

Unidade 2

O desenvolvemento da empresa. A nova economía

Introdución

- 1. A localización e dimensión da empresa**
 - 1.1 A localización das instalacións**
 - 1.2 A dimensión da empresa**
- 2. O crecemento da empresa: crecemento interno e crecemento externo**
 - 2.1. O crecemento interno: especialización e diversificación**
 - 2.2. O crecemento externo: Concentración**
- 3. A pequena e mediana empresa**
- 4. A empresa multinacional**
- 5. Análise do sector: as forzas competitivas básicas**
- 6. As estratexias competitivas xenéricas**
- 7. A nova economía**
 - 7.1 A globalización económica**
 - 7.2 A economía da información**
- 8. A nova economía en relación coa organización da empresa**
- 9. O comercio electrónico e a banca electrónica**
 - 9.1 O comercio electrónico**
 - 9.2 A banca electrónica**

Introdución

Entre as decisións máis importantes que deben tomar os empresarios e os directivos de calquera organización está a de localización, xa que, grazas a unha localización óptima, se pode lograr unha mellor posición competitiva no mercado, é dicir, certa vantaxe respecto ás demais empresas. Por outra banda, as empresas necesitan coñecer o tamaño inicial aproximado da empresa para desenvolver as súas estratexias de aprovisionamento e produción.

Nesta Unidade trataremos os criterios máis importantes que se deben ter en conta para a localización da empresa e os mecanismos que se poden utilizar para o seu crecemento.

Por outra banda, grazas á tecnoloxía da información, pódese transferir, acceder e procesar grande cantidade de información. Internet ofrece tamén ao ámbito empresarial unha grande oportunidade de desenvolvemento na xestión e na creación de novos negocios.

A partir deste momento, xorde un cambio das relacións sociais e, polo tanto, entre os axentes económicos que afectan aos sistemas de organización das empresas, aparecendo un novo factor de produción: o coñecemento e tratamento da información. Nace así o concepto de nova economía.

1. A localización e dimensión da empresa

A localización e a dimensión axeitada son dous das decisións esenciais que debe tomar calquera empresa. Ademais, estas decisións inflúen no resto dos acordos que deba tomar a longo prazo. Veñen motivadas en boa medida polo **mercado obxectivo** que a empresa pretende cubrir. Unha decisión equivocada pode chegar a producir consecuencias ruinosas para o negocio.

A localización e a dimensión tamén inflúen nos beneficios, debido, entre outras causas, ás economías de escala, que son as que se producen cando os custos fixos se distribúen nun número óptimo de unidades. Por outra banda cando están xuntas empresas dun mesmo sector, axuda a reducir os custos de subministracións e outros servizos (comúns, de mantemento, etc.).

A localización (localización) **e a dimensión** (capacidade produtiva) veñen determinadas fundamentalmente polas **posibilidades da demanda de mercado**. Son dúas decisións que se presentan inseparables e formulan problemas moi complexos

1.1. A localización das instalacións

A localización da empresa é o lugar que o empresario considera axeitado para levar a cabo a actividade empresarial. Non debemos confundila co domicilio social ou fiscal que pode ser un lugar distinto ao da actividade.

Normalmente esta disociación entre domicilio social e localización das instalacións é moito máis frecuente na grande empresa, nas corporacións multinacionais. Pola contra, na pequena e mediana empresa é máis frecuente que ambos os dous lugares coincidan.

Con toda seguridade, moitas das empresas do noso país naceron debido a circunstancias particulares das persoas que inician o negocio. As decisións de localización foron pouco sistematizadas. Sabemos, non obstante, que a selección do lugar óptimo para situar os diferentes centros de actividade das empresas é unha decisión complexa, non exenta de riscos e, polo tanto, debemos establecer uns criterios que acheguen racionalidade económica.

Imaxinemos que queremos situar unha tenda de roupa nunha rúa céntrica dunha gran cidade. É seguro que o aluguer ou compra do establecemento esixe un grande desembolso que condiciona toda a práctica posterior da empresa. Pero tamén é indubidable que a proximidade ao mercado lle proporciona unha vantaxe competitiva. A localización do establecemento, neste e na maioría dos casos, é determinante.

Moitos son os factores que inciden na localización das instalacións das empresas. Poderíamos establecer **seis criterios** en función de determinados aspectos.

- Un **primeiro criterio** de localización **depende do tamaño da empresa e do mercado ao que se dirixe**. En efecto, a grande empresa multinacional debe realizar unha primeira selección na que se fixen os países ou rexións prioritarias nos que se vai situar a empresa (elección do lugar); a continuación debe fixar o sitio concreto no que situar a actividade (elección do sitio) e do sector no que realice a súa actividade

Exemplo

As empresas multinacionais Ford ou Renault elixiron España, que lles permite satisfacer de forma axeitada a demanda de mercados próximos. En un segundo nivel elixiron un lugar concreto dentro dun determinado país (Valencia en España para a Ford; Valladolid para a Renault) que favoreza as súas expectativas de mercado.

A decisión das pequenas e medianas empresas é moito menos complexa posto que os seus establecementos adoitan satisfacer un mercado máis pequeno.

- Un **segundo criterio** de localización é o que relaciona a empresa coas **subministracións** de materias primas ou bens intermedios necesarios.

En efecto, a numerosas empresas interésalles situarse preto dos provedores polas causas seguintes:

- ☐ O custo do transporte é moi elevado ou existen dificultades para este.
- ☐ Cando os bens que necesita para a produción son perecedoiros.
- ☐ Pola proximidade nalgúns casos, de subministracións básicas: a enerxía, a auga.

- Un **terceiro criterio** é o que ten en conta a **proximidade do mercado consumidor**. Cando os custos do transporte e subministración de materias primas ou outros elementos non son significativos, a posición máis vantaxosa pódese alcanzar cando se está preto dos clientes.

Son moitos os exemplos que nos permiten observar esta opinión. As tendas minoristas que teñen un radio de influencia escaso deben tratar de situarse o máis preto dos consumidores; o mesmo acontece con restaurantes, etc.

- Un **cuarto criterio é o custo da man de obra**. A man de obra, o seu custo, a súa competencia profesional, son factores determinantes para empresas que son intensivas en traballo. Os exemplos están na prensa a diario: empresas que trasladaron as súas plantas aos países recentemente incorporados á Unión Europea; as empresas do téxtil, que levaron a súa produción aos países asiáticos (China, Vietnam, etc.). Tamén empresas que trasladaron os seus centros de I+D a países con forte apoio á investigación.

