrador de empresas. Se le conoce como el padre de la gestión estratégica. Emigró en 1937 a EE.UU. donde fue un distinguido profesor de la Universidad Internacional de Estados Unidos (ahora Alliant International University). Allí desarrolló su trabajo sobre la investigación de la gestión estratégica.

Ansoff está considerado el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico, y fue el primer autor reconocido de un libro sobre estrategia empresarial, en el que presentó los conceptos y términos que han servido de base para todo el amplio desarrollo que ha tenido en todo el mundo.



- **Diversificación.** Esta estrategia es arriesgada, ya que se está tratando de vender productos o servicios completamente diferentes y apuntando a clientes en mercados desconocidos. En esta opción la ventaja es que, al comercializar productos totalmente distintos, si un negocio de la misma empresa sufre de circunstancias adversas, el otro es poco probable que se vea afectado.

Como conclusión, podemos decir que la opción más arriesgada es la diversificación, ya que nos movemos en lo desconocido, tanto en lo que se refiere a los productos como a los mercados. Por el contrario, lo más fácil está en la penetración del mercado: mismos productos en mismos mercados.

C. Crecimiento externo

Cuando con el crecimiento interno no es suficiente, las empresas optan por el **crecimiento externo**, que se refiere a la adquisición, el control, la fusión, etc. de empresas existentes, o a la cooperación entre empresas con la finalidad de acceder a nuevos mercados o para llevar a cabo acuerdos entre sí.

El crecimiento externo puede asumir muchas formas. Las más importantes son las siguientes:

- La **fusión pura** es la unión entre varias sociedades para crear una nueva. La empresa que surge como fruto de la negociación de las otras asume los derechos y las obligaciones de las empresas que se disuelven (sin liquidarse) y forman un patrimonio único. La unión de fuerzas permitirá perseguir objetivos que por sí solas no podrían conseguir con la misma eficacia.
- La **fusión por absorción** significa que una empresa adquiere (absorbe) otra u otras, extinguiéndose estas últimas, de forma que el patrimonio es asumido por la primera. Dependiendo de cómo se haga la absorción, a los dueños de la empresa que desaparece se les podrá pagar con dinero o con acciones.
- La **participación** en sociedades se da cuando una empresa compra una parte del capital social de otra con la intención de dominarla, ya sea de manera total o parcial, y con la particularidad de que ninguna empresa pierda la forma jurídica. Este control puede ser absoluto, cuando la compra es de más del 80 % del capital social de la otra; mayoritario, cuando es de más del 50 %; y minoritario, cuando es menor del 50 %.
- La **cooperación** de empresas se basa en relaciones especiales entre empresas independientes que, mediante acuerdos, colaboran para compartir recursos e informaciones para conseguir objetivos comunes, minimizando costes y riesgos.
- El **cluster** es la concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten interés por un sector económico concreto. Es un grupo de empresas del mismo negocio que tienen retos estratégicos similares. Michael Porter define los *clusters* como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para lograr ser más competitivas.

Hay mucha variedad de *clusters* en industrias como la automoción, las de las tecnologías de la información o el sector farmacéutico. De hecho, los *clusters* no dejan de ser estrategias empresariales que permiten a los empresarios, tanto individual como colectivamente, cooperar para ser más competitivos.

- Las **joint-ventures** son acuerdos entre dos o más empresas que aportan capital o algún otro activo. En general, se realizan entre empresas de diferentes países, cuando una de ellas quiere operar en un país sobre el cual no tiene mucha información. La empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta básicamente conocimientos sobre el mercado local y cómo acceder a él.
- Un **trust** o concentración vertical es un conjunto de empresas que forman parte de diferentes fases del proceso de producción, y que intenten reducir costes y dominar el mercado. Un ejemplo real puede ser la petrolera Repsol, que controla todas las fases del proceso, como

Sabías que...

Una **unión temporal de empresas (UTE)** es una asociación de dos o más empresas que se unen de forma temporal para realizar una obra o prestar un servicio mientras este dure. Normalmente, se trata de proyectos de gran envergadura.

la exploración, la extracción, el refinamiento y la venta de productos petrolíferos, o cualquier grupo de empresas cuando, por ejemplo, unas producen madera, otras muebles, otras telas para tapizar, etc.

- El **cártel** o concentración horizontal consiste en un grupo de empresas del mismo sector productivo que dominan prácticamente el mercado y se ponen de acuerdo en los precios y en las estrategias de venta. Un ejemplo clásico de cártel es la OPEP, que agrupa a los países exportadores de petróleo.
- Los **holdings** son una forma de organización de empresas según la cual una compañía matriz consigue las acciones y las participaciones de otras empresas que controla. Solo tienen un orden directivo. Una de las ventajas de los **holdings** es que controlan diversos sectores. Además de buscar un beneficio o eficiencia fiscal, se puede obtener una mejor rentabilidad de los capitales cuando los resultados consolidados de todas las sociedades son mejores que los de cada empresa individual.

Cuando el mercado nacional no es suficiente para el crecimiento externo de las empresas, estas tienen la opción de **internacionalizarse**, es decir, abrirse camino hacia el exterior.



Fig. 3.7. Edificios en Silicon Valley. Esta región es uno de los ejemplos más famosos de cluster industrial. En este valle tienen su sede empresas tan famosas en el mundo de la informática como Apple, Microsoft, Intel, Ebay, Oracle o Yahoo! También cuenta con universidades con una especialización fuerte en el sector, como Berkeley. Las empresas que se instalan en Silicon Valley son totalmente independientes entre sí, e incluso compiten entre ellas, pero todas se benefician de las ventajas de estar en un mismo lugar: aprenden unas de otras, acceden a una gran cantidad de mano de obra muy cualificada y a servicios comunes especializados.

ACTIVIDADES

- 11>** Explica qué son las economías de aglomeración y pon ejemplos.
- 12>** ¿Cuándo se utiliza la matriz de Ansoff?
PAU
- 13>** Busca información de *clusters* que haya en tu comunidad.
- 14>** Explica la diferencia que hay entre la fusión pura y la fusión por absorción.
PAU

3.5 Internacionalización. Multinacionales

Hoy en día, ningún país es autosuficiente, sino que a todos les hace falta intercambiar productos. El surgimiento de una sola economía mundial podría suponer un gran avance, ya que, potencialmente, crea las bases para una planificación internacional de la economía mucho más armoniosa que la actual.

La globalización es la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales. Se trata de un proceso político, económico, social y ecológico, que está teniendo lugar actualmente, por el cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre unos lugares y otros —por alejados que estén— bajo el control de las grandes empresas.

Por tanto, podemos definir la **globalización** como la extensión de las relaciones económicas entre diferentes países, hasta el extremo de crear una economía mundial, en la que cada economía participante depende de las otras.



Es decir, las empresas necesitan ganar dimensión para atender este nuevo mercado, y una de las vías para conseguirlo es mediante la internacionalización.



La **internacionalización** es la apertura a los mercados internacionales, es decir, las operaciones que efectúa una empresa para vincularse con estos mercados internacionales.

A. Proceso de internacionalización

Cuando las empresas se internacionalizan, pueden optar por diferentes estrategias, es decir, lo pueden hacer de manera multidoméstica, global o transnacional.

Una empresa utiliza una estrategia de **internacionalización multidoméstica** cuando descentraliza su organización en cada país en el cual opera, es decir, la empresa da una respuesta más diferenciada para cada país donde está ubicada cada filial según sus necesidades locales. Con frecuencia, se contrata a trabajadores locales para que administren la empresa, y hay una independencia de los directivos de las filiales con respecto a los de la sede central. Todo el enfoque comercial va destinado al país en el que se operará. Podríamos hablar de un conjunto de empresas domésticas unidas por una propiedad común.

