

DESARROLLO DE LA EMPRESA

UNIDAD 4



CONTENIDOS

1. LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN EMPRESARIAL
2. LA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS
3. LAS PYMES
4. EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
5. INTERNACIONALIZACIÓN, COMPETENCIA GLOBAL Y TECNOLOGÍA
6. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES



1. LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

La localización de la empresa es una decisión muy importante y muy compleja conlleva enormes riesgos que deben ser analizados. Esta decisión es vinculante a largo plazo, ya que es muy difícil de cambiar o corregir y afecta a la posición competitiva de la empresa.

FACTORES DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL

- La disponibilidad de suelo industrial y su coste
- La proximidad a las fuentes de aprovisionamiento de materias primas y suministros básicos.
- El mercado de trabajo.
- Presencia de industrias y servicios auxiliares.
- Las infraestructuras, transportes y comunicaciones
- Factores institucionales.
- Otros factores.

FACTORES DE LOCALIZACIÓN COMERCIAL

- La proximidad del mercado objetivo.
- La visibilidad y comodidad del local.
- El coste del local.
- La accesibilidad y facilidad de las comunicaciones.
- La existencia de competencia y de negocios complementarios.

2. LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

Se entiende por economías de escala a la reducción de los costes medios o unitarios de producción que resultan de un incremento en la producción a largo plazo.

Las causas principales de la aparición de economías de escalas son:

- **Incrementos de la producción.** Ante un aumento de la producción los CF se repartirán entre un mayor número de productos, consiguiendo que el coste unitario sea menor
- **La división del trabajo.** Por el incremento de productividad.
- **La Estabilidad de la demanda.** Al atender a una mayor cantidad de clientes la demanda e vuelve más predecible, lo que permite reducir los costes de mantenimiento de almacenes.
- **Poder de compra.** Negociar mayores volúmenes de compra permite disminuir los precios
- **Aprendizaje y especialización.** Aumenta la eficiencia.



CRITERIOS PARA MEDIR LA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS

CRITERIOS TÉCNICOS:
Número de trabajadores
Volumen de producción

CRITERIOS COMERCIALES:
Cifra de ventas o
ingresos(Volumen de negocios o
facturación)
Cuota de mercado

CRITERIOS FINANCIEROS:
Recursos propios o patrimonio
neto
Activo total
Beneficios netos anuales
Capitalización bursátil

3. LAS PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico de España y constituyen el principal motor de la economía nacional.



VENTAJAS

Cercanía al cliente, conocen a sus clientes, proporcionan una trato personalizado, genera mayores niveles de satisfacción y fidelización.

Flexibilidad y rapidez de reacción, se adaptan mejor a los cambios que se producen en el entorno

Relaciones humanas más estrechas, se conoce a los trabajadores y es más accesible, ayuda a reforzar el sentimiento de pertenencia

Especialización, atienden mejor las necesidades, expectativas y deseos de determinados segmentos

Menor burocracia interna, Posen estructuras más simples que facilitan la comunicación y permiten tomar decisiones con mayor rapidez.

INCONVENIENTES

Capacidad financiera limitada, fuentes de financiación escasa.

Coste de producción elevados, no puede aprovechar las economías de escala.

Escasa capacidad negociadora frente a proveedores y clientes

Menor penetración de las tecnologías

Menor capacidad de distribución y de recursos para I+D y marketing

Gestión paternalista, suele existir gran dependencia de un líder carismático.

Que pueden hacer las pymes para asegurar su supervivencia

- Innovar
- Internet
- Marketing estratégico
- Internacionalizarse
- Networking
- Potenciar la comunicación
- Analizar el producto
- Cuidar el equipo humano
- Focalizarse en el cliente



4. EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

El crecimiento de la empresa es el proceso mediante el cual las empresas aumentan su volumen de actividad o su capacidad productiva.

Entre las causas de por las que las empresas buscan una mayor dimensión tenemos:

- Aprovechar las economías de escala
- Eliminar o neutralizar competidores actuales y futuros
- Incrementar la cuota de mercado
- Disminuir la posibilidad de ser adquiridas
- Reducir el riesgo de afrontar grandes inversiones
- Asegurarse los suministros de materias primas y otros abastecimientos
- Incrementar el poder de negociación frente a proveedores y clientes
- Ganar influencia entre las Administraciones públicas
- Repartir riesgos al actuar en distintos países

Planteamientos estratégicos del crecimiento:

