



## **TEMA 3 LA LOCALITZACIÓ I LA DIMENSIÓ EMPRESARIALS** **2**

|            |                                                                |           |
|------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1</b> | <b>LA LOCALITZACIÓ EMPRESARIAL</b>                             | <b>2</b>  |
| 3.1.1      | CONCEPTE I OBJECTIU I TIPUS DE LOCALITZACIÓ EMPRESARIAL        | 2         |
| 3.1.2      | FACTORS QUE INFLUEIXEN EN LA LOCALITZACIÓ INDUSTRIAL           | 2         |
| 3.1.3      | FACTORS QUE INFLUEIXEN EN LA LOCALITZACIÓ COMERCIAL            | 3         |
| 3.1.4      | EL MODEL DE NELSON                                             | 4         |
| <b>3.2</b> | <b>LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL</b>                                 | <b>6</b>  |
| 3.2.1      | CONCEPTE DE DIMENSIÓ EMPRESARIAL                               | 6         |
| 3.2.2      | LA MEDICIÓ DE LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL                          | 6         |
| <b>3.3</b> | <b>DIMENSIÓ I RENDIBILITAT: RELACIÓ I CRÍTICA</b>              | <b>8</b>  |
| 3.3.1      | LA DIMENSIÓ ÒPTIMA DE L'EMPRESA                                | 8         |
| 3.3.2      | LES ECONOMIES D'ESCALA                                         | 9         |
| 3.3.3      | CRÍTICA DE LA TEORIA QUE RELACIONA DIMENSIÓ I RENDIBILITAT     | 10        |
| 3.3.4      | ALTRES MOTIVACIONS PER AL CREIXEMENT EMPRESARIAL               | 10        |
| <b>3.4</b> | <b>ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT EMPRESARIAL</b>                   | <b>10</b> |
| <b>3.5</b> | <b>FORMES DE CONCENTRACIÓ EMPRESARIAL</b>                      | <b>12</b> |
| 3.5.1      | INTRODUCCIÓ I CONCEPTE                                         | 12        |
| 3.5.2      | FACTORS QUE AFAVOREIXEN LA CONCENTRACIÓ DE LES EMPRESES        | 12        |
| 3.5.3      | CONCENTRACIONS AMB ADQUISICIONS DE CAPITAL                     | 13        |
| 3.5.4      | CONCENTRACIONS SENSE ADQUISICIÓ DE CAPITAL                     | 15        |
| <b>3.6</b> | <b>L'EMPRESA MULTINACIONAL</b>                                 | <b>17</b> |
| 3.6.1      | CONCEPTE                                                       | 17        |
| 3.6.2      | LA GLOBALITZACIÓ LES MULTINACIONALS                            | 17        |
| 3.6.3      | MOTIUS PELS QUALS LES EMPRESES VOLEN SER MULTINACIONALS        | 17        |
| 3.6.4      | ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE LES EMPRESES MULTINACIONALS        | 18        |
| 3.6.5      | LA RESPONSABILITAT SOCIAL DE LES EMPRESES MULTINACIONALS       | 19        |
| <b>3.7</b> | <b>LES PETITES I MITJANES EMPRESES</b>                         | <b>19</b> |
| 3.7.1      | LECTURA COMPLEMENTÀRIA: "MEDIDAS LEGALES DE APOYO A LAS PYMES" | 19        |



### 3. LA LOCALITZACIÓ I LA DIMENSIÓ EMPRESARIALS

#### 3.1 LA LOCALITZACIÓ EMPRESARIAL

##### 3.1.1 CONCEPTE I OBJECTIU I TIPUS DE LOCALITZACIÓ EMPRESARIAL

**Concepte.** S'entén per localització el lloc elegit per l'empresari per ubicar-hi físicament la seva activitat productiva (industrial o comercial). La localització fa referència, per tant, a la selecció de la zona més adient per situar-hi les explotacions de l'empresa. Aquest concepte no s'ha de confondre amb el de domicili social o fiscal de l'empresa, que dependrà d'altres tipus de consideracions d'ordre fiscal, jurídic o inclús polític.

La localització és una de les principals decisions **estratègiques** en l'àmbit productiu i és una decisió a llarg termini, perquè compromet l'activitat de l'empresa durant un període de temps prolongat.

**Objectiu.** Es sol afirmar que l'objectiu d'una bona localització és que els costos siguin mínims. La localització òptima d'una explotació empresarial serà aquella que suposi **minimitzar els costos** agarrant una màxima possibilitat d'ingressos en relació a la inversió feta, és a dir, maximitzar la rendibilitat. Això s'aconsegueix incrementant l'eficiència i eficàcia i optimitzant l'accés als mercats (subministraments regulars, reducció de costos de magatzem, màxim volum de negoci).

**Localització industrial i localització comercial.** A l'hora de considerar els factors rellevants en la localització empresarial, s'ha de distingir si es tracta d'una explotació industrial o d'una localització comercial o de serveis. En cadascun d'aquests casos, els factors influents seran diferents.

**Centralització i descentralització.** En relació a la localització es planteja la qüestió de la **centralització** o **descentralització** de l'activitat productiva, és a dir, concentrar la totalitat del procés productiu en una sola explotació de gran tamany o desconcentrar l'activitat en diverses unitats de tamany inferior. La descentralització pot ser:

- a) Horitzontal: es fracciona el volum total de l'activitat establint diverses plantes dedicades al procés complet de producció, però a escala reduïda.
- b) Vertical: es descomposa el procés productiu en fases i es realitza cadascuna en una planta especialitzada en només aquella fase.



PÀGINA 17

##### 3.1.2 FACTORS QUE INFLUEIXEN EN LA LOCALITZACIÓ INDUSTRIAL

Les fàbriques, magatzems i plantes industrials són bàsicament centres estrictament de costos i, per tant, en la seva instal·lació s'intentarà, en general, minimitzar aquests costos. Els factors que s'han de considerar són:

1. Disponibilitat de sòl industrial i el seu cost. (+ polígons industrials i parcs tecnològics com és el cas de BIT a Mallorca)
2. Accés al subministrament de matèries primeres (+exemples: petroli; conservadores de peix a la costa i de productes agrícoles a l'interior...)