La **internacionalización global** trata de obtener una ventaja competitiva con una centralización de recursos globales para todos los países en los que opera, y toda la administración se lleva a cabo desde el país de origen. En la mayoría de los casos, los administradores y directivos de las filiales suelen ser del país de origen de la empresa matriz. Las filiales tienen poca independencia y capacidad para proponer estrategias o nuevos productos. Todos los productos son iguales para todos los países, así como las marcas. Las filiales suelen ser simples canales de distribución.

La **internacionalización transnacional** elimina barreras geográficas y utiliza todas sus estrategias de producción y de ventas sin tener en cuenta de dónde proceden, es decir de la filial que las propone. Por tanto, los diferentes centros de diversos países aportan nuevas ideas y productos para ser explotados a nivel global. A cada filial se le puede asignar algún papel determinante, ya sea en el ámbito comercial, de innovación, o en cualquier otro, aprovechando las ventajas y las necesidades de cada país en el que operan con la idea de poder obtener economías de escala y, así, reducir costes. Podríamos decir que la empresa transnacional tiene una visión global del mercado, pero actúa de manera local. En este caso se mezclan un poco las dos estrategias anteriores, ya que cada filial en algún momento se puede convertir en empresa coordinadora de forma global.

La internacionalización comporta, además, una serie de consideraciones a tener en cuenta. Las empresas, al empezar su proceso de internacionalización, se pueden encontrar con:

- Falta de información sobre el mercado en el que van a operar.
- Falta de personal cualificado en la empresa.
- Resistencia al cambio por parte del conjunto humano que forma parte de la empresa. La internacionalización involucra a todas las áreas o funciones de la empresa, por lo que exige un compromiso pleno por parte de toda la organización.
- Distancia cultural-psicológica, ya que, con toda seguridad, el entorno cultural será distinto a aquel en el que opera la empresa de origen.
- Gustos de los consumidores distintos a los que se está operando.
- Prácticas de negocios diferentes; distinta forma de actuar con proveedores, instituciones, clientes, consumidores, empleados, etc.
- Necesidad de adaptarse a una nueva legislación.



Recuerda

En la empresa multidoméstica las filiales actúan de forma independiente, en la global, de forma dependiente, y en la transnacional de forma interdependiente.

La empresa, por tanto, ante todos estos obstáculos deberá valorar las ventajas que le puede proporcionar exportar o expandirse en otros países. Una de las principales ventajas, y quizá su objetivo más importante, es incrementar sus ventas. Para ello puede aprovecharse de economías de escala que reducen los costes.

Entre otras cosas, al internacionalizarse las empresas conocerán el mismo mercado en el que operan las demás empresas de su sector, siendo esto una ventaja competitiva, ya que es una de las soluciones para permanecer en el mercado.

B. Empresas multinacionales

Las *empresas multinacionales* surgen de un proceso de ampliación de mercados por parte de las grandes corporaciones, y son aquellas que operan en dos o más países, desarrollando no necesariamente la misma actividad, aunque lo más frecuente es que lo hagan.



Las empresas multinacionales son sociedades mercantiles que tienen una gran capacidad productiva o que son el resultado de una concentración y fusión de empresas que buscan nuevos mercados. Cuantas más necesidades tengan estos mercados, más incentivos habrá para que las empresas se instalen en ellos. Estos mercados están en países distintos a los de origen de las empresas.

En el momento de escoger el país, al margen de estudiar el mercado, hay otros motivos que animan a las empresas a instalarse en uno o en otro. Por ejemplo, hay Gobiernos de países en vías de desarrollo que ofrecen a las empresas muchas ventajas —económicas, fiscales o laborales (coste del trabajo)—, ya que esto les ayudará económicamente y, en definitiva, supondrá para ellos un desarrollo. Pero, básicamente, la decisión de invertir y escoger el lugar adecuado viene determinada por el propio rendimiento de la empresa, es decir, por los beneficios esperados.

Las multinacionales están formadas por un conjunto de empresas. Una de ellas es la empresa matriz, que sigue operando en el lugar de origen; las otras son filiales de esta, y se encuentran en el resto de los países relacionándose entre sí.

Estas empresas tienen una serie de **características** que las diferencian de las demás. Vamos a señalar algunas de ellas:

- Son empresas que, gracias a los resultados de su conjunto (empresa matriz y filial) se compensan y equilibran. Tienen una gran resistencia en el mercado y, por tanto, de alguna forma, juegan con ventaja respecto al resto de empresas.
- Tienen tecnología punta; por eso están en constante crecimiento y, poco a poco, absorben el mercado y van fusionando empresas más pequeñas.
- Se estructuran de tal forma que la matriz se encarga de la fijación de la estrategia a seguir por el grupo, estableciendo la planificación y control del mismo, mientras que las filiales se encargan de las actividades productivas del grupo siguiendo las pautas que le marca la matriz.
- Debido a su gran tamaño, están en disposición de conseguir economías de escala en la producción de los bienes y servicios que comercializan.
- También gracias a su tamaño, tienen una importancia clave en su sector.
- La matriz ejerce el control directo o indirecto de sus filiales por medio de su participación en el capital social de las mismas.



Fig. 3.8. El fenómeno de la globalización comprende el comercio internacional, el movimiento de capitales, la inversión extranjera directa, los fenómenos migratorios, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, y su efecto cultural. Está revolucionando el mundo de la empresa y su gestión.

Recuerda

La **renta per cápita** es una medida general de las rentas de los ciudadanos, es decir, aquella parte del Producto Interior Bruto que reciben las familias (el PIB es la producción de los factores nacionales o extranjeros residentes en un país). Se calcula como el cociente entre la renta nacional de un país y su número de habitantes.

Sabías que...

Hay empresas que deslocalizan o externalizan solo una parte de su producción, es decir subcontratan (*outsourcing*), también con la finalidad de reducir costes. Este proceso también se conoce como externalización de costes.

Sabías que...

La **relocalización** supone el fenómeno inverso al de la deslocalización, y se basa en un decrecimiento en el tamaño de las empresas y la búsqueda de la competitividad mediante la realización de actividades productivas en su entorno próximo, con trabajadores locales altamente cualificados y proveedores de la zona.

C. Deslocalización

La globalización también ha hecho posible que muchas empresas recurran a la estrategia conocida como deslocalización.

La **deslocalización** es un fenómeno nuevo pero que ya está muy extendido. No hay muchas definiciones sobre la deslocalización, pero hay una que la caracteriza perfectamente:

«El traslado de actividades productivas desde países industrializados a países en desarrollo caracterizados por poseer niveles sensiblemente inferiores a su renta per cápita y, por consiguiente, al salario medio de la población» (Marta Muñoz Guarasa, *Boletín Económico de Información Comercial Española*).

Es decir, hay empresas que deciden trasladar su producción a otro país, normalmente menos desarrollado que el suyo y que puede estar en vías de desarrollo, con salarios más bajos que los trabajadores del país de origen, con la única finalidad de minimizar costes.

Normalmente, el coste más elevado de la empresa es el de personal, pero hay otros, como el de las materias primas, los costes financieros y, cómo no, los fiscales, que también son importantes y que se añaden al precio final del producto, que también se valoran al deslocalizarse.

Al **minimizar costes**, las empresas consiguen producir a precios más baratos que la competencia y ser más competitivas, ya que podrán vender a precios más bajos.

A la empresa, al deslocalizarse, como vemos, lo primero que le interesa es reducir los costes, pero al elegir el lugar de destino deberá analizar otros factores, como las infraestructuras, la legislación, la estabilidad política, el posible crecimiento del país...