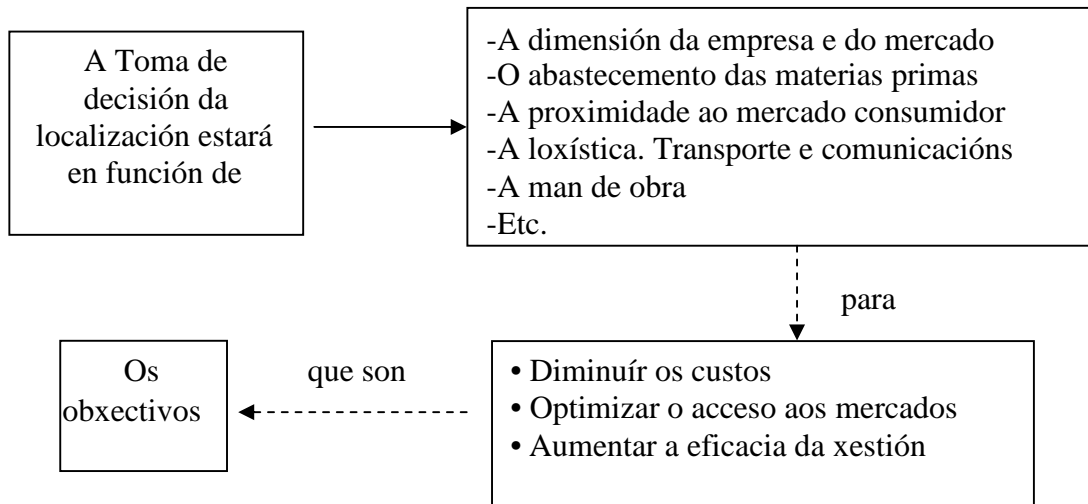
- Un **quinto criterio** ten que ver coa **loxística**. Algunhas cidades, pola súa situación estratéxica nun mercado nacional ou comarcal fan que o tempo de entrega de determinados bens sexa rápido, seguro e barato. Exemplos significativos son:

- ☐ Zaragoza (elixida por moitas empresas, entre elas Zara, para almacenar produtos intermedios ou finais);
- ☐ A Baía de Algeciras que permite a exportación e importación rápida de moitos produtos;
- ☐ Alcázar de San Juan, importante nó ferroviario durante moitos anos.

Nestes casos a proximidade mellora notablemente a xestión.

- Existen tamén **outros criterios** que poden ter importancia e que se relacionan co **apoio institucional** (programas de axuda, subvencións, incentivos fiscais, etc.), co desenvolvemento económico da zona, coa situación dos competidores. Nalgúns casos (plantas de refino, centrais nucleares) as características do terreo son concluíntes para levar a cabo a súa situación definitiva.

Esquemmatizando o explicado ata agora, temos o seguinte cadro:

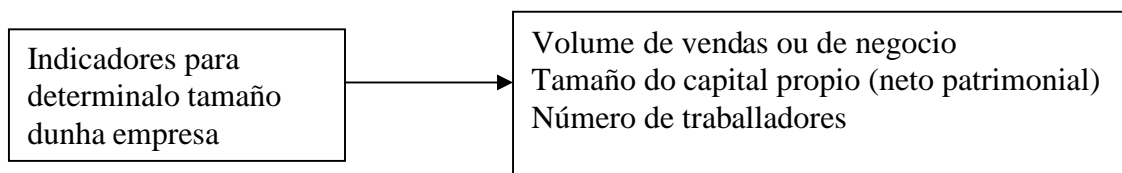


1.2 A dimensión da empresa

Criterios sobre a dimensión

Non existen criterios únicos, nin exactos, para a clasificación das empresas en función do seu tamaño. As variables máis empregadas son: o número de traballadores, o volume de vendas, o importe dos capitais propios, os activos empresariais, etc.

En xeral, os criterios máis utilizados para determinar o tamaño ou a dimensión da empresa son:



A dimensión das instalacións

Para tratar de entender mellor o problema da decisión sobre a dimensión imos asimilar o devandito concepto ao de **capacidade produtiva** das instalacións. Por capacidade entendemos a medida das posibilidades dunha empresa (metros construídos, motores producidos, servizos realizados, etc.) para cubrir a demanda coa súa produción.

Ao igual que a localización, a dimensión das empresas é unha decisión difícil de tomar e condiciona de xeito importante os resultados empresariais, tanto se a dimensión é excesiva para o mercado obxectivo, coma se é escasa.

A **dimensión vén condicionada por distintos factores**, entre os que citamos:

☐ O **tecnolóxico**. Parece evidente que as instalacións dunha refinaría de petróleo ou unha empresa de automóbiles deben ter unha dimensión importante, que vén condicionada polos procedementos de fabricación ou obtención dos distintos produtos derivados do petróleo. Pola contra, unha empresa comercial non se verá condicionada de forma tan decisiva.

☐ O **financeiro**. Obviamente a posibilidade de obter financiamento propio ou alleo condiciona de xeito importante a posibilidade de inversión e, en consecuencia, do tamaño.

☐ O **mercado obxectivo**. As empresas que se desenvolven nun mercado estreito, local, comarcal, terán menos necesidade de inversión que as multinacionais presentes en mercados globalizados.

Relacionado con estes aspectos aparecen numerosas preguntas:

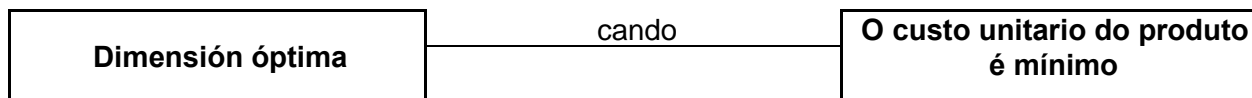
☐ ¿Existe un tamaño mínimo ou máximo para cada actividade empresarial?

A decisión que determine a capacidade das instalacións fundamentarase nun estudo previo do mercado ao que se pretende abastecer e, ademais, na medida da capacidade máxima das instalacións propias.

☐ ¿Existe un tamaño óptimo?

Parecería incuestionable que canto máis grande sexa o tamaño das instalacións os beneficios empresariais serían máis elevados. Non obstante esta relación non é tan evidente como sinalaremos en unidades posteriores.

Podemos considerar que unha dimensión óptima para a empresa será aquela coa que se consiga un menor custo unitario de produto.



2. O crecemento da empresa: crecemento interno e crecemento externo

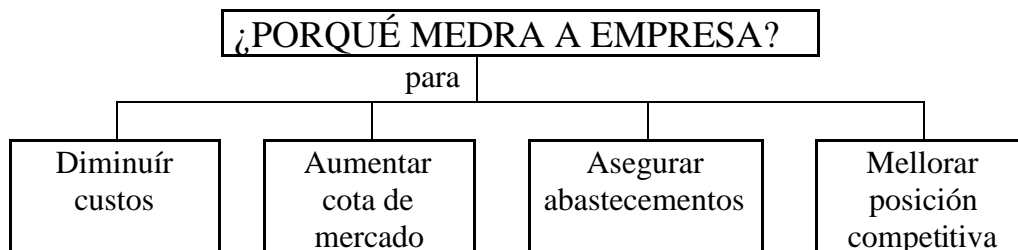
Entendemos por crecemento empresarial a variación dos *aspectos cuantitativos e cualitativos* da empresa. Os primeiros refírense ao capital, a cifra de negocios, os clientes, etc.; os segundos teñen que ver coas formas de xestionar a adaptación da empresa ao ámbito (xestión das novas tecnoloxías, do coñecemento, etc.).