3. Disponibilitat de mà d'obra (+cost adicional en la localització d'empreses al tercer món: el cost és molt reduït però sovint també ho és la capacitat)
4. Existència d'indústria auxiliar
5. Existència de infraestructures de transport adients a les necessitats de l'explotació, per tal de poder donar sortida al producte i assegurar sempre l'aprovisionament de matèries primeres. Cal considerar que en alguns productes particulars, són necessaris medis de transport concrets (empreses químiques i d'energia nuclear solen utilitzar per motius de seguretat el transport ferroviari).
6. En el cas concret dels magatzems, les distàncies entre centres d'origen i de destinació dels productes emmagatzemats són l'element crític. Existeix gran nombre d'algoritmes matemàtics per solventar aquesta qüestió. A Anglaterra, en aquest sentit hi ha una zona especialment viable coneguda com a Golden Triangle.
7. Finalment, s'ha de considerar la normativa oficial existent a cada lloc que pot influir considerablement en la decisió de localització (imposts municipals que varien d'uns municipis a altres, exigències laborals per a les empreses no uniformes, clima laboral i social diferent d'una regió a altra, etc.)

### 3.1.3 FACTORS QUE INFLUEIXEN EN LA LOCALITZACIÓ COMERCIAL

La localització de les empreses comercials i de serveis té gran influència en el seu volum d'activitat, de manera que els locals millor situats són els més cotitzats en el mercat.

Dues condicions prèvies a considerar en la localització comercial seran el **radi d'acció** (àrea de mercat on arriba la influència d'un determinat establiment o punt de venda d'un bé o servei) i **llindar** (dimensió mínima d'un mercat per tal que un punt de venda sigui viable). Si un punt de venda té un radi d'acció limitat que fa que el mercat sigui inferior al llindar, la localització en aquell punt no serà viable. Aquest podria ser el cas de botigues de moda molt especialitzades a poblacions molt petites (sense considerar altres factors).

Alguns factors a considerar seran:

1. Poder adquisitiu de la població (necessari en alguns productes, p.ex. roba de disseny i irrelevant a altres: bars, forns, etc.)\*
2. Densitat de la població circumdant.
3. Visibilitat del local
4. Facilitat de comunicacions
5. Facilitat d'aparcament
6. Localització de moltes activitats complementàries (+gran atractiu dels centres comercials)
7. Situació en zones de molt de trànsit peatonal i segures per al ciutadà.
8. Imatge comercial de la zona (locals ben decorats, de fàcil circulació interior...)
9. Direcció que mostra l'expansió de la ciutat, tant pel que fa a zones residencials com comercials

\* Un exemple concret d'això és la medició de l'índex de capacitat de compra provincial d'articles d'ús i consum de baix cost que realitza l'*Anuario del mercado español*.

$$\frac{1,5a + b + c + d + e + f + \frac{g}{2} + i}{8}$$

on  $a$  és la població de fet,  $b$  el número de matrimonis celebrats,  $c$  el número de naixements,  $d$  el número de cotxes,  $e$  el consum elèctric domèstic,  $f$  el número de telèfons,  $g$  les places d'hoteleria i  $i$  la recaptació d'imposts per espectacles.



## 10. Presència de turisme. Pot afavorir l'elecció d'una determinada localització

### 3.1.4 EL MODEL DE NELSON

És un model qualitatiu o quantitatiu per avaluar distintes localitzacions possibles d'un establiment comercial (resulta especialment aplicable al cas de centres comercials). Aquest model presenta una llista gairebé exhaustiva de factors que es poden avaluar de manera qualitativa (excel·lent, bo, regular, dolent) o quantitativa (des d'u a quatre). D'aquesta forma es poden sumar els valors i comparar els resultats entre distintes zones o poblacions.

Primer factor: potencial comercial de la zona

- a. Comptes bancaris oberts
- b. Espais per anuns a la premsa local
- c. Volum de vendes minoristes
- d. Ocupació (específic)
- e. Ocupació (general)

Factor segon: accessibilitat

- a. Transport públic al lloc
- b. Transport privat al lloc
- c. Espai servei d'aparcament
- d. Tendències a ll/t de l'aparcament

Factor tercer: potencial de creixement

- a. Tendència dels serveis públics
- b. Ús corrent del terreny
- c. Tendència de l'ús de terrenys per a negocis minoristes
- d. Tendència a construir tendes minoristes
- e. Tendència a efectuar millores en les tendes minoristes.
- f. Tendència a ingressos promig de la unitat familiar.
- g. Tendència de les nòmines

Factor quart: obstacles per als negocis

- a. Negoci en competència entre la zona comercial i el lloc

Factor cinquè: potencial d'atracció acumulada

- a. estudi dels negocis propers

Factor sisè: estudi del risc de la competència

- a. sistema competitiu: competidors a 1,5 km. de distància no suposen un obstacle

Factor setè: economia local

- a. anàlisi cost-benefici
- b. eficiència del lloc
- c. atractius propers per als terrenys vacants i els llocs edificats.

### EXERCICI

Es preveu la construcció d'una planta que ha de produir per satisfer la demanda de tota la zona mediterrània espanyola. El principal objectiu és minimitzar els costos de transport des de la planta fins als diferents llocs de consum.



|           |          |         |         |         |         |         |
|-----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
|           | 300 km.  | 200 km. | 100 km. | 200 km. | 200 km. | 200 km. |
| Barcelona | València | Alacant | Múrcia  | Almeria | Màlaga  | Cadís   |

La demanda esperada a cadascuna de les possibles ubicacions és:

Zona Geogràfica                      Demanda anual esperada ( $10^6$  d'unitats)

|           |    |
|-----------|----|
| Barcelona | 10 |
| València  | 6  |
| Alacant   | 5  |
| Múrcia    | 1  |
| Almeria   | 1  |
| Màlaga    | 5  |
| Cadís     | 4  |

Es considera que el cost de transport per unitat de producte i km. és 1 peseta. En base a aquesta informació, determini la localització òptima tenint en compte que l'objectiu primordial és minimitzar el cost de transport.