DIRECCIÓN DE CRECIMIENTO

- Expansión o especialización
- Diversificación

MODALIDAD DE CRECIMIENTO

- Interno
- Externo

FORMULA DE INTEGRACIÓN

- Vertical
- Horizontal

ÁMBITO GEOGRÁFICO

- Local o nacional
- Internacional



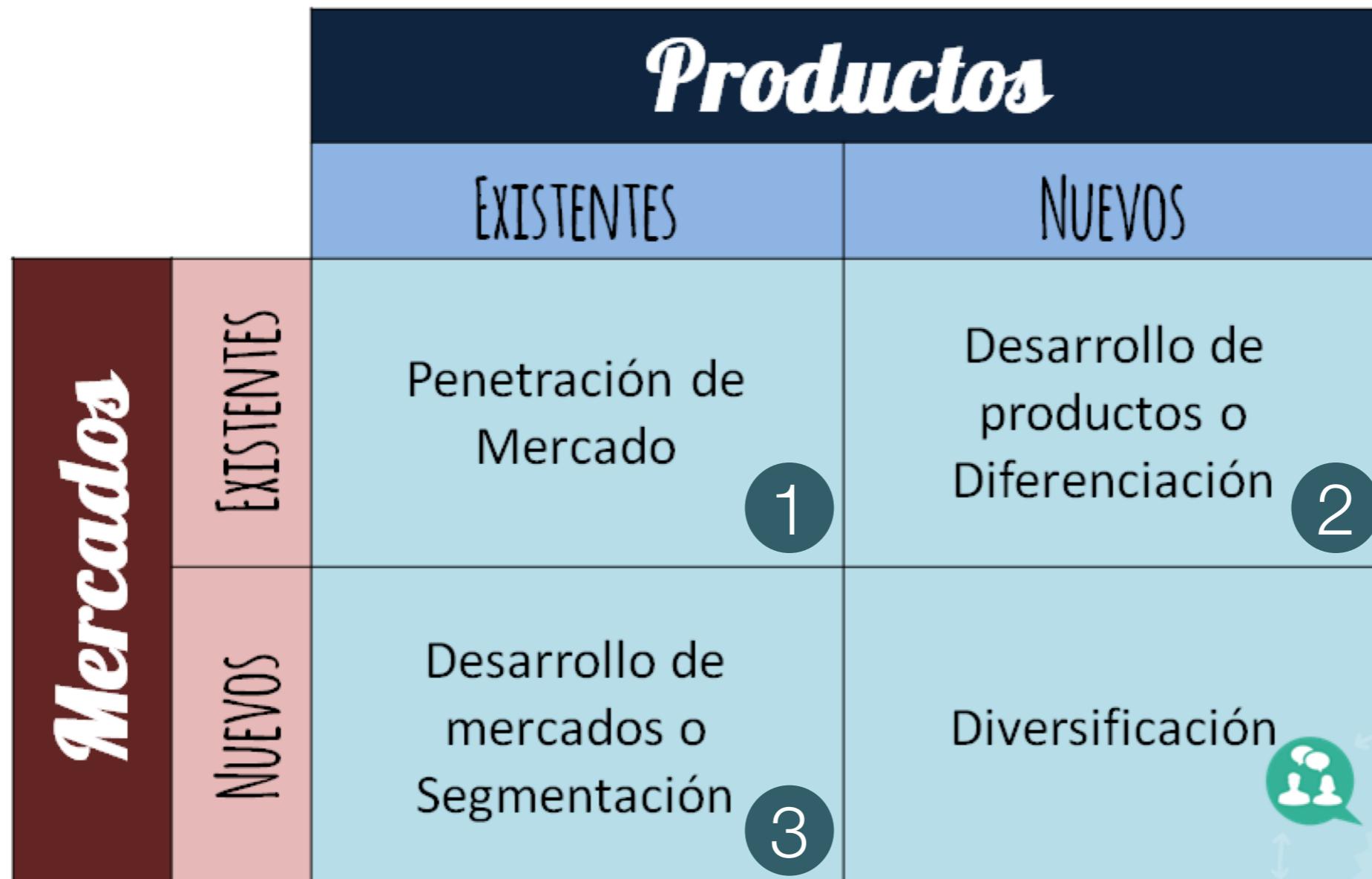
Historia del holding Inditex

- 1975. Zara abre su primera tienda en el centro de A Coruña.
- 1976-1983. Expansión con nuevas tiendas en las principales ciudades españolas.
- 1984. Primer centro de distribución logístico en Arteixo, con 10 000 metros cuadrados.
- 1985-1987. Se funda Inditex como la empresa holding del Grupo.
- 1988. En diciembre Zara abre su primera tienda fuera de España en Oporto, Portugal.
- 1989-1990. El Grupo abre una tienda en Nueva York y París.
- 1991. Se incorporan al Grupo las marcas Pull&Bear y Massimo Dutti.
- 1998. Inditex lanza Bershka y abre tiendas en nuevos mercados.
- 1999. Stradivarius se incorpora a Inditex, y se convierte en la quinta marca del Grupo.
- 2001. Inditex comienza a cotizar en bolsa el 23 de mayo. Se lanza la nueva marca de lencería Oysho.
- 2003. Abren las primeras tiendas de Zara Home, y se convierte en la séptima marca de Inditex.
- 2007. Presentación de la primera tienda en Internet de Zara Home.
- 2008. Se lanza Uterqüe, la marca especializada en accesorios y otros complementos de moda.
- 2010. El Grupo alcanza la cifra de 5000 tiendas. En septiembre, Zara empieza a vender sus productos online y a finales de año, la tienda online ya está disponible en 16 países europeos.



Fuente: www.inditex.es

EXTRATEGIAS DE EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN



Los cuadrantes 1, 2 y 3 conforman las estrategias intensivas o de expansión.

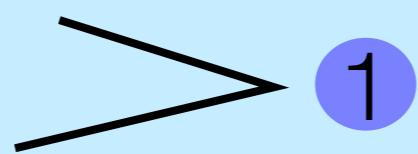
Ansoff consideró dos variables principales en la toma de decisiones estratégicas:

El mercado de la empresa

El producto que interviene

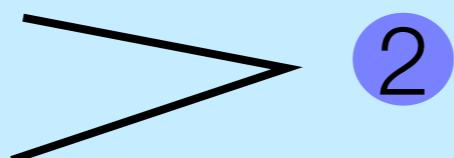
Los directivos tienen dos opciones:

Permanecer en el mismo mercado



Entrar en mercados nuevos

Vender los productos actuales



Desarrollar nuevos productos

1.Estrategias de expansión

Centran el esfuerzo en el mercado actual o en los productos actuales de la empresa. Son estrategias continuismos y por lo tanto más conservadoras. La expansión se puede realizar de tres formas:

- **Penetración en el mercado.-** Su objetivo es incrementar las ventas de los productos actuales de la empresa en su mercado actual, vender más de lo mismo a sus clientes habituales o encontrar nuevos clientes dentro del mercado tradicional de la empresa . Para ello utiliza campañas publicitarias , reducciones de precios, mejoras de la calidad, promociones. Eroski lanza una tarjeta de federación para socios.Aquarius dejó de ser solo una bebida para deportistas y se convirtió en una bebida genérica.
- **Desarrollo del mercado.-** Su objetivo es tratar de vender los productos actuales de la empresa en nuevos mercados : nuevas áreas geográficas , nuevos segmentos de clientes. Volkswagen lanza el nuevo modelo de Passat en 2015
- **Desarrollo de productos .-**Consiste en introducir nuevos productos en los mercados actuales. Los nuevos productos pueden incorporar innovaciones radicales o pequeñas modificaciones sobre los anteriores.