Cando unha empresa asentou a súa posición no mercado xorde, case de xeito natural, a formulación de crecer no sector: é un obxectivo case inherente á empresa.

Normalmente a empresa tende a **crecer para producir con menores custos e aumentar os beneficios**, eliminando as ineficiencias produtivas derivadas da posta en funcionamento, ou dando utilidade aos recursos infrautilizados. Existen outras causas complementarias que guían o crecemento empresarial, entre as que citamos as seguintes:

a) Adaptación á demanda do mercado (mercados en expansión).

- b) Eliminar competidores actuais absorbendo cota de mercado.
- c) Asegurar os abastecementos.
- d) Afianzar a posición fronte aos clientes, tendendo a situacións de monopolio.
- e) Adaptación ao ámbito.



2.1. O crecemento interno: especialización e diversificación

Nunha primeira fase o crecemento adoita ser interno, é dicir, como consecuencia dun aumento da inversión por parte dos propietarios na propia empresa. *Prodúcese un aumento das actividades que leva a unha maior produción.* Inicialmente lévase a cabo empregando con máis intensidade os recursos cos que conta a empresa, ata o momento en que estes non son suficientes, e é preciso ampliar a súa dimensión, mediante a adquisición de novos factores: novos locais, máis equipo, máquinas máis avanzadas, etc. En definitiva, **augmentar a súa capacidade produtiva.**

Este crecemento, denominado patrimonial, pode verse complementado con outras formas de crecer internamente:

a) Especialización

A empresa pode crecer baseándose na especialización, é dicir, *intensificando o esforzo no seu campo de actividade actual.*

A **estratexia de especialización** presenta diversas variantes:

- ☐ **Penetración do mercado.** Que consiste en aumentar a participación da empresa no mercado actual cos produtos actuais, mediante campañas de publicidade, promoción, etc.
- ☐ **Desenvolvemento do mercado.** Consiste en introducir os produtos actuais da empresa en novos mercados.
- ☐ **Desenvolvemento do produto.** Ofrécense novos produtos (complementarios ou substitutivos) nos mercados actuais. Exemplo: unha empresa dedicada á fabricación de pasta de dentes pode combinar o seu produto con cepillos para viaxe, etc.

b) Diversificación

A través da diversificación, a empresa amplía o seu campo de actividade introducindo novos produtos en novos mercados.

A **estratexia de diversificación** é máis arriscada, xa que a empresa entra en ámbitos competitivos novos, que implican novos coñecementos e novas estruturas da empresa.

2.2. O crecemento externo: Concentración

Nunha seguinte fase, cando a empresa alcanza unha dimensión importante, xunto co crecemento interno, pode aparecer como obxectivo ou alternativa o crecemento externo, no que a empresa pode tratar de *buscar a súa dimensión óptima, no que eliminar competidores ou no que buscar posicións favorables nos mercados.*

A) A concentración de empresas. Formas de concentración.

A concentración de empresas presenta distintas formas dependendo do grao de relación: de Integración (fusión pura ou por absorción), participación e asociación.

1 Integración: Por integración enténdense as distintas **formas de agrupamento** a que poden recorrer as empresas **para afianzar mellores posicións competitivas**. Estes agrupamentos realízanse a través da unión de varias empresas nunha soa mediante a súa fusión ou absorción dunha por outras.

Fusión pura: consiste na integración de dous ou máis sociedades nunha nova. Esta integra os patrimonios das anteriores. Os socios das sociedades antigas intégranse na de nova creación, participando na proporción que lle corresponda.

Fusión por absorción: unha sociedade (absorbente) compra o patrimonio da outra (absorbida) ou outras e intégrao no seu propio. Extínguese a personalidade xurídica das sociedades absorbidas. Os socios ou accionistas das sociedades que se extinguen pola absorción reciben accións ou participacións como accionistas ou socios da sociedade absorbente.

2 Participación: unha empresa adquire parte das accións doutras sociedades (sen perda de personalidade xurídica). Se esta participación faise a través dunha empresa chamada "matriz", que adquire máis do 50% doutras empresas chamadas "filiais", coa finalidade de exercer o control das decisións que nelas se tomen, o grupo formado coñécese como hólding.

3 Asociacións de empresas: acordos entre empresas máis ou menos explicitar.

Unión temporal de empresas (UTE): trátase dunha asociación formada por dous ou máis empresas para realizar un proxecto concreto de duración limitada, disólvese unha vez que conclúe o proxecto

Cártel: Trátase de acordos entre empresas que, sen perder a súa identidade nin a súa independencia, deciden actuar conxuntamente fixando prezos ou repartíndose o mercado, co obxectivo de eliminar a competencia, (dentro da Unión Europea están prohibidos)

Outra clasificación que podemos facer:

1. A integración vertical. Mediante a cal unha empresa asume o ciclo completo de fabricación e distribución dos produtos, dende a adquisición e preparación dos materiais básicos, pasando pola obtención dos semielaborados ata o seu rematado final. O principal obxectivo para estas agrupacións é a redución de custos mediante a integración de empresas nas que uns eran provedores dos outros. Loxicamente esta dinámica supón fusionar, absorber ou controlar as empresas en cuestión.

Un exemplo é a empresa **conserveira Calvo**, que integrou todo o proceso do atún ata o produto final. Non obstante, son raros os casos de integración total.

Na actualidade a tendencia é á desintegración vertical, que está sendo substituída por acordos de subcontratación, é dicir, contratando con empresas independentes todas as operacións que antes estaban integradas. Deste xeito cada unha especialízase na súa actividade e recupéranse as vantaxes da especialización.

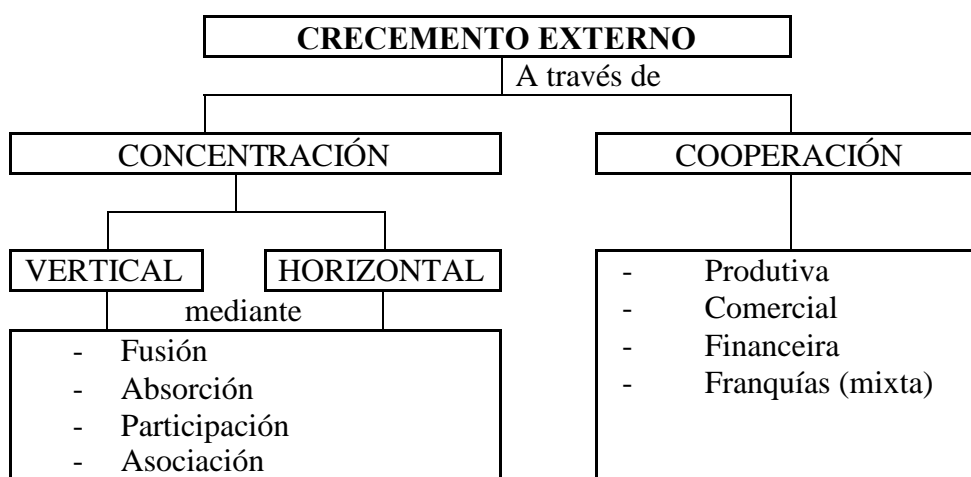
2. A integración horizontal. Nuns casos búscase crecer para reducir os custos tratando de obter economías de escala, ou incrementar o poder negociador con provedores e clientes. Noutros casos realízase co obxectivo de restrinxir a competencia tratando de controlar o mercado (a xeito de **cártel**).