## 3.2 LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL

### 3.2.1 CONCEPTE DE DIMENSIÓ EMPRESARIAL

Per dimensió empresarial s'entén el tamany de l'empresa. Es tracta d'una qüestió de la màxima polèmica, ja que no existeix unanimitat entre els distints autors a l'hora de distingir entre empresa petita, mitjana i gran. Això és degut a que no existeix un criteri únic i fiable per tal de mesurar la dimensió. En un treball confeccionat pel Servei d'Estudis del Banco Urquijo, "El tamaño de la empresa en Cataluña" es conclou que no existeix una definició del que s'entén per dimensió empresarial car aquesta varia segons el criteri utilitzat per mesurar el tamany.

Una altra qüestió sense resoldre és la relació entre dimensió i eficiència i dimensió i rendibilitat i l'existència d'una hipotètica dimensió òptima per a l'empresa.

Per a alguns autors, la dimensió de l'empresa està relacionada amb la seva capacitat productiva.

 PÀGINA 19

### 3.2.2 LA MEDICIÓ DE LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL

**Dificultats. (1)** El primer problema respecte a la medició de la dimensió consisteix a trobar una mesura, un criteri, útil per poder comparar dimensions d'empreses que presenten entre sí nombroses diferències:

- a. Diferències existents per la distinta naturalesa dels sectors d'activitat econòmica. Per exemple, si el criteri per classificar empreses pel seu tamany fos el volum de venda, trobaríem grans diferències en el "ranking" entre una empresa hotelera i una gran superfície.
- b. Diferències derivades, dins un mateix sector, per processos de producció tecnològicament distints. Per exemple, dues empreses dedicades a la fabricació de productes de pell on un està molt més automatitzada que l'altra. Davant aquesta situació, si el criteri elegit fos el número de treballadors, veuríem com l'empresa menys automatitzada - que probablement factura menys - es situaria per davant en la classificació per tamany.

Ens trobam, certament, davant una infinitat de possibles criteris i, per les raons esmentades, és molt difícil escollir-ne un. Alguns d'aquests criteris són:

- Recursos propis o Net patrimonial
- Xifra d'actiu
- Volum de producció
- Xifra de vendes o volum de negoci
- Número de treballadors
- Utilització de factors de producció
- Beneficis bruts
- Cash flow generat
- Valor afegit

**(2)** Un segon problema consistiria a establir uns paràmetres numèrics per al criteri escollit que servissin de límit, de frontera per dividir les empreses entre petites, mitjanes i grosses. Aquests paràmetres sovint són merament convencionals o arbitraris.

**Possibles solucions.**



(1) En primer lloc, es pot acudir a una classificació legal, arbitrària i no ben bé científica, que és la que estableixen la Llei i el Reglament d'Auditoria de Comptes quan distingeix, en raó al seu tamany, entre empreses obligades a auditar-se i empreses no obligades. Els criteris utilitzats pel legislador són sempre els mateixos (volum de negoci, xifra d'actius i número de treballadors) però els paràmetres numèrics establerts varien periòdicament per tal d'ajustar-se a la realitat econòmica. Els paràmetres utilitzats per al criteri "número de treballadors" són els únics que, fins ara, no han variat. D'acord, doncs, a la llei seran mitjanes o grosses les empreses que superin dos d'aquests tres límits. Per davall del primer límit, òbviament, seran petites

|                     | Mitjana | Grossa |
|---------------------|---------|--------|
| Núm de treballadors | 50      | 250    |
| Volum de negoci     | 790 m   | 3160 m |
| Total d'actiu       | 395 m   | 1580 m |

(2) Una segona solució possible, de naturalesa més econòmica, seria la utilització d'un **Valor Multicriteri** (VM). Un VM és un indicador sintètic que combina en forma d'índex distints criteris, assignant una ponderació distinta a cadascun d'ells segons quina sigui la seva importància relativa en el sector per al qual es calcula. Un VM és, per tant, una combinació de criteris:

$$VM = \sum_{i=1}^n w_i C_i$$

on

$C_i$  són els criteris utilitzats

$w_i$  són les ponderacions assignades a cada criteri, complint-se que:

$$0 \leq w_i \leq 1 \quad \text{i que}$$

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1$$

Si els criteris i les ponderacions utilitzades fossin vendes (V, ponderat 0.01), plantilla (P, ponderat 0.79) i benefici brut (B, ponderat 0.2), obtendríem una expressió del següent tipus:

$$VM = 0.01V + 0.79P + 0.2B$$

Substituint V, P i B per al seu valor en cada empresa obtendríem distints valors amb què podríem comparar la dimensió d'aquestes empreses.

(3) Finalment, podríem optar com a tercera solució, a utilitzar una definició no quantitativa, sino qualitativa, de dimensió empresarial. És a dir, determinar el tamany de l'empresa a partir d'unes característiques no numèriques. Així, l'informe Bolton de 1971 defineix com a empresa petita aquella que:

- disposa d'una part reduïda del mercat i la seva activitat no influeix en el país ni en la demanda total.
- està dirigida personalment pels seus propietaris i normalment no es contracten directius professionals
- és independent pel que fa a l'adopció de decisions, d'altres empreses, és a dir, està lliure de control extern.