2. Estrategias de diversificación

Consisten en desarrollar o introducir nuevos productos en nuevos mercados que pueden estar relacionados o no con su actividad. Destacamos:

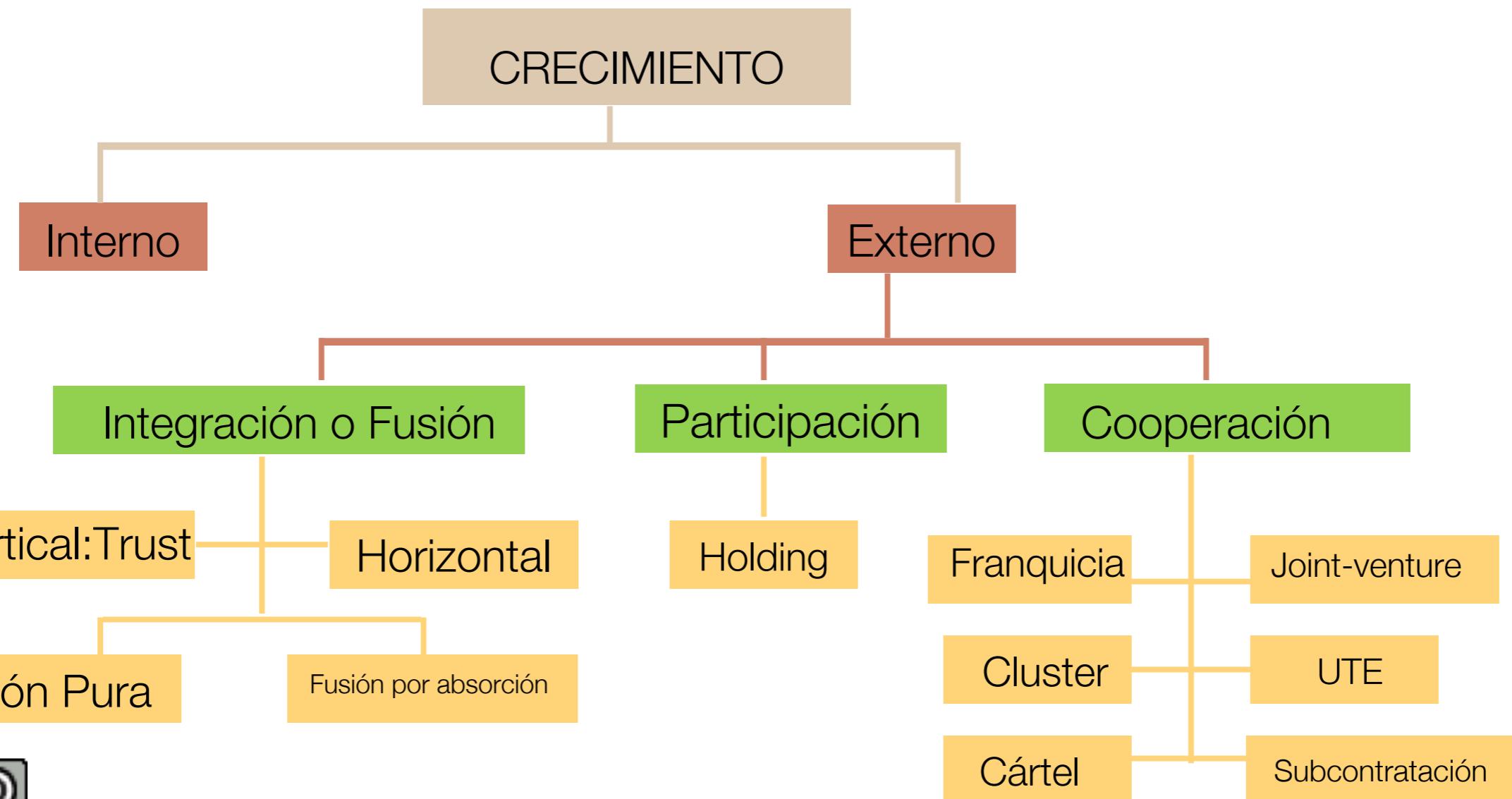
- **Diversificación horizontal.-** Diversificación relacionada. La empresa incorpora productos sustitutivos o complementarios de los existentes. Una empresa de pastas de dientes comienza a fabricar colutorios para enjuague bucal.
- **Diversificación o integración vertical.-** Diversificación relacionada. La empresa incorpora un proceso que antes realizaba un proveedor (hacia atrás) o que realizaba un cliente o distribuidor (hacia delante). Apple vende sus productos en tiendas Apple. Starbucks compra plantaciones de café
- **Diversificación heterogénea o conglomerado.-** Diversificación no relacionada. La empresa desarrolla nuevas actividades que no tienen ninguna relación con las que venia realizando hasta el momento. Mitsubishi agrupa actividades bancarias, de automoción, cámaras fotográficas, cerveza, etc



CRECIMIENTO INTERNO Y CRECIMIENTO EXTERNO

El **crecimiento interno u orgánico** es aquel que realiza la empresa a través de nuevas inversiones en su propia estructura, lo que le permite aumentar su capacidad productiva

El **crecimiento externo** es el que se produce como consecuencia de la fusión, adquisición y la cooperación o alianza con otras empresas

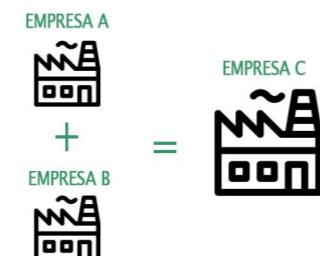


Integración o Fusión

Es la unión de dos o más sociedades en una sola entidad jurídicamente independiente

Puede ser:

Fusión Pura.- Cuando dos o más empresas de un tamaño similar, acuerdan disolverse y unirse para crear una sociedad nueva con personalidad jurídica propia a la que se transfieren los patrimonios. Ejemplo Caja de ahorro Caixanova y Caixa Galicia dio lugar a Abanca



Fusión por absorción.- Se produce cuando una empresa adquiere a otra o a otras. La empresa adquirida se disuelve y se integra en la empresa compradora. Ejemplo la compra de Ono por Vodafone.