B) A cooperación empresarial. Formas de cooperación.

Por cooperación empresarial enténdese o conxunto das **relacións entre distintas empresas independentes mediante acordos** para reducir custos, xa sexa de tipo produtivo, financeiro, comercial, tecnolóxico ou de investigación e desenvolvemento. Trátase da realización de esforzos conxuntos e de aproveitar as vantaxes que xorden de actuar conxuntamente. Esta cooperación pode ser:

- **Cooperación produtiva:** ás veces, empresas competidoras cooperan en actividades de produción para obter economías de escala, ou compartir riscos ou recursos. A forma máis habitual é mediante a subcontratación dos servizos doutra empresa á que se encarga a realización dalgunhas tarefas.
- **Cooperación comercial:** xa sexa para penetrar nun novo mercado, lanzar un novo produto ou mellorar a distribución dos xa existentes.
- **Cooperación tecnolóxica:** consiste en que unha empresa propietaria dunha patente cede a outra o dereito de explotación dun servizo, produto ou proceso de fabricación dun servizo a cambio do pagamento dun prezo denominado royalty.

~ **A franquía:** é un caso de cooperación que vai crescendo na actualidade e que consiste nun *acordo mediante o cal a empresa franquiciadora cede á empresa franquiciada o dereito a usar unha marca ou fórmula comercial a cambio duns pagamentos periódicos*. O propietario da propiedade industrial e de "saber facer" cede a súa imaxe de marca para explotala nun determinado territorio en exclusiva, encargándose da súa promoción. Ademais proporciona asesoramento técnico e comercial. O franquiciado adoita pagar unha cantidade inicial e outras de carácter periódico a contía do cal depende do volume de vendas. Ademais comprométese a conservar a reputación da marca cedida.



3. -A pequena e mediana empresa

As pequenas e medianas empresas (PEMES) teñen un gran protagonismo na economía mundial e gozan dunha especial consideración na política económica e social dos países desenvolvidos.

A PEME representa unha grande porcentaxe das empresas asentadas na Unión Europea, e destas, son as unidades económicas de tamaño reducido (micro e pequena empresa) as que teñen maior presenza. Por outra banda, son as PEMES as que absorben a maior cantidade de emprego.

En España un 87,4% das empresas teñen menos de 10 empregados. O 64,3% emprega a menos de tres persoas. As PEMES xeran algo máis do 79% do emprego total.

De acordo con estes datos, a PEME desempeña un labor estratéxico moi importante na nosa economía, ten unha importancia vital no tecido produtivo español e galego.

Presentan algunhas características especiais que é conveniente mencionar:

- **Organización máis simple que a grande empresa**, o que lle permite facer fronte aos cambios no ámbito con maior facilidade de resposta. Ademais, a facilidade na comunicación facilita a toma de decisións.

- **Maior grao de compromiso e dedicación ao negocio**. Particularmente nas PEMES xestionadas por un empresario individual que arrisca o seu patrimonio.

- **Maior grao de autofinanciamento e reinvestimento de beneficios** para financiar o futuro crecemento da empresa.

- **Maior vinculación cos clientes**. O compromiso que caracteriza as empresas pequenas adoita manifestarse baixo a forma dunha atención máis cordial e esmerada e unha calidade de servizo máis alta, o que orixina un maior grao de confianza e reputación entre os clientes.

- **Comportamento máis decidido dos traballadores**. Xeralmente o empresario pequeno ten unha maior vinculación cos traballadores, unha mellor relación e sente unha maior responsabilidade. A confianza tradúcese nun espírito de equipo.

Tamén teñen as PEMES importantes **limitacións**, entre as que se atopan as seguintes:

- **Limitacións financeiras**. Normalmente o fundador da empresa logrou saír adiante coa súa achega e préstamos. Estas vías de financiamento son insuficientes cando a empresa se atopa en etapas expansivas. Ademais as PEMES non cotizan en Bolsa co que a posibilidade de financiamento acudindo á ampliación de capital, e incorporando a socios externos, é moi reducida. Como contrapunto podemos dicir que existen plans específicos de axuda financeira nos distintos ámbitos institucionais (Unión Europea, Estado, Comunidades, etc.) que tratan de paliar esta barreira.

- **Limitacións tecnolóxicas**. Veñen dadas pola dificultade de accesos ás novas tecnoloxías e os avances que pode ofrecer a investigación. Estas situacións poden agravarse polo feito de que a empresa está vinculada, en moitas ocasións, a un modo de facer continuista, no que a formación do persoal empregado non a vai tan necesaria. Todo iso provoca unha diminución da produtividade e dificulta o acceso a novos mercados.

- **Limitacións na xestión**. En ocasións, pódense confundir as capacidades profesionais para a xestión coa propiedade do capital. Outras veces, poden confundirse as pautas de comportamentos familiares coas leis e disposicións de mercado, que deben imperar en calquera actividade económica. Estas situacións poden provocar carencias significativas de estratexias a medio e longo prazo, o que constitúe un grave risco para a empresa.

- **Limitacións de accesos aos mercados**. A tendencia á globalización nos mercados e as novas formas de concentración de empresas configuran un novo marco ao que as PEMES teñen que facer fronte. A diferenza da grande empresa, as carencias de infraestruturas no exterior limitan de forma considerable o acceso a novos mercados.

A nova competencia con que teñen que loitar as PEMES (debido á apertura dos novos mercados), a tendencia á globalización na que vivimos e as novas formas de concentración de empresas fai que a pequena e mediana empresa teña que adaptarse aos principais retos con que se atopa:

A **integración**, como vimos anteriormente, fai referencia á unión de dous ou máis empresas, en parte ou na súa totalidade (fusión, absorción, integración vertical, etc.).

A **transnacionalización**, é consecuencia da globalización da economía, é dicir, dun *mercado sen fronteiras*.

4. A empresa multinacional

Cando a empresa se formula acudir a mercados exteriores, fóra das fronteiras nacionais, está a elaborar a súa estratexia de internacionalización. Dentro desta práctica a empresa multinacional (EM) é a expresión máis xenuína do capitalismo actual.

Inicialmente as EM xorden como consecuencia do proceso de ampliación dos mercados. Neste sentido, a empresa matriz, que ten os seus vínculos nun determinado país, acaba invertendo noutros mercados, onde remata establecéndose.

As formas de penetración nestes novos mercados non son homoxéneas. Utilízanse estratexias diferentes para adecuarse a cada situación. Controlan o 80% do comercio mundial.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

□ **A dirección xeral, situada na sede central, é a que planifica e coordina o traballo** a escala mundial e, segundo as súas necesidades, abre, pecha ou traslada a fábrica.