### 3.3 DIMENSIÓ I RENDIBILITAT: RELACIÓ I CRÍTICA

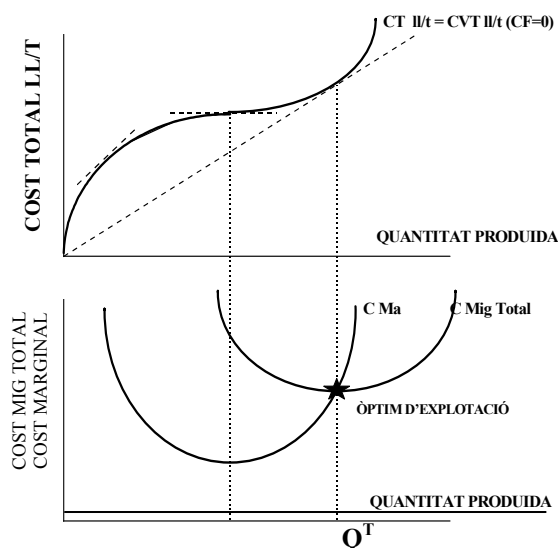
#### 3.3.1 LA DIMENSIÓ ÒPTIMA DE L'EMPRESA

**Exposició de la teoria.** Segons la teoria microeconòmica clàssica, la funció de costs de l'empresa està caracteritzada per l'existència **d'economies d'escala**. Les economies d'escala són un fenomen que es produeix a llarg termini\* i que suposen que quan més augmenta la producció de l'empresa (i consegüentment la seva dimensió), el cost mig o cost de produir una unitat de producte tendeixen a disminuir. Aquesta disminució del cost mig a mesura que augmenta el volum de producció arriba a un mínim anomenat **òptim d'explotació** a partir del qual els costs unitaris tornen créixer. Aquest comportament s'explica (entre molts d'altres factors que s'exposen a l'epígraf següent) pel fet que amb un nivell de producció petit existeixen molts de factors desaprofitats, el que suposa un alt cost per unitat produïda. Si el volum de producció creix, l'equip s'aprofita millor i el cost unitari disminueix fins a un punt mínim, a partir del qual s'originen situacions de saturació que fan que els costs augmentin amb més rapidesa que la producció.

L'òptim d'explotació té dues característiques bàsiques: suposa el cost unitari mínim i iguala cost mig amb cost marginal.

En virtut d'això, per als economistes teòrics, l'empresa haurà d'ajustar la seva producció fins a situar-se a l'òptim d'explotació. Per tant, el punt on els costs unitaris són mínims constituirà, per a aquests economistes, la dimensió òptima de l'empresa.

A partir de la corba de cost totals a llarg termini és possible deduir les corbes de cost marginal i cost mig. El punt on el cost mig és mínim s'anomena òptim d'explotació i assenyalaria la dimensió òptima per a l'empresa. A més a més, en aquest punt, cost mig i cost marginal són iguals.



\* Recordem que a Teoria Econòmica, el llarg termini és aquell període de temps on els Costs Fixes no existeixen per a l'empresa i tots els costs són variables. És un període de temps suficientment llarg perquè l'empresa pugui variar la seva dimensió, és a dir, variar tots els seus factors productius (planta industrial, maquinària, etc.)



### 3.3.2 LES ECONOMIES D'ESCALA

En l'apartat anterior, ha quedat clar el desacord existent entre els autors sobre l'existència d'una relació entre dimensió i rendibilitat. Robinson, a favor de la tesi de les economies d'escala en l'empresa, assenyalava quatre grups de factors que suposen importants avantatges per a les empreses que incrementen el seu tamany.

#### (1) Factors tècnics

Una dimensió gran presenta els següents avantatges tècnics

- Divisió del treball, ja que estalvia pèrdues de temps conseqüència de passar d'una tasca a altra i suposa major especialització per part de l'operari.
- Integració de processos productius. Consisteix a agrupar diversos processos per tal d'utilitzar una única màquina (equips polivalents) en comptes de varies, amb el conseqüent estalvi de personal i d'equipament.
- La gran dimensió pot produir un equilibri en el procés productiu. Per exemple, una empresa petita fabrica peces de precisió al següent ritme de producció

velocitat producció del torn: 100 peces/hora

velocitat producció pulidora: 50 peces/hora

Es produeix un desajustament, amb la conseqüent pèrdua d'ocupació i de temps.

En una empresa grossa el problema es solventaria comprant el doble de pulidores que de torns, per poder utilitzar les capacitats productives d'ambdues màquines al màxim.

#### (2) Factors financers

Des del punt de vista financer, les empreses de major dimensió generen més recursos financers (autofinançament) que les petites empreses. A més a més disposa de tota una sèrie d'avantatges financers que no són factibles a empreses de dimensió més reduïda, especialment pel que fa a les possibilitats d'accés a distintes fonts de finançament extern (sortides a Borsa, emissió de noves accions, emissió d'emprèstits, etc...). Endemés, obtenen millors condicions en els seus costos financers, ja que el seu tamany les converteix en clients preferents que es beneficien de tipus d'interès més baixos. (prime rate).

#### (3) Factors comercials

- En les seves vendes, la gran empresa pot aconseguir economies d'escala degut al millor coneixement del mercat (selecció i disseny del producte, grans dosis de promoció i publicitat, departaments d'investigació comercial...)
- En les compres dels seus inputs, la compra a gran escala pot facilitar la consecució de millors preus i condicions de compra i de cert poder -de vegades gairebé monopolístic- sobre els seus proveïdors.

#### (4) Factors directius

La divisió del treball en la direcció permet a l'empresa la possibilitat de descentralitzar les seves funcions directives, obtenint un millor aprofitament de les capacitats de les persones.

Els directius no resolen tots els problemes, ja que els problemes més quotidians són resolts pels caps de secció i només arriben als directius els problemes de caire més greu. Aquesta selecció de problemes és un avantatge, ja que en la PIME el directiu està tan saturat de problemes quotidians que no està en condicions de dissenyar projectes estratègics.

#### (5) Factor risc



La gran empresa pot assumir majors riscos en alguna activitat concreta perquè es pot permetre la divesificació del risc esperat operant simultàniament en diversos camps o sectors.

Finalment, un altre argument a favor dels avantatges de la dimensió és de la **sinèrgia**, proposat per Ansoff. Es pot entendre per sinèrgia l'efecte que produeix la combinació de diversos elements en relació al que produirien els mateixos elements de forma individual. Es dona una sinèrgia positiva si l'efecte combinat és superior a la suma del efectes individuals. Segons Ansoff, en l'empresa divisionalitzada i divesificada existeix un gran potencial de sinèrgia directiva, comercial i financera.