Hay ocasiones en que las empresas se deslocalizan para evadir una legislación medioambiental más rígida en el país de origen, provocando un grave impacto medioambiental en el país de destino.

Con la deslocalización encontramos:

- Empresas que cierran completamente sus plantas productivas en el país originario.
- Empresas que reducen su producción a un nivel meramente representativo, quedándose en el país de origen.

En cualquiera de los dos casos, la deslocalización tiene un efecto negativo importante sobre el país de origen, ya que aumentará el desempleo y la desinversión, fenómenos que afectarán a la economía de la región o país. En el país de destino se produce el efecto contrario, siendo estos fenómenos positivos para su población.



Fig. 3.9. Cuando hablamos de deslocalización, es fácil encontrar ejemplos de actividades primarias, como la logística o la fabricación. Sin embargo, los avances en las tecnologías de la información y la comunicación también han facilitado enormemente la deslocalización de actividades de soporte. Así, por ejemplo, es frecuente encontrar grandes empresas europeas o estadounidenses que llevan la contabilidad desde la India.

■ 3.6 Las pequeñas y medianas empresas (pymes)

Como ya hemos comentado, para decidir la dimensión de la empresa (capacidad de producción) se ha de tener en cuenta una serie de criterios. A pesar de ello, podemos decir que dentro de este grupo se incluyen las empresas pequeñas y medianas según el número de trabajadores y el volumen de facturación. Consideramos pequeña la empresa con menos de 50 trabajadores y un volumen de ventas en torno a los 5 millones de euros al año; las empresas medianas tienen entre 50 y 250 trabajadores y un volumen de ventas entre 5 y 10 millones de euros al año.

Este grupo de empresas representa el 90 % del total de las empresas españolas. Por tanto, tienen mucha importancia, tanto social como económicamente, porque de ellas dependen muchas familias, ya que, entre otras cosas, les proporcionan trabajo. Normalmente el capital de las pymes es propiedad de una sola persona o de pocos socios.

Las características básicas de las pymes son las siguientes (unas positivas y otras negativas):

- **Poca formación empresarial.** El empresario tiene pocos conocimientos técnicos, los cuales a menudo los ha adquirido en la propia gestión de la empresa. Al gestionarla, se mueve más por impulsos y ganas que por una formación académica adecuada. Tiene pocos departamentos de asesoramiento (*staff*).
- **Poca capacidad financiera.** Les cuesta acceder a los mercados financieros, ya que normalmente se han iniciado en empresas familiares y con pocos recursos de partida, y esto hace que les cueste generar autofinanciación para poder crecer.
- **Cualificación y formación técnica del personal y obsolescencia tecnológica.** El reciclaje del personal no avanza con la misma rapidez que la tecnología de la empresa. Esto puede deberse a la falta de previsión por parte de la dirección o a la falta de medios económicos para adaptarse, lo que implicaría un desfase tecnológico, que también puede ser debido a la poca capacidad financiera y económica. Este hecho se agrava por el rápido desarrollo tecnológico y los adelantos en investigación. Todo esto puede significar que estas empresas queden al margen de los mercados, ya que los equipos obsoletos comportan más costes y menor calidad de la producción.
- **Organización flexible** y, por tanto, facilidad de comunicación entre el personal de la empresa, debido a que el número de trabajadores es reducido y esto permite la comunicación y la creación de un buen equipo de trabajo. Además favorece la toma de decisiones, es decir, hay una mayor flexibilidad en este sentido. Esto se debe también en gran medida a la existencia de pocos niveles de mando, es decir, al hecho de que el poder esté concentrado en el propietario o el director de la empresa, lo que implica que las decisiones se pueden tomar de una forma rápida sin pasar por demasiados intermedios.
- **Integración del personal.** El personal normalmente está integrado en la empresa, participa de las responsabilidades y esto supone que esté más motivado en su trabajo.
- **Desarrollo en mercados intersticiales,** es decir, aprovechamiento de los espacios que dejan vacíos las empresas grandes en los mercados, ya que estas se especializan en un producto y se interesan por producciones que permiten economías de escala. Por tanto, hay aspectos en los cuales la pequeña y mediana empresa puede dominar a las empresas grandes, como en la comercialización del producto, aprovechando un contacto más directo con el cliente.
- **Creadoras de empleo.** Las pymes son un grupo de empresas que tienen más recursos de trabajo que de capital, por lo que generan más empleo que las empresas de gran tamaño, debido probablemente, como hemos dicho antes, a la falta de financiación para invertir en capital. Es decir, son empresas generadoras de más empleo en términos proporcionales.



Fig. 3.10. ¿Alguna vez has mandado a reparar tu ordenador directamente al fabricante? No es probable: los fabricantes de ordenadores son empresas de gran tamaño, a menudo localizadas en países muy lejanos. Por eso no son muy eficaces en la prestación de servicios posventa y de mantenimiento, que requieren un trato cercano con el consumidor final. Estos servicios son un ejemplo de mercado intersticial.



En Internet

En la página web www.cepyme.es encontramos información sobre la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, organización que da soporte a las pymes. Podemos encontrar las últimas noticias sobre las pymes en: www.ipyme.org www.ticpymes.es

Características positivas de las pymes	Características negativas de las pymes
Organización flexible	Poca formación empresarial
Integración del personal	Poca capacidad financiera
Desarrollo en mercados intersticiales	Cualificación y formación técnica del personal
Creadoras de empleo	Obsolescencia tecnológica

Tabla 3.6. Características de las pymes.

Hay sectores en los que las pymes son mucho más idóneas que las empresas grandes: actividades muy afectadas por la moda o de demanda muy inestable, actividades en las que es muy importante la habilidad y destreza de la mano de obra frente a la maquinaria, sectores de tecnología muy avanzada que necesitan personal muy cualificado o actividades en las que es muy importante el contacto directo con el cliente.

Por otro lado, existen actividades específicas dentro de un mismo sector en las que las pymes son más adecuadas. Un ejemplo son ciertas actividades agrarias en las que la producción se realiza en pequeñas unidades, mientras la comercialización y distribución se lleva a cabo por medio de grandes empresas. En la industria del automóvil se realiza la fabricación por grandes empresas, y la distribución por pequeñas (concesionarios particulares). En numerosas actividades manufactureras existe una importante industria auxiliar (por ejemplo en la fabricación de coches para determinados componentes o piezas). Por último, hay actividades en las que es mayoritaria la presencia de las pymes, ya que, hasta que la tecnología propia del sector y los mercados no se consolidan, no aparecen las grandes empresas que buscan economías de escala crecientes.

A. Efectos de la globalización en la estrategia de las pymes

Como hemos apuntado anteriormente, la globalización es un proceso que, lentamente, ha ido creando una economía mundial, en la cual las economías nacionales aumentan progresivamente su dependencia mutua y, por tanto, las empresas de las economías de los países más desarrollados han unificado sus estrategias para poder competir. Así, la globalización ha contribuido a que las empresas intentasen crecer aumentando su dimensión con el objetivo de poder abastecer este mercado.

Este fenómeno ha hecho que algunas empresas, sobre todo las pymes, hayan quedado al margen de esta internacionalización, ya que su capacidad exportadora no ha sido suficiente. Además, en general se han hecho visibles los aspectos negativos de las pymes, como su poca capacidad financiera, la obsolescencia tecnológica y la poca capacidad innovadora, así como el hecho de no poder aprovecharse de las economías de escala a las cuales, en cambio, tienen acceso las multinacionales.



Recuerda

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, la producción que se asocia a cada factor de producción.