□ Teñen **fábricas en diversos** países, pero ningunha delas é decisiva para os resultados finais. Xuridicamente son independentes, pero as decisións importantes tómanse na central.

□ Se nun momento dado, algunha fábrica da cadea non é rendible nun determinado país, non teñen **ningún inconveniente en pechar e trasladarse outro país**. Neste sentido, cada decisión afecta a diversos intereses nacionais: pode facer aumentar ou diminuír as exportacións e afectar á balanza de pagamentos nacional e influír sobre a taxa de crecemento.

□ Obedecendo sempre á lei da **máxima rendibilidade**, a multinacional saca os capitais dun país, busca os recursos naturais noutro e transforma e produce alí onde os salarios dos obreiros son máis baixos. Por exemplo: unha peza de vestir con etiqueta española pode seguir un proceso no que o algodón se obtén en India, fíase en Turquía e tece en Bangla Desh. A tea estámpase en Italia con tinguiduras de Polonia e China. O forro é suízo e finalmente empaquétase por unha multinacional do noso país.

□ Realizan **fortes investimentos en investigación** e, como consecuencia diso, utilizan as tecnoloxías máis avanzadas.

□ **A publicidade é básica** para as multinacionais, aínda que non sempre é honesta. As marcas das multinacionais dedican unha parte importante dos seus beneficios a estas campañas de publicidade -poden dedicar máis do 60% do beneficio da venda de produtos- para pagar con importantes honorarios aqueles personaxes famosos que darán a imaxe da marca, xa que saben que estas campañas xerarán novas vendas e un maior aumento dos beneficios. Utilizando mensaxes atractivas pretenden convencer de que a felicidade das persoas se atopa no consumo dos seus produtos.

□ **Empregan as técnicas máis avanzadas en organización, dirección de persoal e publicidade**. Só ten que adecuar o modelo ao país onde se implantan.

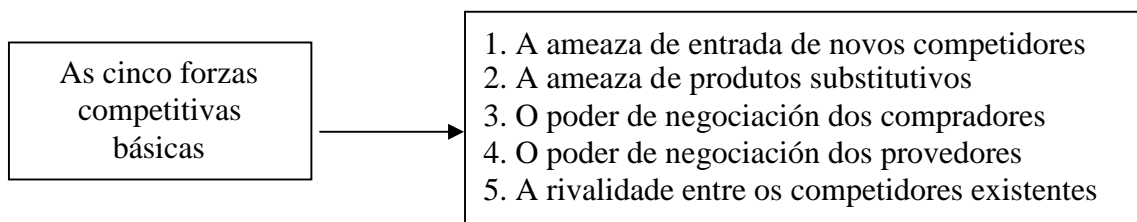
□ **Non teñen inconveniente en inmiscirse na política dos Estados**, sobre todo, subdesenvolvidos ou en vías de desenvolvemento, para conseguir o máximo de beneficios. O

seu poder financeiro inflúe inevitablemente no poder político. Así, por exemplo, a ITT industries ofreceu miles de dólares á CIA para que derrubase o goberno de Allende, en Chile.

□ Hoxe non existe practicamente **ningún sector que non se atope condicionado** polas multinacionais.

5. Análise do sector: as forzas competitivas básicas

Un enfoque valioso para a análise dos sectores nos que se sitúan as empresas, así como para a planificación das súas estratexias, foi o proposto en 1980 por **Michael E. Porter** no seu libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.



O punto de vista de **Michael E. Porter** é que, en calquera sector económico, existen **cinco forzas competitivas** que determinan a rendibilidade a longo prazo dun mercado ou dalgún segmento deste. A idea é que *a empresa debe avaliar os seus obxectivos e recursos fronte a estas cinco forzas* que rexen a competencia e que detallamos a continuación.

1. Ameaza de entrada de novos competidores

A ameaza de novos competidores dependerá do grao de dificultade de acceso ao sector por parte doutras empresas.

O mercado será máis ou menos atractivo dependendo de que as **barreiras de entrada** sexan difíciles ou doadas de franquear por novos participantes.

Porter concreta unhas barreiras de entrada que poden utilizarse para dar á empresa unha **vantaxe competitiva**. Estas barreiras son as seguintes:

- a) **Economías de escala.** A empresa que, grazas a un elevado volume de produción, logre reducir os seus custos, poderá dificultar a entrada no mercado aos novos competidores mediante unha política de prezos baixos.
- b) **Diferenciación do produto.** As empresas que diferencian e colocan fortemente o seu produto obriga ás compañías entrantes a realizar cuantiosas investimentos para reposicionar o seu rival. Hoxe en día, a velocidade de copia coa que reaccionan os competidores, ou as melloras ao produto existente, deterioran esta barreira.
- c) **Investimentos de Capital.** Unha empresa que ten importantes recursos financeiros terá unha mellor posición competitiva fronte a competidores máis pequenos, permitiralle sobrevivir máis tempo que estes nunha guerra de desgaste, invertir en activos que outras compañías non poden facer, ter un alcance global ou ampliar o mercado nacional e influír sobre o poder político dos países ou rexións onde operan.
- d) **Acceso ás canles de distribución.** Na medida en que as canles de distribución para un produto estean ben atendidas polas sinaturas establecidas, os novos competidores deben convencer os distribuidores que acepten os seus produtos. Isto pode facerse mediante redución de prezos e aumento de marxes de beneficio para a canle, compartir custos de promoción do distribuidor, etc. Pero é evidente que estas

prácticas reducen os beneficios da compañía entrante. Cando non é posible penetrar nas canles de distribución existentes, a compañía entrante debe financiar a súa propia estrutura de distribución, ou pode crear novos sistemas de distribución e apropiarse dunha parte do mercado.

- e) **Política governamental.** As políticas gobernamentais poden limitar ou ata impedir a entrada de novos competidores tramitando leis, normas e requisitos.
- f) **Outras vantaxes.** Algunhas empresas establecidas no mercado teñen vantaxes en custos que non poden ser emuladas por competidores potenciais independentemente de cál sexa o seu tamaño e as súas economías de escala. Esas vantaxes poden ser: as patentes, o control sobre fontes de materias primas, a localización xeográfica, os subsidios do goberno, a súa curva de experiencia, etc.

2. Ameaza de ingreso de produtos substitutivos

Os produtos substitutivos son aqueles que serven para satisfacer as mesmas necesidades nos consumidores. (Exemplos: pera/mazá; té/café).

Un mercado non será demasiado atractivo para as empresas se existen produtos substitutivos reais ou potenciais. A situación complica-se se os substitutivos están máis avanzados tecnoloxicamente ou poden entrar a prezos máis baixos reducindo as marxes de utilidade da corporación e da industria.

3. Poder de negociación dos clientes ou compradores Os clientes son as persoas ou empresas ás que se lles venden os produtos ou servizos.