### 3.3.3 CRÍTICA DE LA TEORIA QUE RELACIONA DIMENSÍO I RENDIBILITAT

Els plantetjaments basats en l'existència d'un mínim en la corba de cost mig a llarg termini han estat criticats per autors como Penrose, Kalecki, Marris, etc. Gibrat va estudiar als anys 30 el tamany de les empreses franceses i va arribar a la conclusió de que el creixement de les empreses és un procés estocàstic i que la seva distribució segueix la llei logarítmico-normal. Per tant, el creixement es veu influït per divesos factors aleatoris que influeixen proporcionalment en el tamany de l'empresa independentment del seu tamany original. La tesi de Gibrat reb el nom de **lleï de l'efecte proporcional**. També segons la tesi de Gibrat, no existeix correlació entre el tamany de l'empresa i la seva rendibilitat i el creixement de l'empresa pot deixar de ser atractiu perquè pot convertir l'empresa en “menys eficaç”. Val a dir que les verificacions empíriques de les idees de Gibrat han resultat positives en alguns casos i negatives en altres.

Segons la lleï de l'efecte proporcional de Gibrat, la corba de costs mitjos a llarg termini és una horitzontal.

### 3.3.4 ALTRES MOTIVACIONS PER AL CREIXEMENT EMPRESARIAL

Fins i tot acceptant que hipotèticament la dimensió no guarda relació amb la rendibilitat, encara existeixen motivacions per a augmentar la dimensió de les empreses. Aquestes són, segons Suárez:

- a. La recerca de poder i l'esforç per monopolitzar el mercat.
- b. El desig dels directius professionals (que actuen al marge dels propietaris del capital, a qui han de passar comptes per la seva gestió) per progressar, fent carrera i augmentant la seva influència, fites que s'aconsegueixen millor en una organització més grossa.
- c. Divesificació de l'activitat de l'empresa per reduir riscos i, en conseqüència, assegurar l'estabilitat de l'empresa i dels seus beneficis.

### 3.4 ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT EMPRESARIAL

Es pot definir com a estratègia el conjunt d'actuacions que a mig i llarg termini es proposa realitzar una empresa. Sobre les estratègies de creixement empresarial, diversos autors han plantetjat els factors més importants que serveixen, tant per assolir un determinat creixement com per assolir l'objectiu de supervivència. Una possible classificació de les estratègies de creixement és:

- (1) Estratègies de penetració de mercat. Suposa identificar oportunitats de creixement dins el producte i mercat actuals de l'empresa.



(2) Estratègies d'expansió. Es dirigeixen cap al desenvolupament dels productes i mercats tradicionals de l'empresa (productes tradicionals de l'empresa en nous mercat i nous productes en els mercats tradicionals de l'empresa).

| Productes<br>Mercat | Tradicional                                 | Nou                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Tradicional         | <b>PENETRACIÓ DE<br/>MERCAT</b><br>EXPANSIÓ | EXPANSIÓ<br><b>DESENVOLUPAMENT<br/>DE PRODUCTES</b><br>(DIVERSIFICACIÓ) |
| Nou                 | <b>DESENVOLUPAMENT<br/>DE MERCAT</b>        |                                                                         |

MATRIU D'ANSOFF

L'expansió es pot realitzar, per tant, ampliant la línia tradicional, modificant la línia de producció o captant nous mercats amb les línies de producció clàssiques.

(3) Estratègies de diversificació es caracteritzen perquè l'empresa afegeix simultàniament nous productes i nous mercats als ja existents. La diversificació pot esser horitzontal, vertical i concèntrica.

Diversificació horitzontal: s'amplia l'oferta mitjançant productes complementaris o substitutius del principal. La diversificació horitzontal pretén aprofitar les experiències comercials i tècniques en el llançament de nous productes i mercats, procurant acudir a béns complementaris i substitutius que col·locarà a mercats nous però de la mateixa naturalesa.

Diversificació vertical: una empresa assumeix el cicle complet de fabricació i distribució dels productes, des de l'adquisició i elaboració dels materials, passant pels semielaborats i arribant al producte final. La diversificació vertical cerca la col·locació de productes relacionats amb el cicle complet d'exploatació del sector base de l'empresa matriu, utilitzant una política d'adquisició, participació i control en empreses filials.

Diversificació concèntrica: l'empresa cerca nous productes amb sinèrgies tecnològiques o de marketing amb les línies de productes actualment existents, malgrat vagin dirigits a una nova classe de consumidors.

(4) Estratègies d'innovació. En funció de canvis actuals i potencials de la demanda l'empresa haurà de determinar en quin moment i en quines condicions ha d'introduir nous productes en el mercat (tradicionals i nous) És el moment de les estratègies d'innovació, que poden afectar al producte, al procés de producció, a la projecció.

(5) Estratègies d'entorn. Són les que persegueixen impactar en el sistema econòmic, en la col·lectivitat, no a través de la comercialització directa dels seus productes, sinó promocionant una imatge pública d'empresa integrada en el medi (per exemple, creació de fundacions i institucions)



### 3.5 FORMES DE CONCENTRACIÓ EMPRESARIAL

#### 3.5.1 INTRODUCCIÓ I CONCEPTE

S'entén per concentració empresarial aquell procés en virtut del qual diferents empreses s'agrupen, amb vincles de capital o d'altres tipus, amb l'objecte de formar unitats empresarials de major dimensió. Les empreses que es concentren poden pertànyer a un mateix sector productiu: concentració horitzontal o a diferents sectors, que formen part d'un mateix procés productiu o de distribució: concentració vertical.

Com ja s'ha assenyalat abans, la relació entre dimensió i eficàcia empresarial és una qüestió molt controvertida. Les grans empreses tenen certes avantatges sobre les petites: major poder de negociació, accés a millors fons de finançament...però també tenen inconvenients: dificultats de coordinació, rigidesa per adaptar-se als canvis...

En definitiva, es pot afirmar que la conveniència de la concentració empresarial depèn de cada cas. D'aquesta manera es tracta de combinar les avantatges de les grans empreses amb la flexibilitat de les petites i mitjana empreses.