A la vez la integración o fusión puede realizarse en dos direcciones:

★ **Integración Horizontal.**- Consiste en la compra de un competidor

★ <https://youtu.be/OVDH2nl1Bh4>

★ **Integración vertical.**- Consiste en la compra de otras empresas que operan en fases distintas (anteriores o posteriores) de la cadena de valor de la industria. Una modalidad de esta es el TRUST.

★ <https://youtu.be/kv8TpPzylss>

★ **TRUST.**- Es una integración que cubre distintas fases del proceso de producción y distribución de una industria. Su finalidad es reducir costes del proceso productivo, pueden dar lugar a monopolios.



Integración vertical de empresas tecnológicas

Hardware	Software	Servicios	Contenido
Componentes (chips, pantallas, etc.)	Sistema operativo de escritorio	Mensajería	Música
Ordenadores (escritorio, portátil)	Sistema operativo móvil	Videollamadas	Video
Tablets	Navegador	Mapas	Juegos
Smartphones	Suite ofimática	Cloud	Apps
Smartwatches	Software de terceros	Email	Libros
Televisión conectada	Software como servicio	Pago móvil	Revistas
Videoconsola de sobremesa	Tiendas de apps	Salud	Accesorios de terceros
		Online gaming	 EL ESPECTADOR DIGITAL.COM



Integración vertical de Apple

Hardware	Software	Servicios	Contenido
Chips serie A y serie S	OS X	iMessage	iTunes, iTunes Radio, Beats
iMac, MacBook, Mac Pro, Mac Mini	iOS	FaceTime	iTunes
iPad	Safari	Apple Maps	A través de la App Store
iPhone	iWork, iLife	iCloud	A través de la App Store
Apple Watch	Apps de escritorio y móviles	Mail	iBooks
Apple TV	iCloud, iTunes, App Stores	Apple Pay	Quiosco
N/A	iOS y Mac App Stores	Health Kit	Accesorios de terceros
		Game Center	 EL ESPECTADOR DIGITAL.COM



Participación

En este caso la empresa adquiere una parte de las acciones de otras sociedades que conserva su personalidad jurídica. Esta participación puede suponer el control mayoritario (más del 50% del capital social) o control minoritario (menos del 50 %). En muchos casos esta participación da lugar a un **HOLDING**.

Holding.- Es una compañía sin actividad productiva o comercial que posee la totalidad o una parte significativa de capital de otras empresas- llamadas filiales- que actúan en diferentes sectores y fases productivas, con la intención de ejercer el control sobre ellas. Ejemplos

Inditex con Zara, Pull and bear, Berhska, etc. Otro es Coca cola company con Fanta, Aquarius, Nestea, Sprite, etc

Cooperación

Consiste en un acuerdo entre distintas empresas a través del cual tratan de unir sus esfuerzos y aprovechar las ventajas que surgen de actuar conjuntamente . Esta puede ser de varias formas:

- **Joint-venture.**- Asociación empresarial en la que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios según las tasas acordadas. Ejemplo Airbus y Safran
- **Clúster.**- Un grupo de empresas e instituciones de apoyo concentradas en un territorio que compiten en un mismo negocio y que comparten características comunes y complementariedades
- **Cártel.**- Acuerdo secreto entre dos o más competidores cuyo objeto es la fijación de precios, de cuotas de producción o de ventas, el reparto de mercados o incluidas las pujas fraudulentas o la restricción de las importaciones o exportaciones. Dada la especial gravedad de sus consecuencias para los consumidores están prohibidos.
- **UTE(Unión Temporal de Empresas).**- Acuerdo de colaboración entre empresarios por un periodo de tiempo determinado necesario para desarrollar o ejecutar una obra, servicio o suministro.
- **Subcontratación.**- Contratación de una empresa por parte de otra para que se realicen parte de los servicios para los que ha sido contratada.



- **La franquicia.**- Una franquicia consiste en un acuerdo a través del cual una empresa(Franquiciadora) cede a otra (franquiciada) el derecho a usar una marca o fórmula comercial de reconocido prestigio a cambio de unos pagos periódicos.

El franquiciador facilita al franquiciado lo necesario para la explotación del negocio (mercancia, publicidad, asistencia técnica y comercial saber hacer o Know how), y el franquicia, además de pagar en algunos casos unos cánones de entrada y unos royalties, debe cumplir con unos requisitos con respecto a la localización del local, presentación, distribución interna, etc que en cada caso son distintos , dependiendo de la actividad y de las propias partes contratantes.



	VENTAJAS	INCONVENIENTES
FRANQUICIADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión menos costosa y rápida • Diversidad de ingresos a través de cánones y royalties. • Aprovechamiento de las economías de escala • Elevada motivación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida del control del negocio • Afán de independencia del franquicia • Mala imagen trasmisida por algún franquicia
FRANQUICIADO	<ul style="list-style-type: none"> • Menor riesgo de fracaso • Ser dueño de su propio negocio • Formación y asistencia técnica • Transmisión del conocimiento o Know how • Concentración en las ventas • Exclusividad del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de autonomía • Destino ligado a la suerte del franquiciador • Contraprestaciones económicas al franquiciador • Ausencia de libertad de elección de proveedores • Limitación para la venta o traspaso del negocio



Inversión total

Inversión Inicial 39.000 €

Canon de entrada

9.000 €

Canon de publicidad

No tiene

Royalty

5% s/ventas

Duración de contrato

Establecimientos totales

1

Tamaño mínimo del local

m²

Franquicia Cereal Monkey's Café

CEREAL MONKEY'S CAFÉ es un concepto de cafetería referente y especialista en cereales sin olvidar ninguno de los productos de una cafetería convencional.