ACTIVIDADES

15> ¿Puede una pyme ser una multinacional?

PAU

16> Busca ejemplos de empresas de tu población que sean multinacionales y otras que sean pymes. Puedes resolver este ejercicio en grupo.

■ 3.7 La empresa y las tecnologías de la información y de la comunicación

Se ha definido un nuevo entorno para las empresas ante la generalización de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. La **innovación tecnológica**, que ha supuesto desde los años noventa del siglo pasado el uso de Internet, ha permitido a las empresas mejorar la eficiencia de sus actividades productivas, ya que propicia potenciales importantes al proporcionar una herramienta de primerísimo orden en muy diversas vertientes de la empresa: producción, comercialización, *marketing*, organización del trabajo; y, por el contrario, no optar por ella es una fuente de pérdida de competitividad derivada de las ventajas que puedan encontrar los competidores.

Esta nueva realidad para la empresa, que en su momento resultó sumamente novedosa, implica que la empresa tiene que asumir las nuevas características de su entorno. Y todo ello estimulado o amplificado por el uso generalizado de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Podemos identificar tres elementos básicos que caracterizan y explican con más detalle este nuevo entorno para las empresas: la globalización económica; la economía de la información, la comunicación y el conocimiento; y los avances tecnológicos que hacen de Internet una nueva forma de organización.

Analicemos cada uno de estos elementos:

- La **globalización económica**, como ya hemos apuntado, supone un entorno mundial en el que las actividades económicas fundamentales funcionan conjuntamente gracias a mercados financieros interconectados y a una integración de la producción a escala internacional. Esto ha supuesto la existencia de mercados cada vez más grandes y dinámicos, en los que las estrategias de las empresas se tienen que adaptar a negocios de nivel mundial, los flujos internacionales de los capitales son muy flexibles y en los que se deben redefinir los límites de la competencia, la cooperación y la interrelación de las empresas a un ámbito internacional.
- La **economía de la comunicación y del conocimiento** supone la constatación de que existen nuevos factores de producción (conocimiento y comunicación) que permiten a las empresas mejorar su productividad y la eficiencia de su organización. Las innovaciones tecnológicas en cuanto a la gestión de la información y de la comunicación permiten a las empresas obtener ganancias en productividad y en generación de riqueza, es decir, la creación de valor en sus actividades económicas. Se puede hablar de una economía fundamentada en la productividad y la creación de valor generada por la gestión del conocimiento y de la comunicación gracias a importantes innovaciones tecnológicas, como por ejemplo Internet.
- Finalmente, **Internet como una nueva forma de organización** significa que la economía se basa en las llamadas tecnologías de la información y de la comunicación, que se han podido expandir y desarrollar rápidamente debido a los avances de la informática y de la microelectrónica. Esto es posible gracias al enorme y rapidísimo avance de los ordenadores como herramientas que permiten a las empresas —y a la sociedad en general— procesar grandes flujos de información cada vez con mayor rapidez. Por ello, Internet se entiende como una nueva forma de organizar la economía, la comunicación y los crecientes flujos de información.

Es en este nuevo entorno donde las empresas tienen que hacer grandes cambios para mejorar su competitividad. Por una parte, deben adaptar los fundamentos de la gestión empresarial para asegurar su supervivencia en un entorno globalizado que se caracteriza por la flexibilidad creciente de la producción a nivel internacional y por las mejoras en la integración cliente-proveedor; y, por otra parte, deben redefinir la organización del trabajo, basándose en la actualización e innovación constantes como fuente de creación de valor.

Sabías que...

La era del conocimiento tiene sus ventajas pero también sus inconvenientes.

En Internet podemos acceder a mucha información, pero debemos tener cuidado ya que, en muchos casos, no sabemos el origen de la misma o qué intereses se ocultan detrás de su publicación.



A. La influencia de Internet sobre la empresa

Internet supone para la empresa un conjunto de herramientas que puede utilizar en diferentes aspectos de su gestión. En la mayoría de los casos facilita las funciones de la empresa, ya que hace posible que se eliminen factores que hasta ahora frenaban la comunicación. Por ejemplo, podemos comunicarnos con un cliente o con un proveedor que está a miles de kilómetros de nosotros, e intercambiar información sobre las transacciones que queremos realizar (pedidos, información técnica, presupuestos, etc.) a través del correo electrónico —e-mail— o de la página web de la empresa.



Internet es una red global de ordenadores interconectados y capaces de comunicarse entre sí.

Sabías que...

La idea de crear una red descentralizada de interconexión de ordenadores (Internet) fue originariamente una propuesta de un grupo de militares estadounidenses, que consistía en un sistema alternativo de comunicación y conexión, seguro y eficaz ante una hipotética catástrofe nuclear que dañase los centros militares de mando.

La introducción y aplicación de Internet en el ámbito empresarial modifica importantes aspectos en la organización y la actividad de la empresa, como por ejemplo:

- **Mejor comunicación exterior.** Como resultado de la facilidad e intensidad a la hora de establecer relaciones empresariales con clientes, proveedores, consumidores y la sociedad en general, la comunicación de la empresa con el exterior se hace más barata, ágil y eficiente, lo que redundará en una mejor gestión económica y en un más adecuado funcionamiento empresarial.
- **Mayores opciones de inversión y financiación.** Al formarse un mercado financiero global en el que el capital y sus movimientos no encuentran fronteras, las posibilidades de financiación se amplían, así como las alternativas de inversión a nivel mundial.
- **Incremento de la productividad laboral.** Al flexibilizarse las relaciones laborales y demandarse mano de obra más cualificada, la organización del trabajo se ve beneficiada.

A continuación vamos a centrarnos en los cambios y adaptaciones que supone la introducción de Internet para la empresa, haciendo hincapié en la interconexión entre empresas e instituciones.

B. Interconexión entre empresas e instituciones

La posibilidad que tienen los usuarios de Internet de comunicarse de forma constante, rápida y barata permite que las empresas puedan realizar más fácilmente los trámites más habituales de la dinámica empresarial, con más efectividad y, en muchas ocasiones, ahorrando recursos.

Estas mejoras se pueden observar en diversos aspectos:

- **Relación cliente-proveedor.** Se intensifica y se facilita la comunicación, como ya se ha indicado anteriormente, haciendo más sencillo el proceso de la compra (como el pedido al proveedor, la consulta de los precios y las tarifas de los servicios), el envío de la factura y el control del proceso de pago.

En cuanto a la relación de la empresa con sus clientes, permite una mejora en la eficiencia de la logística de la empresa, que se adapta mejor a las necesidades de los mismos.

- **Banca electrónica.** La empresa puede controlar sus cuentas bancarias y realizar muchas gestiones bancarias desde un ordenador, sin que nadie tenga que desplazarse a la oficina bancaria. Además, se puede beneficiar de mejores condiciones financieras, como antes se señalaba, con lo que se ahorra costes financieros o mejora los rendimientos de sus inversiones financieras.

- **Trámites oficiales.** La empresa puede realizar desde sus oficinas la liquidación de impuestos, la entrega de documentos oficiales para la Agencia Tributaria o la Seguridad Social, la solicitud de permisos oficiales y, en general, puede lograr una comunicación más fluida con las Administraciones Públicas.

Evidentemente, todo esto facilita la función administrativa de la empresa, con el consiguiente ahorro de costes.

- **Información y asesoría.** Las necesidades de la empresa de información o asesoramiento en aspectos legales, económicos, etc., se facilitan, ya que la conexión a través de Internet permite el acceso a sistemas de divulgación de forma más rápida.