Alguns exemples de concentracions recents: Pyrca i Continente, en l'actual Carrefour, BBVA, SantanderCentralHispano, KLM i Air France, Boeing i McDonell-Douglas, etc.

#### 3.5.2 FACTORS QUE AFAVOREIXEN LA CONCENTRACIÓ DE LES EMPRESES

Els factors determinants que han propiciat la concentració o agrupació d'empreses en els països més desenvolupats i en els sectors més dinàmics i importants de l'economia es poden classificar en:

1. Suavitació o eliminació del risc. Amb la concentració, va desapareixent la competència i, amb ella, el possible risc de ser desplaçats del mercat pels competidors.
2. Racionalització de la producció i distribució. Si existeix concentració, es considera que es treu major profit i disminueixen els costos unitaris de producció i distribució.
3. Control econòmic de la seva àrea d'operacions, tendència cap a una situació de monopoli.
4. Motius de caire financer:
  - a) Les PIMES tenen grans dificultats per accedir al mercat de capitals i obtenir crèdits a ll/t. La concentració permet superar aquesta dificultat.
  - b) Interessos per vincular banca i empresa, ja que aquest vincle permet a la segona disposar sempre de fonts de finançament.
  - c) Posició de privilegi de certes empreses en el mercat financer que els permet ampliar constantment el volum de producció i venda, assolint un creixement permanent.
  - d) Alguns estímuls legals como exempcions, bonificacions fiscals, facilitats tecnològics, accés al crèdit oficial, etc.

No obstant això, la concentració d'empreses també té inconvenients, ja que les grans empreses resultants pateixen dificultats de coordinació, rigidesa per adaptar-se a noves situacions, ineficàcia per excés de capacitat productiva, etc.



### 3.5.3 CONCENTRACIONS AMB ADQUISICIONS DE CAPITAL

**Fusió igualitària.** Aquesta modalitat de fusió consisteix en reunir dues o més empreses de dimensió similar, que decideixen reunir els seus actius per crear una societat nova. Les societats preexistents desapareixen i es crea una nova que integra el patrimoni de les anteriors; els socis de les antigues companyies rebran accions de la nova entitat en proporció al valor de les accions que tenien anteriorment.

**Fusió per absorció.** Una empresa de major dimensió, denominada absorbent, adquireix a altres companyies que desapareixen. Els accionistes de les companyies que desapareixen reben accions de la societat absorbent en proporció al valor de les accions que tenien anteriorment.

**Participacions de capital, sense fusió.** Unes societats compren total o parcialment el capital de altres empreses amb l'objectiu de dominar-les, però la societat adquirida no desapareix. Això es denomina grups d'empreses, però no és una fusió perquè no s'ha produït la desaparició de les empreses adquirides.

**Holding.** En el holding una societat matriu domina a altres companyies filials mitjan el control del seu capital. La principal característica del holding és el control d'una companyia sota els altres. En els holdings purs la societat matriu té per objecte exclusiu dominar a les societats filials. En els holdings mixtes, la societat matriu, a més de dominar a les empreses filials, té un objecte social propi.

La participació en capital pot ser:

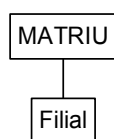
- Total, la qual cosa implica una propietat del 100% del capital de l'empresa participada.
- Parcial amb una participació inferior al 100%. La participació parcial serà majoritària si supera el 50% del capital, o minoritària en els altres casos

#### 3.5.3.1 FORMES DE DOMINI O DE CONTROL A TRAVÉS DE LES PARTICIPACIONS DE CAPITAL

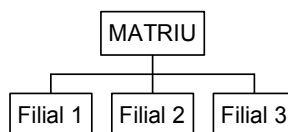
**Domini directe:** La matriu domina directament (sense cap intermediari) les filials. Pot ser simple o radiat

**Domini indirecte:** La matriu domina indirectament (amb intermediaris) les filials. També pot

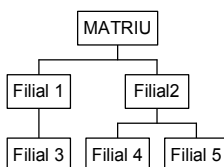
Domini directe simple



Domini directe radiat



Domini indirecte radiat



esser simple o radiat.



Sant Josep Obrer

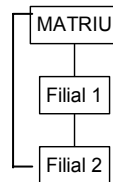
1953 • 2003

50  
A N Y S



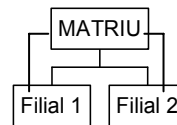
Pot haver-hi casos de domini triangular: La matriu domina directament i indirectament les filials (en aquest cas és la filial 2)

Domini Triangular

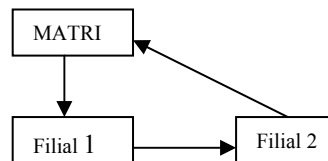


Domini recíproc: Existeix quan una filial a la vegada participa en el capital de la matriu. Pot ésser simple o radiat

Domini recíproc radiat



Domini circular: És la combinació entre un domini indirecte i un domini recíproc



### 3.5.4 CONCENTRACIONS SENSE ADQUISICIÓ DE CAPITAL

**Trust.** És una concentració vertical d'empreses que cobreixen diferents fases del procés de producció i distribució. La seva finalitat es centra en reduir els costos del procés productiu i eliminar la competència.

**Càrtel.** És un acord entre empreses independents que ocupen la mateixa fase del procés de producció i distribució (concentració horitzontal). Els acords normalment són: fixar el mateix preu, repartir-se el mercat, condicions de vendes....

Des del punt de vista dels membres del càrtel, el problema d'aquests acords és que tendeixen a ser inestables.

Individualment, les empreses d'un càrtel tenen incentius per rompre els acords que varen servir per a la seva constitució. Efectivament, si qualsevol de les empreses decideix elevar el seu nivell de producció, apropiant-se de part de la quota de mercat de l'altra empresa, els seus beneficis augmentaran, ja que cada unitat addicional incrementa l'ingrés total en major mesura que el cost total.