La marca cuenta con una **amplia gama de productos** a diferencia de su competencia, la cual sólo contempla la venta de cereales. Dentro de los productos que podemos encontrar en sus establecimientos tenemos: *Monwich salados caseros, hechos al momento en pan de focaccia y calentitos (serranito, mixto, salmón, veggie, etc...) Pokes hawaianos, café de calidad, Pop Tarts, tartas artesanales, bollería típica (croissants, bizcochos, donuts, coulants, brownie, cookies, muffins, etc...) Barritas de pan gourmet con tomate emulsionado y aceite de oliva virgen extra, Smoothies de fruta y verdura caseros, cervezas artesanas, vinos, licores y más de 100 tipos de cereales disponibles de todo el mundo*, combinados con tu leche favorita: de colores, vegetal, batido o yogur. Además, la enseña cuenta con una **línea de cereales propia, sin ningún tipo de colorante ni conservante. Así como productos sin gluten, sin lactosa o para veganos.**

Los establecimientos de CEREAL MONKEY'S CAFÉ cuentan con un **espacio de diseño ecléctico, salvaje y atrevido, adaptado para cualquier tipo de cliente y con una ambientación exclusiva** donde comer, reír, beber y jugar. Cuentan con una decoración muy actual, mucha vegetación combinada con letreros de neón y bombillas colgantes estilo vintage, todo ello acompañado de columnas selváticas y lámparas/mono colgando sobre la barra. Además de una máquina de Arcade gratuita con mil juegos para el entretenimiento de los clientes, sobre paredes revestidas imitando una auténtica selva y máquinas expendedoras de autoservicio de toppings de los años 80. Un espacio moderno, donde predomina el eclecticismo de más rabiosa actualidad, con guiños ochenteros y tropicales.

¿POR QUÉ CEREAL MONKEY'S CAFÉ?

Fácil de gestionar, negocio sin necesidad de cualificación.

Amplio programa de formación inicial y continuo.

Baja inversión y rápida amortización de la misma.

Negocio en auge con un alto volumen de ventas.

Acuerdos con proveedores de alta calidad.

Diseño e imagen única y exclusiva.

Mayor oferta que la competencia.

Soporte, asesoramiento y ayuda en la búsqueda de local y financiación.

Campañas de marketing y publicidad.

Gracias al ÉXITO cosechado de la marca, CEREAL MONKEY'S CAFÉ ofrece una **oportunidad inigualable para aquellas personas que quieran emprender en un negocio testado, rentable y seguro dentro de uno de los sectores más demandados en la actualidad en España.**

Por una **inversión de sólo 48.000 Euros y un local con una superficie mínima desde 60 m²** puedes entrar a formar parte de una de las marcas referentes en su sector y una de las franquicias con mayor potencial en el ámbito del sector de cafeterías, dado a las facilidades de inversión que presenta.

Siquieres emprender y eres una persona innovadora, con pasión, atención y responsabilidad, CEREAL MONKEY'S CAFÉ es tu franquicia.

Para más información puede contactar con su departamento de expansión donde le facilitarán sin compromiso toda la información que precise para su estudio.





Inversión total

Desde 50.000 €

Canon de entrada

5.000 €

Canon de publicidad

3% sobre ventas

Royalty

No hay

Duración de contrato

5 años

Establecimientos totales

2613

Tamaño mínimo del local

40 m²

Descripción

Franquicia The Body Shop

Únete a la historia de nuestras franquicias con éxito en todo el mundo.

Esta enseña cuenta más de 2.600 tiendas, incluyendo una red de franquicias con más de 1.500 tiendas en 65 países. Con más de 40 años de experiencia, la **Franquicia The Body Shop** se ha convertido en líder en la venta de productos de belleza natural, aumentando su presencia en el mundo gracias a la fuerza de nuestros franquiciados.

Ahora tienes la oportunidad de consolidarte y contribuir a la sostenibilidad de muchas comunidades. Todo ello mientras diriges tu propio negocio y gracias al programa de franquiciados de la **Franquicia The Body Shop**.

Detalles clave del programa

- Canon inicial de franquicia: 5.000 €.
- Costes de puesta en funcionamiento desde un mínimo de 50.000 €.
- Sistema de primas con recompensa por un rendimiento excelente.
- Comercialización de los fondos y planes de promoción personalizados para dirigir el tráfico en tienda.
- Formación en ventas y operaciones para dirigir tu negocio.

Lo que buscamos

- Persona apasionada y emprendedora
- Afin con los valores de **Franquicia The Body Shop**.
- Experiencia en venta al por menor.
- Fuerte liderazgo y habilidad para dirigir y motivar a tu equipo.
- Fuerte comprensión del mercado local.
- Interés por la industria de la belleza.
- Sólida capacidad financiera.

Características

En **Franquicia The Body Shop** comerciamos en 32 idiomas diferentes y 12 franjas horarias

Tenemos 12 millones de clientes fieles en todo el mundo

Contamos con 269 millones de visitas de clientes cada año

600.000 fans en Facebook y en aumento

40.000 seguidores en Twitter y en aumento

Esta enseña está incluida en el sector de los perfumes y la cosmética.



5. INTERNALIZACIÓN, COMPETENCIA GLOBAL Y ECONOMÍA

La internacionalización de la empresa supone la venta de sus bienes y servicios en el exterior, en los mercados de otros países.

La globalización consiste en la integración de las diferentes sociedades del mundo en un único mercado.