Fig. 3.11. La expansión de la Web 2.0, o «web social», unida a las continuas mejoras tecnológicas en dispositivos móviles, ha permitido nuevas formas de trabajo en el ámbito de la empresa. Así, el «trabajo en red», coordinado por teléfono o e-mail, está evolucionando hacia el «trabajo en la nube», en el que los miembros del equipo utilizan sus navegadores web para trabajar colectivamente sobre documentos que se alojan en servidores remotos. Es como si varias personas escribieran a la vez en la misma hoja de papel, aportando cada una su trabajo y sus ideas. El paso siguiente en el desarrollo de Internet es la denominada «Web 3.0», caracterizada por la inteligencia semántica y la generalización de las tecnologías 3D al ámbito de las páginas web.

En Internet



Google Drive es una herramienta que permite guardar archivos y realizar trabajos en equipo «en la nube», tanto documentos de texto como presentaciones y hojas de cálculo. Su dirección web es: <https://drive.google.com>

ACTIVIDADES

17> Explica qué nuevas oportunidades de negocio se le pueden presentar a las empresas en el entorno de la influencia de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. ¿Crees que también pueden aparecer nuevas amenazas? Razona la respuesta.

18> Identifica qué bienes o servicios que consumes o utilizas habitualmente provienen de la relación entre la empresa y las tecnologías de la información y de la comunicación.

19> ¿Crees que empresas o sectores económicos que actualmente están totalmente influenciados por las tecnologías de la información y de la comunicación han experimentado grandes cambios en sus características generales?

20> ¿Cómo crees que puede afectar a los trabajadores de una empresa la adaptación de la misma a Internet?

Estrategia y desarrollo empresarial

La dirección estratégica busca gestionar los recursos de la empresa a corto, a medio y a largo plazo para lograr sus objetivos en un entorno competitivo y cambiante. Para ello, la empresa tomará también decisiones sobre su localización y su dimensión, es decir, construirá una estrategia de crecimiento interno y externo.

Dirección estratégica: proceso de gestión de una estrategia en la empresa, que se tiene que adaptar a un entorno cambiante y a la interacción con la competencia, teniendo en cuenta el largo plazo.

Estrategia: conjunto de decisiones que una empresa puede tomar sobre actuaciones a realizar y sobre los recursos que puede utilizar en estas acciones. Todo ello busca alcanzar una serie de objetivos empresariales a diversos niveles, relacionados con el éxito.

La estrategia empresarial



Las estrategias competitivas

Buscan obtener **ventaja competitiva** (conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior ante las empresas competidoras).

- Estrategias de diferenciación:** Buscan que el producto sea diferente del de la competencia (por calidad, diseño, tecnología, etc.).
- Estrategias de liderazgo en costes:** Persiguen ofrecer un producto a menor precio que la competencia.
- Estrategias de enfoque:** Se centran en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes.

Actividades de soporte

- Administración y gestión
- Recursos humanos
- Tecnología
- Finanzas, contabilidad, control de calidad, etc.



Entorno general • Entorno general • Entorno general

1. Factores económicos
2. Factores sociológicos
3. Factores políticos-legales
4. Factores tecnológicos
5. Factores medioambientales

Las fuerzas competitivas de Porter

1. Amenazas de productos sustitutivos
2. Amenazas de nuevos competidores
3. Poder de negociación de los clientes
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Grado de rivalidad de los competidores

These forces lead to the **Situación competitiva de la empresa** (Competitive situation of the company).

Entorno específico

1. Proveedores
2. Intermediarios
3. Clientes
4. Competidores
5. Intermediarios financieros

Análisis del entorno: el método DAFO

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	Oportunidades	Amenazas



Estrategias de crecimiento

- Localización**
- Aprovisionamiento
 - Comunicaciones
 - Fuerza laboral
 - Demanda
 - Leyes
 - Desarrollo
 - Transporte
 - Financiación

Dimensión

Crecimiento

La responsabilidad social de la empresa

- 1 Costes sociales:** consecuencia de actuaciones de la empresa que perjudican a la sociedad.
- 2 Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en las decisiones de la empresa:
 - Códigos de conducta internos.
 - Conciliación de la vida laboral y familiar.
 - Formación.
 - Cuidado del medio ambiente.
- 3 Balance social:** documento voluntario que recoge las actividades realizadas por una empresa desde la perspectiva social.
- 4 Ética en los negocios:** su aplicación genera fidelidad, prestigio y motivación, aumentando el valor añadido.



Crecimiento interno: incremento de la capacidad productiva a través de nuevas inversiones.

Matriz de Ansoff		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación



Pequeñas y medianas empresas (pymes)

Características positivas:

- Organización flexible
- Alta integración del personal
- Capacidad de desarrollarse en mercados intersticiales
- Capacidad para crear empleo

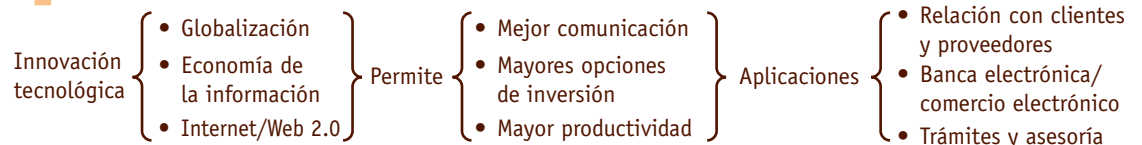


Características negativas:

- Menor formación empresarial de sus dueños
- Poca capacidad financiera
- Dificultades para cualificar y formar al personal
- Obsolescencia tecnológica



La empresa y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)





Actividades finales

Elabora tu propio mapa conceptual de la unidad. Debe recoger los contenidos más importantes estudiados, y relacionarlos entre sí.