Així doncs, cada membre del càrtel té incentius per baixar els preus i tractar de vendre més de la porció que se li ha assignat. El conflicte entre l'interès col·lectiu del càrtel i l'interès individual de cadascun dels venedors que el constitueixen, freqüentment genera guerres de preus per tractar d'incrementar la participació en el mercat.



En conseqüència, perquè un càrtel sigui viable és necessari que s'arbitri un mecanisme que serveixi per a detectar i castigar les violacions dels acords, ja que si no, les empreses es veuran motivades en qualsevol moment a rompre unilateralment aquest acords.

**Unions temporals d'empreses.** Es tracta d'associacions temporals entre empreses independents, per desenvolupar o executar una obra o servei i aconseguir un objectiu determinat. Aconseguit aquest objectiu se separen les empreses.

Les unions temporals no tenen personalitat jurídica i les empreses que les formen responen solidari i il·limitadament dels actes i operacions realitzades en benefici comú.

**Agrupacions d'interès econòmic.** Es formen per empreses independent, per executar una activitat econòmica auxiliar de la que desenvolupen els seus socis.

Cada agrupació d'interès econòmic té personalitat jurídica i les empreses que les formen responen personal i solidàriament de les deutes d'aquella. Las AIE no poden tenir participacions en el capital de les empreses que les integren ni dirigir o controlar la seva activitat.

Exemple: Suposem que les autoscoles d'una ciutat decideixen crear una agrupació d'interès econòmic (AIE) amb el fi de reparar els seus cotxes, o amb la intenció de que les gestioni els impostos i les nòmines; en aquest exemple les autoscoles serien empreses independents, i la AIE seria una entitat encarregada de realitzar una tasca auxiliar, comú a totes elles



## 3.6 L'EMPRESA MULTINACIONAL

### 3.6.1 CONCEPTE

Empresa multinacional és aquella que opera en un nombre ampli de païssos amb la finalitat de maximitzar els seus beneficis sota una perspectiva global de grup i no en cadascuna de les seves unitats nacionals independentment. L'empresa multinacional presenta característiques pròpies de les unitats productives nacionals, principalment el fet que la propietat i el control estan concentrats en un sol país - el país d'origen - i no dispersos entre les distintes plantes que posseeix (excepcions a aquest principi són Royal Dutch Shell, Unilever i Dunlop-Pirelli entre d'altres).

Valguin aquests conceptes per distingir una empresa multinacional d'altres termes (internacionals, plurinacionals o transnacionals).

### 3.6.2 LA GLOBALITZACIÓ LES MULTINACIONALS

Actualment s'està produint un procés de globalització, és a dir, un augment de les relacions econòmiques entre diferents països fins a l'extrem de crear una economia mundial, en la qual cada economia participant depèn de les altres.

El fenomen de la globalització comprèn, entre d'altres factors:

- El lliure comerç internacional
- El moviment de capitals
- La inversió estrangera directa
- Els fenòmens migratoris
- El desenvolupament de les tecnologies de la comunicació i
- El seu efecte cultural.

Per tot això, les empreses necessiten guanyar dimensió per atendre aquest nou mercat, i una de les vies per aconseguir-ho és fusionar-se amb empreses afins per crear multinacionals. Tots aquests factors han afavorit, per tant, el desenvolupament de les empreses multinacionals.

📖 PÀGINA 20

### 3.6.3 MOTIUS PELS QUALS LES EMPRESES VOLEN SER MULTINACIONALS

- **Conquesta de nous mercats.** Una de les raons que condueixen a moltes empreses cap a l'expansió multinacional és el desig d'introduir-se en mercats on no estaven presents. En àrees econòmiques integrades, aquesta forma d'expansió multinacional és una conseqüència lògica del mercat únic; per exemple, a la Unió europea, determinades empreses originàries d'un dels Estats membres adquireixen companyies comercials en un altre Estat per distribuir els seus productes.
- En altres ocasions l'expansió multinacional es produeix per **captar mercats** on no es podria accedir sense una presència directa, normalment es tracta d'empreses de serveis. Exemple: Les multinacionals de menjar ràpid que s'extenen pels diversos països del món; aquestes empreses, si no tenen una presència directa en cada mercat local no podrien aspirar a introduir-se en ell.
- **Per superar barreres proteccionistes** perquè encara hi ha països que les tenen. Per evitar aquesta barrera, moltes empreses decideixen instal·lar filials en aquelles mercats, a vegades associant-se amb alguna empresa local, per produir directament en ells.
- **Aprofitar avantatges competitives :**



Aprofitar els baixos costos de producció d'altres països

Aprofitar la baixa protecció social o mediambiental d'altres països

Aprofitar les fons de matèries primes d'altres països

Aprofitar els baixos impostos d'altres països

Exemple: Empreses que instal·len part de la seva producció, la més intensiva en mà d'obra, en països del Tercer Món per beneficiar-se dels baixos salaris o dels petits costos socials que exigeixen.

- **Transferències de tecnologia o de productes en declivi** : A vegades , determinades empreses productores de tecnologia o de productes que requereixen grans inversions per a la seva obtenció, allarguen la seva vida comercial utilitzant aquesta tecnologia o fabricant aquests productes en països amb menor nivell de desenvolupament.

Exemple: Empreses locals (controlades per multinacionals) de països amb un nivell modest de desenvolupament, que produeixen i comercialitzen cotxes o màquines que fa temps que es deixaren de fabricar en el país d'origen.

### 3.6.4 ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE LES EMPRESES MULTINACIONALS

Des del punt de vista de la connexió orgànica entre els diferents centres d'una multinacional podem citar els següents:

- Apertura de sucursals dependents de l'empresa central situada en el país d'origen. Aquest sistema presenta problemes de falta d'autonomia de l'establiment local i en alguns llocs es poden presentar traves a les inversions estrangeres.
- Creació d'empreses filials, on el capital pertany completament a la societat matriu. En aquests casos , la companyia filial és espanyola, italiana...segons on es trobi ubicada, encara que el capital pertanyi a l'empresa matriu, per exemple, americana. Aquest model de connexió permet més autonomia de funcionament a les filials que l'anterior, però el control de la seva activitat està completament en mans de la central de la multinacional.
- Creació de companyies filials associades amb empreses nacionals, del Estat destinatari de les inversions (joint ventures) : Associar-se amb empreses locals amb l'adquisició, per part de la multinacional, d'un percentatge significatiu del capital de la companyia local. Naturalment l'empresa té la nacionalitat del país de destí i es regeix per les seves lleis.