Una empresa se considera globalizada cuando ha extendido su presencia a todos los mercados significativos del planeta . Una empresa globalizada, por tanto será una empresa multinacional con una presencia significativa en todo el mundo.

En general las empresas internacionales pueden ser:

- ◆ **Empresas exportadoras.-** Aquellas que concentran sus actividades productivas en el país de origen y que comercializan sus bienes y servicios en al menos un mercado exterior .
- ◆ **Empresas multinacionales.-** Son aquellas que poseen activos y empleados en más de un país, esto es, aquellas que han realizado inversiones directas en el exterior y , por tanto, generan valor en más de un país a través de unas empresas denominadas filiales o subsidiarias.



5.1 CAUSAS O RAZONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las razones principales por las que las empresas inician los procesos de internacionalización son las siguientes:

- **Saturación del mercado local.**- Cuando el producto se encuentra en la fase de madurez, la empresa tiene dificultades para aumentar la cuota de mercado por lo que intenta buscar oportunidades en el exterior.
- **Competencia.**- Si el nivel de competencia es menos intenso en los mercados internacionales que en el mercado nacional.
- **Exceso de capacidad.**- Si la empresa está infrutilizando su capacidad productiva.
- **Ventaja competitiva en producto, capacidad o tecnología.**- Si la empresa posee una ventaja competitiva respecto a los proveedores locales de bienes y servicios en el país externo, procurará aprovecharla para ingresar en el mercado internacional.
- **Razones financieras.**
- **Reducción de costes.**- Si los costes en otros países son más bajos
- **Superar las barreras proteccionistas.**
- **Acceder a materias primas y fuentes de energía.**

5.2 FORMAS O ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Distinguimos tres opciones genéricas:

- Exportación.- Supone la venta de productos desde el mercado doméstico hacia los mercados exteriores. Puede ser directa o indirecta.
- Sistemas contractuales.- Consiste en ceder explotación a una empresa extranjera. Las modalidades son las franquicias y las licencias.
- Inversión directa.- Supone la creación de filiales propias o empresas mixtas a las que trasladar la producción o comercialización.



5.3. LAS TIC

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC)(en inglés ICT: Information and Communications Technology). son las teorías, las herramientas y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información: informática, internet y telecomunicaciones.

Las TIC permiten:

- Mejorar la información dentro de la empresa.
- Una mayor eficiencia en la gestión interna de la empresa.
- Mejorar la comunicación con clientes, proveedores, instituciones y administraciones públicas.



6. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Las empresas multinacionales EM, son compañías formadas por una empresa matriz que cuenta con una serie de filiales que operan en diferentes países del mundo y que comparten unos mismos objetivos.

CARACTERÍSTICAS

- ★ Realizan importantes inversiones en I+D+i
- ★ Son líderes en sus sectores respectivos ya que emplean las técnicas más avanzadas en organización, dirección de personal y publicidad.
- ★ Disfrutan de un gran poder social, económico y político
- ★ Diversifican sus operaciones de manera vertical, horizontal y conglomerado

- ★ La matriz ejerce el control de las filiales a través de la participación en su capital, total o parcial
- ★ Generan resultados en más de un país. Las perdidas de una filial se pueden compensar con los beneficios de otras en otros países.
- ★ Son empresas de grandes dimensiones en constante crecimiento, generalmente mediante fusiones y adquisiciones
- ★ Producen con costes reducidos al beneficiarse de las economías de escala

Estrategias de desarrollo de las multinacionales:

- La estrategia internacional se basa en el desarrollo en la sede central de nuevos productos y en su posterior transferencia a los mercados mediante exportaciones y licencias
- La estrategia multidoméstica se caracteriza por el esfuerzo de la empresa de adaptarse a las necesidades de cada mercado local en el que opera
- La estrategia global considera al mercado mundial como un único mercado y se ofrecen productos estandarizados . Las filiales se limitan a cumplir la estrategia desarrollada en la matriz
- La estrategia transnacional se caracteriza por contemplar simultáneamente ambas situaciones de manera que trata de combinar eficientemente la adaptación global y la estrategia global

6.1 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS EM

VENTAJAS

- Las multinacionales generan puesto de trabajos en los países en los que se instalan.
- Actúan como un revulsivo tecnológico y contribuyen a mejorar la innovación, la competitividad y el capital humano del país receptor . Su presencia obliga a las empresas globales a mejorar su productividad
- Suponen más crecimiento económico, más exportaciones, más empleo y más renta por habitante
- Suelen pagar sueldos mejores que las empresas locales
- Pueden ejercer una influencia significativa en la competencia del mercado del país receptor logrando beneficios considerables para el consumidor local

INCONVENIENTES

- Provocan una pérdida de puestos de trabajo en las industrias locales tradicionales . Además no siempre crean empleo con sus inversiones ya que en muchas ocasiones compran empresas ya existentes y aplican en ellas programas de reducción de costes.
- En general no suelen transferir los centros de investigación a los países receptores , por lo que se genera dependencias tecnológicas
- Utilizan la evasión fiscal para reducir costes
- A veces utilizan su poder para imponer a los gobiernos rebajas de impuestos , subvenciones o leyes más favorables para su actividad
- A veces sobreexplotan los recursos naturales y generan desequilibrios irreversibles
- Pueden producir la desaparición de formas culturales autóctonas al modificar la moda, las costumbres e incluso los valores

La mayoría de empresas multinacionales provienen de Estados Unidos, con un total de 140 firmas. Le sigue Japón, con 68 empresas y Francia, con 40 compañías.

Dos de las más importantes del mundo son:

- Coca-Cola: de Estados Unidos. Esta firma de bebidas tiene presencia en más de 200 países y su logo es reconocido por el 94% de la población mundial.
- McDonald's: de Estados Unidos. Sigue muy de cerca a Coca-Cola, ya que está en 117 naciones y sus productos de comida rápida son unos de los más populares del mundo.
- Avianca y LAN: son dos de las multinacionales latinas más importantes. Estas dos empresas aéreas -una colombiana y la otra chilena- han logrado expandir operaciones y adquirir aerolíneas de otros países para ofrecer sus servicios.
- Bimbo: la empresa mexicana de productos de panadería tiene presencia en 17 países y su éxito se ha basado en la calidad y presentación de nuevos artículos.