En caso de que os clientes estean moi ben organizados, a empresa terá dificultades para impoñer as súas condicións de mercado e, polo tanto, pode resultar pouco interesante entrar nese mercado. A maior organización dos compradores, maiores serán as súas esixencias en materia de redución de prezos, de maior calidade e servizos e, por conseguinte, a corporación terá unha diminución nas marxes de utilidade.

4. Poder de negociación dos provedores Os provedores son aquelas empresas ás que se compran mercadorías ou materias primas.

Cando os provedores estean moi ben organizados colectivamente e poidan impoñer as súas condicións de prezo e tamaño do pedido o mercado non será demasiado interesante para as empresas. A situación será aínda máis complicada se as materias que subministran son claves para nós, non teñen produtos substitutivos, ou son poucos e de alto custo.

5. A rivalidade entre os competidores

Como xa vimos na o curso anterior, o grao de rivalidade das empresas competidoras dependerá en boa medida da estrutura do mercado. A maioría dos mercados reais correspóndense cos diferentes tipos de mercado de competencia imperfecta (monopolio, oligopolio e competencia monopolista).

Para unha empresa será máis difícil competir nun mercado, ou nun dos seus segmentos, no que os competidores estean moi ben posicionados, sexan moi numerosos e os custos fixos sexan altos, pois constantemente estará enfrontada a guerras de prezos, campañas publicitarias agresivas, promocións e entrada de novos produtos.

Para este tipo de modelo tradicional, *a defensa consistía en construír barreiras de entrada ao redor dunha fortaleza que tivese a empresa* e que lle permitía, mediante a protección que lle daba esta vantaxe competitiva, obter beneficios que logo podía utilizar noutra investigación e desenvolvemento, para financiar unha guerra de prezos ou para inverter noutros negocios.

A acción conxunta destas cinco forzas competitivas son as que van determinar **a rivalidade existente no sector**. Os beneficios obtidos polas distintas empresas van depender directamente da intensidade da rivalidade entre as empresas, **a maior rivalidade, menor beneficio**. A clave está en defenderse destas forzas competitivas e inclinalas ao noso favor.

Os factores cruciais na competencia dunha compañía pódense representar, segundo Porter, do seguinte xeito:

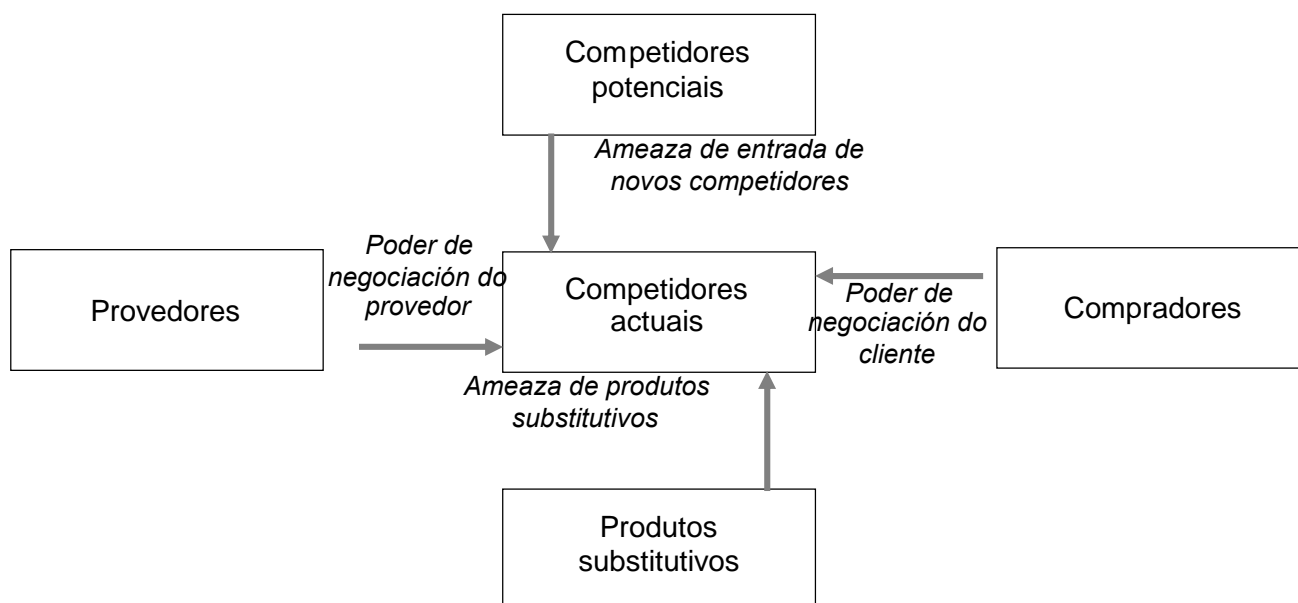


GRÁFICO. ANÁLISE DAS FORZAS COMPETITIVAS

6. As estratexias competitivas xenéricas

En 1980 Michael Porter no libro *Competitive Strategy*, xa sinalado, identificou tres estratexias xenéricas que podían usarse individualmente ou en conxunto, para crear no longo prazo unha posición defendible que avantaxase aos competidores nunha industria ou nun sector determinado. Esas tres estratexias xenéricas foron

a) O liderado en custos totais baixos

Esta foi unha estratexia moi popular na década dos 70. A redución de custos mediante unha maior experiencia, as economías de escala, o rixido control de custos e moi particularmente dos custos variables, eran materia de observación férrea e constante. Buscábase a minimización de custos en cada área da empresa.

Para conseguir a redución dos custos debería ter en conta ademais: o acceso vantaxoso

ás materias primas, un deseño do produto que facilitase a súa fabricación, manter unha ampla liña de produtos relacionados para distribuír entre eles o custo, servir aos segmentos máis grandes de clientes para asegurar volume de vendas e lograr unha alta cota de mercado.

Se a empresa tiña unha posición de custos baixos, esperaba que isto a conducise a obter beneficios por enriba da media do sector e protexeríaa da competencia.

Como contraprestación, implementar unha estratexia de custo baixo podería implicar grandes investimentos de capital en tecnoloxía punta, prezos agresivos e reducir as marxes de venda para lograr unha maior participación no mercado.

O liderado en custos totais baixos consiste en manter o custo máis baixo fronte aos competidores e lograr un volume alto de vendas.

Nos anos 70, a estratexia de liderado en custo baixo foi o fundamento do éxito de compañías como Texas Instruments e Black & Decker. Na actualidade moitas empresas coñecidas (DIA, UNI2, etc.) séguena.

b) A diferenciación

Diferenciarse significa, case con toda seguridade, implicarse en actividades máis custosas como investigación, deseño do produto, materiais de alta calidade ou incrementar o servizo o cliente. Pero a contrapartida será, moi probablemente, unha maior "fidelidade á marca" e tamén unha "menor sensibilidade ao prezo" polos clientes.

Unha Compañía que se distinguiu no seu momento por adoptar algunha forma de diferenciación foi Mercedes-Benz (a través do seu deseño e imaxe de marca).