- 1>** ¿Qué es el análisis estratégico? ¿De qué se compone?
- 2>** Clasifica los siguientes factores como pertenecientes al entorno genérico o al específico: el tipo de cambio, las relaciones con los sindicatos, el nivel cultural de la población, los clientes y las infraestructuras.
- 3>** Realiza el análisis DAFO de una empresa de vinos de La Rioja a partir de los datos del informe que ha elaborado una empresa externa de asesoramiento comercial. El informe destaca los siguientes puntos:
- La empresa elabora un vino tinto muy bien aceptado entre los expertos.
 - Tiene comerciales que son poco entendidos en el sector vinícola.
 - La comercialización y distribución de la zona no está aún consolidada.
 - Mala imagen del vino, a causa de las campañas anti-alcohol realizadas por las instituciones gubernamentales y a causa también de los cambios de hábitos de los consumidores.
 - El envase y el etiquetado de las botellas es innovador y atractivo para los clientes.
 - Los precios de su vino son asequibles y competitivos.
 - La empresa tiene tres competidores que están bien posicionados en el mercado.
- 4>** Consideremos el caso de una empresa que opera en un mercado en situación de monopolio. ¿A cuál de las cinco fuerzas competitivas hace referencia esta situación? ¿Implica una buena situación de la empresa? ¿Y si opera en un mercado en situación de competencia perfecta? Razona la respuesta.
- 5>** Ante la existencia de costes sociales, ¿cómo crees que debe actuar la empresa?
- 6>** ¿Qué entiendes por Responsabilidad Social Corporativa? En este sentido, ¿cómo pueden actuar las empresas?
- 7>** Define la ética empresarial.
- 8>** Explica qué caracteriza a una estrategia operativa. ¿Podrías poner un ejemplo?
- 9>** ¿Cómo es la estrategia competitiva de precios bajos? Explica cuándo crees que se tiene que aplicar.
- 10>** ¿Qué condiciones se tienen que dar para poder aplicar con éxito una estrategia de bajos costes de producción?
- 11>** ¿Qué es la creación de valor? ¿Es siempre la base de una estrategia competitiva?
- 12>** Comenta la veracidad de la siguiente afirmación: «La dirección estratégica de la empresa tiene que tomar una decisión importante si quiere desarrollar la empresa: elegir uno de los tres niveles de estrategia empresarial: la corporativa, la de negocio o la operativa.»
- 13>** ¿Crees que hay alguna diferencia entre la aplicación de una estrategia corporativa o de una estrategia de negocio de una gran empresa? ¿Y si se considera el caso de una pyme?
- 14>** ¿Piensas que la finalidad de todas las estrategias es la mejora de la situación competitiva de la empresa?
- 15>** ¿Qué condición se tiene que dar para la aplicación de una estrategia de diferenciación segmentada? Explica la relación que hay con la segmentación.
- 16>** ¿Qué factores crees que se tienen que dar para que una estrategia fundamentada en la diferenciación segmentada tenga éxito?
- 17>** Supongamos la situación de un mercado muy competitivo en el que hay muchas empresas de dimensiones y capacidades productivas similares, que producen el mismo producto con un grado muy alto de homogeneidad, y en el que ninguno tiene una posición privilegiada. ¿Crees que una empresa podrá elegir una estrategia competitiva basada en los precios bajos?
- 18>** Una empresa que tiene como actividad única la confección de camisas clásicas para hombre se plantea la posibilidad de ofrecer un nuevo producto, una gama de camisas para el público más joven. ¿De qué tipo de estrategia estamos hablando? Razona la respuesta.
- 19>** Considera el caso de una empresa que tiene como actividad fundamental la producción y la distribución de calzado profesional para usos industriales y especializados. Se da la circunstancia de que está experimentando una bajada de las ventas, como consecuencia de la entrada de nuevos competidores extranjeros que ofrecen productos de calidad muy parecida a precios inferiores. Como reacción a esta situación adversa, la dirección se está planteando diferentes estrategias:
- Instalar maquinaria más moderna que permita a la empresa producir con calidades más altas que los competidores, pero con un incremento de los costes de producción del 15 %.
 - Implantar una campaña agresiva de promoción con mucha publicidad que reafirme la imagen de marca y permita fidelizar a los clientes.
 - Reconsiderar la actividad de la empresa y, dentro del sector del calzado, especializarse en otros productos, como el calzado deportivo.
- Explica qué tipo de estrategia implica cada alternativa y comenta qué factores se tienen que dar para tener éxito, si crees que puede tenerlo.
- 20>** ¿Por qué crees que en la actualidad las empresas se sitúan en zonas industriales? Explica qué son los parques tecnológicos.
- 21>** ¿Cuáles serían los criterios de localización que se tendrían que tener en cuenta para seleccionar el lugar donde se podría ubicar una residencia universitaria? Indica como mínimo tres.



Actividades finales



22> Imagina que quieres abrir una discoteca con dos socios más. ¿Dónde la situarías, en una zona típica de discotecas o bares, donde ya hay muchas, o donde no hay ninguna pero la gente que vive en ella es joven? Comenta las ventajas y desventajas de las dos opciones. Puedes hacer el ejercicio en grupo.

23> Busca información de empresas que se hayan fusionado en los últimos años.

24> Explica por qué crees que se crean los *holdings*.

25> Explica la diferencia entre cártel y trust.

26> Zara es una de las empresas del grupo Inditex. Actualmente está presente en más de cuarenta países. La actividad internacional, tanto de Zara como de las demás empresas del grupo, se planifica y gestiona desde A Coruña. Los diseños de los productos están estandarizados y centralizados, y los precios se fijan para todos los países desde la sede central. A partir de esta información, ¿qué estrategia de internacionalización crees que utiliza Zara?

27> El *Walt Disney Parks and Resorts* es la división de la empresa *Walt Disney Company* que construyó, dirige y coordina todos los parques temáticos. Tiene parques en diversos países, pero en cada uno las atracciones son diferentes, y cada parque atiende a las costumbres locales y se decora con los lugares de interés que puedan agradar al público al que va dirigido. Para que tengan éxito, la organización previamente ha de investigar sobre las preferencias de los consumidores locales y adaptarse.

Busca información sobre los diferentes parques temáticos y di qué estrategia de internacionalización utilizan.

28> Explica cuáles pueden ser los motivos que impulsan a las empresas a deslocalizarse.

29> Lee el texto y contesta las preguntas siguientes:

- ¿Qué objetivo consiguen las empresas con la deslocalización?
- ¿Cuál es el destino de las empresas que se van? ¿Por qué?
- ¿Qué consecuencia tiene la deslocalización para el país de procedencia?
- ¿Qué tipo de medidas se pueden tomar para reducir la deslocalización?

La deslocalización es hija de la globalización. Significa básicamente trasladar la totalidad de la producción de una empresa o de parte de esta empresa a otro país. La finalidad es evidente: reducción de costes y aumento de la rentabilidad.

En una sociedad en la que las distancias y las comunicaciones se han reducido hasta extremos insospechables y en la que la liberación de mercaderías y capitales es cada vez más una realidad, las fronteras desaparecen y las empresas (especialmente las multinacionales) no

entienden de nacionalidades. Si pueden producir más barato en otro sitio se irán.

Su destino suelen ser las economías emergentes. Las empresas se moverán buscando costes laborales moderados, condiciones de trabajo más flexibles (menos exigencias de seguridad, jornada laboral más larga), legislaciones menos rigurosas con el medio ambiente y una cierta estabilidad política con instituciones que aporten confianza, así como un nivel mínimo de infraestructuras y una cierta cualificación profesional. Muchos países de la Europa del Este, América Latina y Asia cumplen estas condiciones.

En España ya hemos asistido al cierre de numerosas empresas. Hablando desde el punto de vista laboral, la deslocalización se traduce en el cierre del centro y en la extinción de los contratos [...].

Las medidas suelen consistir en la reducción de los salarios o bien en la extensión de la jornada manteniendo los mismos sueldos.

En los supuestos en los que la voluntad de la empresa se manifieste como inamovible se producirá su cierre, instrumentalizado normalmente por medio de un expediente de regulación de puestos de trabajo, con la inclusión de medidas como planes de prejubilación, indemnizaciones y propuestas de recolocación.

La respuesta a este fenómeno pasa por incrementar los planes de formación y reconversión, así como por el fomento tanto del R+D como de un entramado empresarial de calidad.

José María Lastres, Negocios

30> ¿Por qué crees que las multinacionales quieren instalarse en distintos países?

31> ¿Cómo crees que se podrían mejorar los puntos débiles o las características negativas de las pymes?

32> ¿Crees que las empresas o sectores económicos que actualmente están totalmente influenciados por las tecnologías de la información y de la comunicación han experimentado grandes cambios en sus características?

33> Tomando como ejemplo la banca electrónica, realiza una investigación, trabajando en grupo, sobre cómo la operativa bancaria ha cambiado con la aplicación de las tecnologías de la información y de la comunicación. Podéis realizar una lista de las nuevas entidades bancarias que han aparecido.

34> Dentro del campo de los trámites oficiales, como se ha comentado en esta unidad, las tecnologías de la información y de la comunicación también han supuesto un gran cambio en las relaciones entre los ciudadanos y las Administraciones Públicas. Pero uno de los principales problemas es la identificación del usuario que realiza estos trámites (por ejemplo, presentación, liquidación y pago de impuestos). Investiga qué herramientas se utilizan para garantizar la seguridad de las operaciones y la confidencialidad de los intervinientes.



Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad

Los contenidos de esta unidad suelen preguntarse mucho en las PAU de todas las comunidades y en cualquier forma, es decir, definiciones, temas, textos y preguntas tipo test. Lo que se detecta es que cada comunidad suele proponer ejercicios cada año con el mismo formato.

Parte teórica

1> Define con brevedad: estrategia de concentración (segmentación o especialización).

(Aragón, septiembre de 2010)

➡ Se trata de una definición, por lo que hay que prestar atención a utilizar los conceptos de segmentación y especialización, para que quede claro qué significa esta estrategia.

2> Análisis de las fuerzas competitivas o análisis de Porter.

(Aragón, junio de 2012)

➡ En esta pregunta se pide desarrollar un tema. En este caso, debemos explicar para qué sirve el análisis de las fuerzas competitivas de Porter y cada una de las cinco fuerzas, así como la importancia que tienen a la hora de analizar el entorno de la empresa.

➡ Sería conveniente hacer el gráfico, ya que ayuda a entender la explicación.

3> Windsurfboard S.A. es una empresa que se dedica a la fabricación de tablas de windsurf, y se está planteando mejorar su posición competitiva en el mercado a través de una estrategia competitiva de diferenciación. ¿En qué consiste esta estrategia? ¿Cómo debería actuar Windsurfboard para tener éxito con la misma?

(Asturias, julio de 2012)

➡ Al tratarse de una pregunta de razonamiento y análisis, es necesario en primer lugar definirla convenientemente y después explicar claramente cómo este tipo de estrategias puede contribuir a la mejora de la posición competitiva de la empresa en el mercado.

4> Describe cómo influye el entorno en la empresa.

(Castilla-La Mancha, junio de 2011)

➡ En esta pregunta se tiene que abordar el tema del entorno como un elemento importante de la empresa. Debemos explicar qué son el entorno general y específico. Sería conveniente poner ejemplos de cómo pueden afectar a la empresa situaciones que se producen en el entorno.

5> Desarrollar temas: responsabilidad social de la empresa.

(Islas Baleares, junio de 2011)

➡ En esta pregunta nos piden que desarrollemos un tema, por lo que la respuesta no puede ser escasa, debemos explicar todo lo que sepamos sobre el mismo. Este tema da para mucho.

➡ Para empezar tenemos que hacernos, aunque sea mentalmente, un esquema de cómo lo vamos a abordar. Podemos empezar por la definición de RSC, y seguiremos explicando de qué manera y con qué actitudes la empresa puede ser responsable socialmente. No nos podemos olvidar de explicar que la empresa debe comunicar y publicitar todas sus actividades referentes al tema, porque su implicación en la RSC, aunque es un coste para ella, vende, y esto le reportará ingresos y ganancias.

6> Explica brevemente en qué consiste el análisis DAFO.

(Galicia, septiembre de 2011)

➡ En esta pregunta casi nos piden una definición, por lo que lo más adecuado es explicar en qué consiste (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), y qué se utiliza para analizar la situación en la que está la empresa respecto a la competencia, así como la forma en que le puede afectar su entorno.

7> ¿Qué es la cadena de valor en la empresa?

(Valencia, junio de 2010)

➡ Esta definición necesita que se aplique bien el concepto de valor añadido, y explicar cómo, observando detenidamente la actividad propia de la empresa, se pueden identificar elementos y etapas en los que la aportación al valor del producto o servicio puede mejorar la posición competitiva de la misma.

Parte procedimental

8> Una empresa que se dedica a la producción de calzado de lujo se plantea que los siguientes hechos, que se han producido a lo largo del ejercicio económico anterior y han incidido en la disminución de los beneficios de la empresa, son hechos del entorno específico: a) el Banco Central Europeo ha incrementado los tipos de interés; b) se incrementa el precio de la gasolina; c) los salarios del sector del calzado se han incrementado en un 1%; d) el mercado de trabajo se ha reformado, disminuyendo las gratificaciones por despido; e) los curtidores han realizado una huelga de dos meses, subiendo los proveedores las pieles un 7%; f) el alquiler de las naves ha disminuido en 500 000 euros anuales.

Contesta:

a) ¿Es correcta la interpretación de la empresa del entorno específico? ¿Por qué?



Un recorrido por las Pruebas de Acceso a la Universidad



b) ¿Cuál de los hechos anteriores, del entorno específico, sí puede incidir en la disminución de los beneficios? ¿Por qué?

(Madrid, junio de 2012)

➡ Puede decirse que este es el único modelo de ejercicio de aplicación que aparece en los contenidos de la unidad, y solo se pregunta en la Comunidad de Madrid, aunque la estructura del ejercicio no siempre es la misma. Para resolverlo tenemos que saber la diferencia entre el entorno general y el específico.

➡ Al margen, en este ejercicio hay otra cuestión, que es saber cómo se buscan los beneficios en una empresa y saber qué situación los hará variar.

9> Lee el texto siguiente:

Ebro es una compañía multinacional de alimentación que opera en los sectores del arroz, la pasta y las salsas. Con sede en España, tiene presencia comercial o industrial a través de una extensa red de filiales y marcas en más de 25 países de Europa, Norteamérica, Asia y África, lo que le ha permitido posicionarse como líder mundial en el sector del arroz y segundo fabricante mundial de pasta. La compañía española, propietaria de marcas como SOS, La Fallera, Brillante o Cigala, pondrá en marcha en abril el mayor centro productivo de arroz del mundo, con una inversión de 100 millones de euros. La planta está en Memphis (EE.UU.) y tiene capacidad para 110 000 toneladas al año. La nueva fábrica tendrá un impacto significativo en las cuentas. Emplea a 300 personas y ocupa una superficie de 126 500 m². Este proyecto permitirá, según fuentes de Ebro, «la consecución de importantes ahorros y sinergias, al concentrar gran parte de la producción en una única planta y gozar de una excelente situación, con una ubicación más cercana a los principales centros de cultivo de la materia prima».

Por otro lado, la compañía asegura que está llevando a cabo un «seguimiento cercano» a negocios de tamaño medio de cara a eventuales adquisiciones. «Seguimos manteniendo una holgada situación financiera que nos permite continuar analizando el mercado en busca de nuevas oportunidades.»

El Economista, 22 de marzo de 2012

A partir de la información mostrada en el texto, conteste las siguientes preguntas:

- Contesta, ¿qué ventajas puede suponer la internacionalización para esta empresa?
- ¿Crees que esta empresa está diversificada? Razónalo.
- ¿De qué formas puede crecer una empresa?
- ¿Qué forma de crecimiento se refleja en el texto?
- Dada su actual situación financiera, ¿qué tipo de crecimiento podría experimentar esta empresa?

f) ¿Qué factor o factores podrían explicar la localización de la nueva planta? ¿Qué factores influyen en la localización de una empresa?

(Murcia, junio de 2012)

➡ Los contenidos de esta unidad son de gran actualidad; por eso, las comunidades que ponen comentarios de texto en sus pruebas suelen hacerlo sobre este tema.

➡ Para poder contestar las preguntas, primero tenemos que leer el artículo y subrayar los términos que para nosotros son importantes, o que nos llaman la atención. Para tener éxito en las respuestas debemos conocer los conceptos sobre los que nos preguntan. En este caso, las preguntas hacen referencia al crecimiento externo de la empresa, y en la mayoría de las preguntas se hace referencia concretamente al texto, por lo que la respuesta debe ir en la misma dirección.

Actividades tipo test

10> En relación con las empresas de tamaño grande, las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por:

- Ser más flexibles y adaptables.
- Tener mejor nivel tecnológico.
- Tener mejores posibilidades de financiación.