	Empresa	Ranking (Global 500)	Ingresos (\$m)	Beneficios (\$m)	Sede
1	Santander	44	117.408	7.440.3	Madrid
2	Telefónica	82	87.372	7.512.6	Madrid
3	Repsol	90	81.122	3.049.3	Madrid
4	BBVA	186	51.021	4.176.9	Bilbao
5	Iberdrola	230	44.005	3.899.6	Bilbao
6	ACS	240	42.655	1.337.6	Madrid
7	Gas Natural Fenosa	376	29.305	1.842.3	Barcelona
8	Mapfre	378	29.224	1.338.9	Madrid



Procter & Gamble

también conocida como **P&G** es una empresa estadounidense [multinacional](#) de bienes de consumo con sede en [Cincinnati, Ohio](#). Fue fundada por [William Procter](#) y [James Gamble](#) en [1837](#) ambos originarios del Reino Unido. Sus productos han llegado a incluir comida para perros, artículos de limpieza y productos de cuidado personal. Antes de la venta de [Pringles](#) a la compañía [Kellogg's](#), su línea de productos incluía alimentos y bebidas. En 2014 P&G registró \$81.100 millones en ventas.

El primero de agosto de 2016, anunció la segmentación que iba a implementarse, eliminando así 100 marcas y concentrándose en las 80 restantes, que producían el 95% de los ingresos de la compañía. A. G. Lafley, el líder de la compañía y CEO, dijo que la futura P&G sería una compañía mucho más simple y menos compleja, siendo así líder. P&G sigue siendo altamente selectiva en la contratación de su personal, al contratar a menos del 1% de los solicitantes anualmente.

Con presencia en más de 160 países, produce y distribuye firmas conocidas como [Gillette](#), [Ariel](#), [Tampax](#) y más de 300 marcas.

Procter & Gamble Co.	
	
Tipo	Sociedad anónima
Industria	Bienes de consumo
Forma legal	empresa de capital abierto
Fundación	1837 (Cincinnati, Estados Unidos)
Fundador(es)	William Procter James Gamble
Sede	Cincinnati, Ohio, EE.UU 1 Procter & Gamble Plaza
Personas clave	Alan Lafley (Presidente y CEO)
Productos	Bienes de consumo
Ingresos	55.400 millones USD
Propietario	BlackRock , Vanguard Group y State Street Corporation
Empleados	127.000
Dependiente de	Promedio Industrial Dow Jones
Coordinadas	39°17'19"N 84°21'11"O
Sitio web	www.pg.com



Marcas

- *Desodorantes*: Old Spice, Secret, MUM, Gillette Series.
- *Productos para bebé*: Baby Fresh. Kid fresh, Luvs, Pampers, Wash a bye baby, [Dodot](#).
- *Perfumes*: D&G, Avril Lavigne, Britney Spears, Christina Aguilera, Giorgio, Hugo Boss, Laura Biagiotti, Old spice, Red, Venezia, Wings, Lacoste, Gucci, Escada, Dunhil, Mont Blanc, Rochas, Bruno Banani.
- *Cuidado del cabello y Tintes*: Wella, Pantene, Herbal Essences, Head & Shoulders (H&S), Pert Plus, Vidal Sassoon, Miss Clairol, Koleston, Wellaton, Motif, Soft Color, Infusium23.
- *Afeitado*: Gillette, Perma sharp, Astra.
- *Higiene femenina*: Always, Tampax, Attends, Tess, Naturella, Ladysan, Evax, [Ausonia](#).
- *Lavandería y limpieza*: Biz, Bold (antes Bold 3), Bounce, Cascade, Cheer, Cinch, Comet, Dash, Downy, Gain, Era, Ivory, Joy, Don Limpio (Mr Clean en Estados Unidos, Maestro Limpio en México), Tide (Ace en Latinoamérica), Ariel, Salvo, Rápido, Magia Blanca, Rindex, Lavan San. Fairy (Dawn en Latinoamérica, Magistral en Argentina y Chile y próximamente en Perú, Colombia, Venezuela y México), Certo y Vencedor
- *Medicinas*: DayQuil, Metamucil, Clear Blue, NyQuil, Pepto Bismol, Percogesic, Therma Care, Vick (VapoRub, jarabe y triangulitos).
- *Medicamentos con receta médica*: Actisite, Brontex, Dantrium, Didronel, Macrodantin, Ultradol, Zebete, Ziac (vendidos en agosto 2009)
- *Cuidado dental*: Chloraseptic, Crest, Oral-B, Pro, Fluocaril y Parogencil, fixodent.
- *Papel higiénico*: Banner, Bounty, Charmin, Puffs, Royale, Summit, Bess, Tempo, Lirio.
- *Servilletas*: Buffette, Charmin, Lunch, Chef.
- *Jabones*: Camay, Coast, Ivory. [Antibacteriales](#) Escudo (Safeguard en Estados Unidos), Zest, Fairy, Moncler.
- *Productos de belleza*: Wella, Max Factor, Cover Girl, Olay, SK-II
- *Alimento para mascotas*: Iams y Eukanuba
- *Pilas*: Duracell (2005-2014)

<http://corporate.mcdonalds.com/corpmd/error-page.html>

<https://youtu.be/g9nehPueARc>

Hamburger University	
Alias	Universidad de las Hamburguesas
Tipo	Corporativa
Fundación	24 de febrero de 1961
Fundador/es	Fred Turner y Ray Kroc
Localización	
Dirección	Oak Brook, Illinois, Estados Unidos
Campus	suburbana, 80 acres (32,375 ha)
Coordenadas	41°50'18"N 87°56'51"O Coordenadas: 41°50'18"N 87°56'51"O (mapa)
Administración	
Afiliaciones	McDonald's
Academia	
Colores	Rojo y blanco
Sitio web	
	Web oficial
[editar datos en Wikidata]	