Seguint Kolde, podem esquematitzar l'estructura organitzativa d'una empresa multinacional, segons quin sia el grau d'importància de les activitats internacionals.

**Primera fase.** L'empresa realitza activitats exportadores que són canalitzades per intermediaris internacionals. Aquestes activitats depenen d'un departament d'exportacions integrat en l'organització comercial de l'empresa.

**Segona fase.** L'empresa crea una divisió d'exportacions de què depenen un conjunt de filials de vendes i serveis post-venda en els diferents països en què opera. En alguns casos, es realitzen també activitats productives poc complicades, com el montatge.

**Tercera fase.** L'extensió de les activitats productives en les filials exigeix la creació d'un òrgan coordinador en el país d'origen. Aquest òrgan apareix organitzativament vinculat a l'empresa matriu.



**Quarta fase.** El desenvolupament de les activitats en l'exterior, junt amb els problemes d'ordre fiscal aconsellen la creació d'una empresa holding denominada "companyia base" des de la qual s'estructura l'actuació de les filials a l'estranger.

**Cinquena fase.** En aquesta darrera etapa el país d'origen de l'empresa multinacional perd importància perquè apareix una superestructura organitzativa que denominam "companyia mundial", situada en el país d'origen o a un tercer país, de la qual depenen totes les unitats que formen part del grup.

### 3.6.5 LA RESPONSABILITAT SOCIAL DE LES EMPRESES MULTINACIONALS

La inversió de les empreses multinacionals és a vegades molt positiva:

- Ajuda a la creació de riquesa i llocs de feina
- Ajuda al desenvolupament d'una cultura empresarial...

però a vegades aquestes empreses perjudiquen l'ecologia i a la societat del país on estan ubicats (responsabilitat negativa) . Per això l'Estat ha de controlar aquestes situacions a través de reglamentacions que combinen la necessària flexibilitat per aconseguir inversions exteriors, amb la firmeza precisa per crear un marc de garanties que converteixin l'activitat empresarial en una cosa beneficiosa per al conjunt de la societat.

Dos abusos que es donen són:

- La instal·lació de plantes industrials en països poc exigents amb el medi ambient
- Anar a un altre país perquè la mà d'obra és més barata, però això perjudica al país d'origen creant un problema d'atur. Això es denomina "deslocalitzacions".

Hi ha que pensar que les inversions, els negocis i les empreses són per generar beneficis, però també tenen una responsabilitat social i no poden ignorar el costat humà de la seva activitat.

## 3.7 LES PETITES I MITJANES EMPRESES

 PÀGINA 21

### 3.7.1 LECTURA COMPLEMENTÀRIA: "MEDIDAS LEGALES DE APOYO A LAS PYMES"

Entre las medidas adoptadas por el Real Decreto-Ley 2/2003, de 25 de abril, de medidas de reforma económica, cabe destacar las adoptadas para el apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

La primera medida desarrollada es la creación de una "Cuenta ahorro-empresa" de características similares a la cuenta ahorro vivienda.

Los contribuyentes podrán aplicar una deducción por las cantidades que se depositen en entidades de crédito, en cuentas separadas de cualquier otro tipo de imposición, destinadas a la constitución de una sociedad Nueva Empresa, con arreglo a los siguientes requisitos:

- En el plazo máximo de un año desde la constitución, deberá destinar los fondos aportados por los socios que se hubieran acogido a la deducción a:
- La adquisición de inmovilizado material e inmaterial exclusivamente afecto a la actividad
- Gastos de constitución y de primer establecimiento
- Gastos de personal empleado con contrato laboral
- En todo caso, la sociedad Nueva Empresa deberá contar antes del año con, al menos, un local exclusivamente destinado a llevar la gestión de su actividad y una persona empleada con contrato laboral y a jornada completa

La base máxima de la deducción será de 9000 euros anuales y estará constituida por las cantidades depositadas en cada período impositivo hasta la fecha de la suscripción de las participaciones de la sociedad Nueva Empresa. El porcentaje de deducción aplicable será del 15%.

La sociedad Nueva Empresa deberá mantener durante al menos los dos años siguientes al inicio de la actividad los siguientes conceptos:



- La actividad económica en que consista su objeto social, no pudiendo reunir en dicho plazo los requisitos para tener la consideración de sociedad patrimonial
- Al menos, un local exclusivamente destinado a llevar la gestión de su actividad y una persona empleada con contrato laboral y a jornada completa
- Los activos en los que se hubiera materializado el saldo de la cuenta ahorro-empresa, que deberán permanecer en funcionamiento en el patrimonio afecto de la nueva empresa

El derecho a la deducción se perderá en las siguientes circunstancias:

- Cuando el contribuyente disponga de cantidades depositadas en la cuenta ahorro-empresa para fines diferentes de la constitución de su primera sociedad Nueva Empresa
- Cuando transcurridos cuatro años, a partir de la fecha en que fue abierta la cuenta, no se haya inscrito en el Registro Mercantil la sociedad Nueva Empresa
- Cuando se transmitan inter vivos las participaciones durante los dos años siguientes al inicio de la actividad
- Cuando la sociedad Nueva Empresa no cumpla las condiciones que dan derecho a deducción

Cuando se pierda el derecho a las deducciones practicadas, el contribuyente estará obligado a sumar a la cuota líquida devengada en el ejercicio en que se hayan incumplido los requisitos las cantidades indebidamente deducidas, más los intereses de demora.

La segunda medida que se introduce es elevar el umbral de facturación de la PYME para obtener incentivos fiscales destinados a empresas de reducida dimensión en el Impuesto de Sociedades, pasando la cantidad de la cifra de negocios de 5 millones de euros a 6 millones de euros.