Esta estratexia consiste en dotar o produto ou servizo dalgunha característica especial para que este sexa percibido en todo o sector como único.

c) O enfoque ou alta segmentación

A empresa selecciona un grupo específico de clientes, un mercado obxectivo. Dese xeito busca unha posición de vantaxe fronte aos competidores.

A premisa na que se basea a estratexia de enfoque é que a empresa traballa de xeito máis eficiente se o mercado obxectivo é máis reducido. Pódense reducir custos e atender mellor as necesidades dos clientes que os competidores de ampla cobertura.

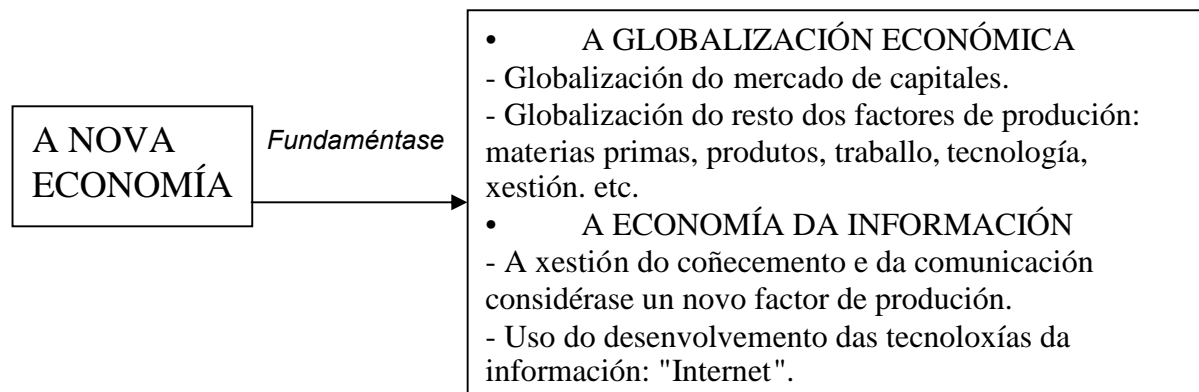
O enfoque ou alta segmentación consiste en concentrarse nun grupo específico de clientes, nun segmento da liña de produtos ou nun mercado xeográfico.

7. A nova economía

A nova economía fai referencia a unha nova realidade económica froito dos cambios que provocaron o uso por parte das empresas das Novas Tecnoloxías (NNTT).

O concepto da **nova economía fundaméntase en** dous piares básicos: **a globalización económica e a economía da información.**

De xeito resumido, podémolo ver no seguinte esquema:



7.1 A globalización económica

A **globalización** é un termo difícil de definir pero que, en calquera caso, está determinado pola **interrelación das variables económicas entre todos os territorios e nacións**. Este proceso supuxo a ampliación dos mercados e un cambio ás estratexias empresariais orientándose á apertura do mercado mundial.

En xeral, as variables económicas máis significativas que interveñen na globalización son:

a. **A globalización de carácter financeiro** que se desenvolveu no mundo a partir dos avances tecnolóxicos e a apertura mundial dos mercados de capitais.

As transaccións mundiais de diñeiro (nos distintos mercados de divisas) ascende a ao redor de 1,9 billóns de dólares (catro veces o PIB español). Estes fluxos de capitais enriqueceron e arruinaron a moitos países, xa que a solvencia das súas divisas está en función da entrada e saída de capitais. E iso explica, en parte, crises financeiras como as de México, Rusia, ou o sueste asiático e a actual do 2008. De aí que os movementos contra a globalización reivindicaran o establecemento da chamada Taxa Tobin, que non é outra cousa que a creación dun imposto que grave os movementos de capitais.

b. **As transaccións de bens e servizos, man de obra, materias primas, etc.** que se realizan a nivel mundial.

Neste caso, son os países pobres e os maiores produtores de materias primas (que en moitos casos coinciden) os que reclaman apertura de fronteiras, xa que tanto en Estados Unidos coma na UE existe un forte proteccionismo. Moitas ONG das que se manifestan contra a globalización queren desenvolver o comercio, pero non os capitais.

7.2. A economía da información

Hoxe en día empézase a considerar un **novo factor de produción: "o coñecemento e a comunicación"**.

Os avances tecnolóxicos facilitan o tratamento da información e da comunicación, conseguindo *xerar valor mediante a xestión do coñecemento*.

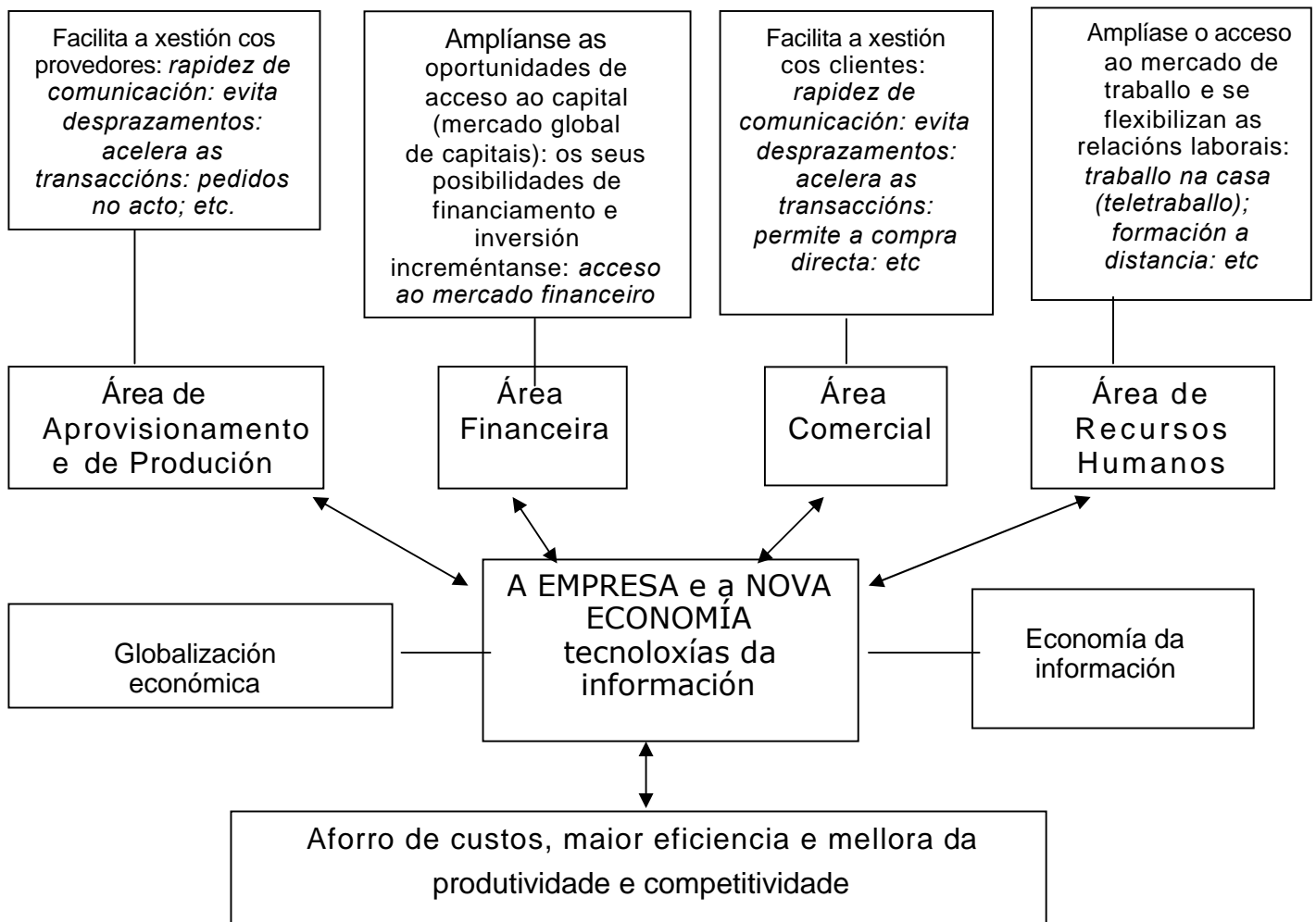
Por outro lado, a través da economía da información as empresas obteñen unha maior produtividade e eficiencia que, en definitiva, se traduce nunha mellora da competitividade.