La **Universidad de las Hamburguesas** es el nombre que recibe el centro de formación de [McDonald's](#) en [Oak Brook, Illinois](#). Tiene un tamaño de 12.000 metros cuadrados. Fue fundada el 24 de febrero de 1961 por su director general [Fred Turner](#) y por [Ray Kroc](#), el mismo año que compró la cadena a los hermanos McDonald.¹

Campus[\[editar\]](#)

Hoy en día cuenta con 19 instructores que enseñan en 28 idiomas diferentes. Tiene 13 aulas, [auditorio](#) de 300 butacas, 12 aulas de interacción educativa y 3 laboratorios.

Los estudiantes reciben aproximadamente 32 horas de entrenamiento en su primer mes y estudian ahí más de 7500 estudiantes cada año. Desde su creación más de 80.000 managers y dueños de restaurantes se han graduado.¹

Expansión[\[editar\]](#)

A día de hoy cuenta con siete «universidades» en todo el mundo, donde se ha invertido mucho dinero. A pesar de que se bromee diciendo «el McDonald's» cuando se pregunta sobre las salidas de un título con poco futuro laboral, en [Shanghái](#), la tasa de aceptación en esta universidad fue de 1 de cada 100 aspirantes (1%). Eso hace a la Universidad de las Hamburguesas siete veces más exclusiva que la [Universidad de Harvard](#).²

La filosofía de [Ray Kroc](#): «*si estamos yendo a alguna parte, debemos tener talento. Dedicaré mi dinero al talento.*», a pesar de su muerte en 1984, sigue viva en su cadena de universidades, donde gracias a entre otras cosas a sus tutoriales, día tras día enseñan a nuevos talentos.

DECISIONES ESTRATEGICAS

LOCALIZACION

INDUSTRIAL

- Disponibilidad
- Coste de terreno
- Proximidad MMPP
- Mdo trabajo
- Industria y servicios auxiliares
- Infraestructuras y comunicaciones
- Factores institucionales
- Otros factores

COMERCIAL Y SERVICIOS

- Proximidad Demanda
- Visibilidad y comodidad
- Coste local
- Facilidad Comunicaciones
- Competencia y Complementariedad

PYMES

Ventajas

Inconvenientes

Recursos Propios

Cuota Mdo

Plantilla

Activo Total

Ventas e Ingresos

Capital Bursatil

Volumen Producción

- Franchicia
- Joint Venture
- Cluster
- UTE
- Cartel
- Subcontrat

DIMENSION

INTERNO

CRECIMIENTO

EXTERNO

INTERNACIONALIZACION

EXPORTACION

- Directa
- Indirecta

STIMAS CONTRACTUALES

- Licencias
- Franchicias

INVERSION DIRECTA

- Filiales
- Emp conjuntas

INTEGRACION FUSION

- Vertical ↔ Horizontal
- Pura ↔ Por absorción

PARTICIPACION

Holding

COOPERACION

Multinacionales

PREGUNTAS TIPO TEST:

I. Una empresa se diversifica cuando:

- a) Aumenta la productividad de la empresa.
- b) Aumenta el tipo de productos y/o servicios que vende.
- c) Motiva a los trabajadores para que sean más productivos.

II. Las franquicias son un ejemplo de:

- a) Alianza o cooperación.
- b) Crecimiento interno.
- c) Unión Temporal de Empresas.

III. Un cártel es:

- a) Una agrupación de empresas pertenecientes a la misma compañía.
- b) Un acuerdo entre empresas de diferentes sectores para dominar el mercado.
- c) Es un acuerdo entre empresas del mismo sector para evitar la competencia.

IV. Se produce una integración de empresas por medio de una fusión cuando:

- a) Dos o más empresas acuerdan poner en común su patrimonio creando una sola.
- b) Una empresa adquiere parcialmente otra.
- c) Una empresa decide asumir las distintas fases del proceso de producción.

V. Un holding es:

- a) Una asociación temporal de empresas para llevar a cabo una actividad concreta
- b) Una corporación constituida por una sociedad matriz que controla unas filiales.
- c) Una corporación que integra empresas del mismo proceso productivo y que suele tener como objetivo la exportación.

VI. La dimensión de una empresa hace referencia:

- a) A su volumen de negocio.
- b) Al tamaño de su plantilla.
- c) Las dos respuestas anteriores son correctas.

VII. El crecimiento interno de la empresa:

- a) En ocasiones se logra a través de alianzas con otras empresas.
- b) Es consecuencia de la adquisición de otras empresas.
- c) También se denomina crecimiento orgánico.

VIII. Uno de los inconvenientes de las multinacionales es:

- a) Que destruyen empleo local.
- b) La escasez de recursos.
- c) La ausencia de economías de escala.

IX. Una ventaja de las pymes frente a las grandes empresas es:

- a) Su mayor potencial financiero.
- b) Sus bajos precios.
- c) La cercanía al cliente.

X. Un factor especialmente importante para la localización de una empresa industrial es:

- a) La comodidad del local.
- b) La proximidad de la demanda.
- c) La disponibilidad y coste del terreno.

XI. Una empresa de refrescos que comience a producir envases de cristal es un ejemplo de:

- a) Integración hacia atrás.
- b) Diversificación no relacionada.
- c) Crecimiento por especialización.

XII. Las decisiones de localización y dimensión condicionan a la empresa:

- a) Solo a corto plazo.
- b) A medio y largo plazo.
- c) No la condicionan.

XIII. Una UTE es una forma de:

- a) Alianza empresarial.
- b) Integración vertical.
- c) Diversificación.