(Castilla y León, junio de 2012)

11> El crecimiento interno de una empresa es un concepto que hace referencia a:

- La adquisición y cooperación con otras empresas.
- La fusión con otras empresas en el interior del país.
- El incremento de la capacidad productiva a través de nuevas inversiones.

(Castilla y León, junio de 2012)

12> Una empresa con localización internacional se denomina:

- Multinacional.
- Holding.
- Cártel.

(Castilla y León, junio de 2012)

13> Para escoger un lugar adecuado donde implantar la empresa hay que tener en cuenta:

- La demanda del mercado y el mercado de trabajo.
- El *marketing mix* de las empresas.
- La estrategia de inversión y financiación.

(Castilla y León, junio de 2010)

14> De las siguientes actuaciones, ¿cuál estaría dentro del ámbito de la responsabilidad medioambiental empresarial?

- Elaborar un envase ecológico, respetuoso con el medio ambiente.
- Pagar su sueldo a los trabajadores.
- Cumplir las obligaciones fiscales.

(Castilla y León, septiembre de 2010)



Examen propuesto

Opción A

- 1> Explica tres factores que sean determinantes para localizar una empresa. (1,5 puntos)
- 2> El proceso de globalización que afecta actualmente a las empresas contribuye a su internacionalización. ¿Qué son las multinacionales? ¿Qué efecto tiene la globalización sobre ellas? (1,5 puntos)
- 3> Define la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). (1 punto)
- 4> Considera los siguientes cambios en el entorno de un fabricante español de ropa deportiva. En cada caso, indica si se trata de un cambio en el entorno genérico o en el entorno específico, justificando tu respuesta:
 - a) Una reducción de los tipos de interés en la «eurozona». (0,5 puntos)
 - b) Un aumento del precio de las materias primas textiles, debido a una mayor demanda de los productores chinos. (0,5 puntos)
 - c) Una reforma de la legislación laboral en España, que introduce nuevos tipos de contratación. (0,5 puntos)
 - d) Un aumento de la práctica del baloncesto en España. (0,5 puntos)
- 5> Supongamos el caso de una empresa productora de productos lácteos, que ha desarrollado una unidad de negocio con la producción de un tipo de leche de alta calidad, para aquellos consumidores de ingresos altos que están dispuestos a pagar más. ¿Qué tipo de estrategia competitiva es el de este caso? (2 puntos)
- 6> Preguntas tipo test: (2 puntos; 0,5 puntos cada pregunta)
 - I. Una empresa ha decidido incorporar el respeto al medio ambiente y la utilización de un sistema productivo en todos sus ámbitos considerado con el entorno. ¿De qué tipo de estrategia genérica estamos hablando?
 - a) Estrategia operativa.
 - b) Estrategia corporativa.
 - c) Estrategia de diferenciación.
 - II. ¿A cuál de las 5 fuerzas de Porter pertenece las barreras de salida?
 - a) Poder de negociación de los clientes.
 - b) Poder de negociación de los proveedores.
 - c) Amenazas de nuevos competidores.
 - III. ¿A qué etapa del procesos de la dirección estratégica pertenece la evaluación de las alternativas estratégicas?
 - a) Elección estratégica.
 - b) Implantación de la estrategia.
 - c) No forma parte de ninguna etapa.
 - IV. ¿Qué nombre recibe la estrategia competitiva que consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación y/o el liderazgo en costes?
 - a) Corporativa.
 - b) Líder en costes.
 - c) Alta segmentación o enfoque.

Opción B

- 1> Explica qué es la matriz DAFO y para qué sirve. (2 puntos)
- 2> Explica el crecimiento interno de la empresa. (1 punto)
- 3> El proceso de globalización que afecta actualmente a las empresas contribuye a su internacionalización. ¿Qué son las pymes? ¿Qué efecto tiene la globalización sobre ellas? (1 punto)
- 4> Explica la diferencia entre una estrategia corporativa y una estrategia operativa. (2 puntos)
- 5> Di si los siguientes cambios afectan al entorno general, al específico, o no afectarán a cada una de las empresas siguientes: Iberia, Telepizza y un Instituto de Educación Secundaria (IES). Los cambios en el entorno son: entrada en el mercado español de compañías de bajo coste; ley que aumenta las horas laborales diarias; una huelga general; ley que cambia los currículos de las materias de ESO; un aumento en el precio del carburante; una disminución del precio de la harina. (2 puntos)
- 6> Preguntas tipo test: (2 puntos; 0,5 puntos cada pregunta)
 - I. Una estrategia que se fundamenta en la potenciación de la actividad global de la empresa es una estrategia:
 - a) Operativa.
 - b) Corporativa.
 - c) De negocio.
 - II. La dimensión temporal de una estrategia operativa normalmente es:
 - a) A corto plazo.
 - b) A medio plazo.
 - c) A medio y a largo plazo.
 - III. Una estrategia operativa es aquella que tiene como objetivo la utilización eficiente de los recursos de la empresa. ¿Es cierta o falsa esta afirmación?
 - a) Falsa, ya que se trata de una estrategia corporativa.
 - b) Cierta.
 - c) Falsa, ya que se trata de una estrategia de negocio.
 - IV. Una estrategia corporativa tiene un alcance más amplio que una estrategia de negocio.
 - a) Verdadero.
 - b) Falso; es de alcance inferior.
 - c) Falso; no hay diferencia.

**McGraw-Hill te facilita disponer de tus eBooks y libros
¡No esperes más para tenerlos!
Un sistema rápido y cómodo al recibirlo en tu domicilio
Contacta con MGHbooks
www.mghbooks.com**

The screenshot shows the MGHbooks website interface. At the top, there is a search bar with the text "¿Qué libro buscas?" and a "Búsqueda Avanzada" link. Below the search bar is a "Catálogo" section with a list of "Áreas de Publicación" including Economía, Empresa, Negocios, Marketing, Contabilidad y Finanzas, Turismo, Ciencias, Biología, Medicina, Farmacia, Enfermería, Nutrición y Dietética, Ingeniería, Informática, Psicología, and Educación. There are also sections for "Preguntas Frecuentes", "Formas de pago", "Gastos de envío", and "Entrega de pedidos".

The main content area is titled "Libros destacados" and displays a grid of books. Each book entry includes a cover image, the title, author, and pricing information (pvp and dto). The books shown are:

- Administración de la Empresa. Teoría y práctica. Tizado (pvp: 27,00 €, dto: 25,65 €)
- Mecánica Vectorial para Ingenieros. Estatica. Beer (pvp: 58,25 €, dto: 53,45 €)
- Economía Gujarati (pvp: 62,50 €, dto: 59,37 €)
- Química Chang (pvp: 84,50 €, dto: 80,28 €)
- Finanzas Corporativas (Edición Adaptada al EEES) Drexley (pvp: 50,70 €, dto: 49,01 €)
- Manual de Química. Test, Cuestiones y Problemas. Bases Clínicas del Medio Ambiente. Cabido Miranda (pvp: 20,20 €, dto: 19,24 €)
- Fisiología Humana Tresclerres (pvp: 20,20 €, dto: 19,24 €)
- Biología Celular y Molecular Karp, Gerald (pvp: 20,20 €, dto: 19,24 €)

On the right side of the interface, there are links for "Regístrate", "Login", "Cesta", "Mis datos", and "Contacto". There is also a "NEWS LETTER" sign-up box and a "NOVEDAD!" banner.

DBM – MGHbooks: Distribuidor de ebook y venta tradicional

McGraw-Hill y DBM Logistic colaboran gestionando la librería virtual www.mghbooks.com

En esta página web puedes disponer de nuestro fondo actualmente activo