Internet constitúe a ferramenta fundamental das **tecnoloxías** da información e da comunicación que aplicado ao ámbito empresarial orixinou e orixina **cambios constantes nas organizacións das empresas**.

8. A nova economía en relación coa organización da empresa

A rede global de ordenadores interconectados constitúe **Internet**.

A utilización de Internet por parte das empresas permite axilizar e mellorar os aspectos organizativos das empresas. A contribución das NNTT ao aumento da eficiencia das empresas é indiscutible. Esquemáticamente podemos deducir esta relación entre a Nova Economía e a Organización da Empresa do seguinte xeito:



2. O comercio electrónico e a banca electrónica

Tanto para o desenvolvemento da actividade produtiva da empresa coma para novas iniciativas baseadas no uso de Internet, hoxe podemos destacar dúas ferramentas fundamentais que nos ofrece a rede de ordenadores global: **o comercio electrónico e a banca electrónica**.

9.1. O comercio electrónico

Como xa mencionamos, unha das características máis importantes que ofrece a nova economía é o *acceso aos mercados globais*, tanto para as súas compras (provedores) coma para as súas vendas (clientes) posto que a través de Internet, os produtos ou servizos das empresas quedan dispoñibles no mercado global.

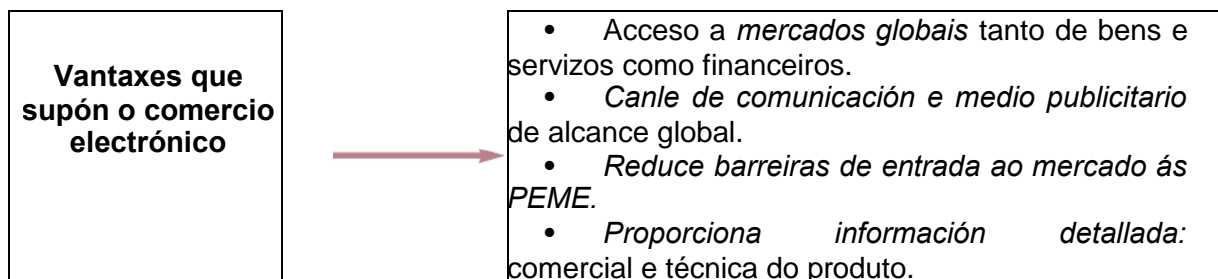
As operacións pódense realizar dende calquera parte do mundo, tan só visitando a páxina Web e realizando os correspondentes pedidos. A forma de pagamento máis habitual é *contra reembolso* (pagamento unha vez recibida a mercadoría) ou ben mediante *as tarxetas de créditos* con recoñecemento internacional (Visa, Americam Express, etc.).

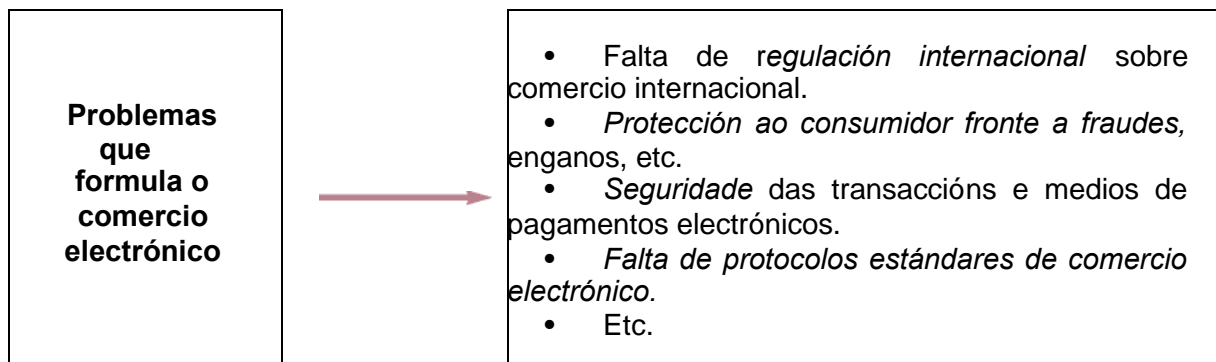
O termo de **comercio electrónico** fai referencia a calquera **transacción de bens ou servizos electrónica** (a través da rede)

O desenvolvemento do comercio a través de Internet supuxo unha importante mellora do sistema loxístico para conseguir unha distribución eficiente dos pedidos e polo tanto adquirir vantaxe competitiva.

Estas operacións de compra-venda ofrecen a vantaxe da súa sinxeleza para os compradores e o aforro de custos para os vendedores (por exemplo, non se necesitan locais comerciais, menos persoal, etc.) co que o prezo adoita ser máis competitivo que nos mercados tradicionais.

Vexamos de xeito esquemático as vantaxes e os problemas do comercio electrónico:





Non obstante, cabe sinalar que a **normativa internacional** empezou a **regular e crear un marco xurídico** para protexer e ofrecer seguridade, tanto na privacidade dos datos coma na seguridade das transaccións económicas.

Por outra banda, a empresa debe asumir e prepararse ante o desenvolvemento do comercio electrónico pois este supón un aumento da competencia ao incrementarse o número de empresas que acceden ao mercado global.

9.2. A banca electrónica

Ao igual que as empresas, a banca actualmente está a ofrecer os seus servizos a través de Internet ofrecendo mellores condicións financeiras aos seus clientes grazas ao aforro que lles supón Internet (menos persoal e oficinas bancarias).

Por outra banda, están a aparecer bancos que só operan a través de Internet (que lles supón un aforro considerable ao carecer de locais e centralizar as súas operacións nunha única oficina) ofrecendo produtos e servizos financeiros moi competitivos (tanto de inversión coma de financiamento). Un exemplo claro deste tipo de bancos son: *Bankinter liña directa; Direct Bank;* etc.