

# Unidad 3

## Estrategia y Desarrollo Empresarial



Economía de la empresa

2.º Bachillerato

Francisco Flores

[economiaflores@gmail.com](mailto:economiaflores@gmail.com)

[www.franciscojflores.com](http://www.franciscojflores.com)

## INDICE

1. La estrategia empresarial
2. Las estrategias competitivas
3. El entorno de la empresa 
4. Estrategias de crecimiento 
5. Internacionalización
6. Las pequeñas y medianas empresas 

# 1. La Estrategia Empresarial

“Plan general de acción para conseguir unos objetivos”.



# 1. La Estrategia Empresarial

Conjunto de decisiones que una empresa puede tomar sobre las actuaciones a realizar y sobre los recursos que puede utilizar para llevar a cabo estas acciones.

Todo ello busca alcanzar una serie de objetivos empresariales a diversos niveles, relacionados con el éxito.

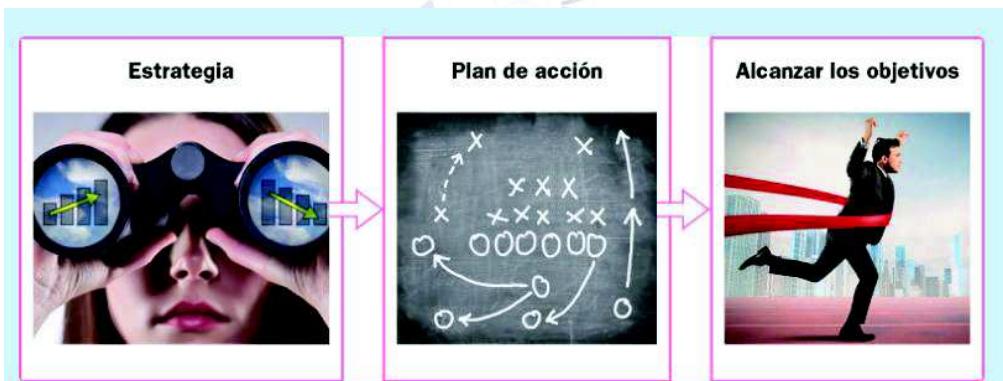
# 1. La Estrategia Empresarial

La dirección estratégica es el proceso de gestión de una o varias estrategias dentro de la empresa, adaptándose a un entorno cambiante y a largo plazo.



# 1. La Estrategia Empresarial

La dirección de la empresa tiene como objetivo alcanzar un objetivo, mediante la mejora de su posición competitiva o, solucionar problemas.



# 1. La Estrategia Empresarial

## A. El proceso de dirección estratégica

### 1º Análisis estratégico → elementos:

- Entorno económico, social, político o tecnológico → Amenazas y Oportunidades
- Capacidad estratégica → Recursos y capacidades de la organización.
- Expectativas de los promotores/as o emprendedores/as del negocio. → Objetivos a alcanzar.

# 1. La Estrategia Empresarial

## A. El proceso de dirección estratégica

### 2º Elección estratégica

Hay que determinar qué tipo de estrategia se quiere implantar. Tres tipos:

- Corporativas
- De negocio
- Operativas

# 1. La Estrategia Empresarial

## A. El proceso de dirección estratégica

### 3º Implantación de la estrategia

Definir y planificar de qué manera se aplicará la estrategia → Plan temporal de acciones



# 1. La Estrategia Empresarial

## B. Niveles de la estrategia

<b>Estrategias corporativas</b>	<p>Se encargan de tomar las decisiones relacionadas con el objetivo o alcance global de la empresa, con la intención de satisfacer las expectativas de los propietarios o de los gestores, y añadir valor a las diferentes áreas de la empresa.</p>
---------------------------------	---

# 1. La Estrategia Empresarial

## B. Niveles de la estrategia

### **Estrategias de negocio**

Hacen referencia a aspectos más concretos, como la definición de los elementos que pueden hacer competitivos a los productos de la empresa dentro de su mercado o segmento de mercado.

# 1. La Estrategia Empresarial

## B. Niveles de la estrategia

### **Estrategias operativas**

Buscan gestionar de manera eficiente los recursos de la empresa, a escala de un departamento o más general, teniendo como marco de referencia las estrategias de la empresa a nivel superior (corporativas y de negocio). Se busca que los diferentes departamentos o áreas contribuyan al logro de una estrategia corporativa o de negocio.

# 1. La Estrategia Empresarial

## B. Niveles de la estrategia



## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

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



## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

### 2.1 La creación de valor

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



## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

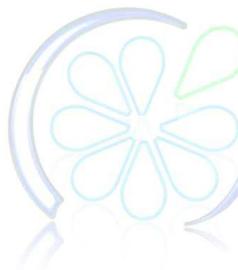
### 2.1 La creación de valor

La cadena de valor es una herramienta analítica que consiste en descomponer y analizar todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa para fabricar o vender un producto o servicio.

De esta forma se puede estudiar la aportación de valor de cada una de las actividades, los costes que suponen, además de identificar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva y estar en disposición de definir las estrategias competitivas más adecuadas para el desarrollo de la empresa.

## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

### 2.1 La creación de valor



## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

### 2.1 La creación de valor



## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

### 2.2 Las estrategias competitivas

**Estrategia de diferenciación.** Busca hacer que el producto sea significativamente diferente del de los competidores o, incluso, que exista la percepción de que sea único. El cliente puede llegar a pagar más por el producto, ya que se comporta como si hubiese un monopolio, siendo menos sensible al precio y más fiel.

## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

### 2.2 Las estrategias competitivas

**Estrategia de diferenciación.**



## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

### 2.2 Las estrategias competitivas

**Estrategia de liderazgo en costes.** Consiste en producir con los costes más bajos, de manera que se pueda ofrecer a un precio inferior al de la competencia, por medio de una ventaja a escala productiva u operativa.

A veces, incluso si la empresa se encuentra en un mercado con mucha demanda, puede mantener el precio y, de esta forma, beneficiarse de un margen comercial elevado.

## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

### 2.2 Las estrategias competitivas

**Estrategia de liderazgo en costes.**



## **2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor**

### **2.2 Las estrategias competitivas**

#### **Estrategia de enfoque.**

También denominada de alta segmentación, consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes.

De esta forma, se aplica la estrategia competitiva más conveniente a cada segmento del mercado.

## **2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor**

### **2.2 Las estrategias competitivas**

#### **Estrategia de enfoque.**

Si se aplica el liderazgo en costes, pueden obtener importantes márgenes comerciales por producir con costes bajos.

Si, en cambio, se adopta la diferenciación, ofreciendo un valor añadido significativo, pueden justificarse unos precios más elevados en relación con la competencia. Eso se conoce como **diferenciación segmentada**.

## 2. Las Estrategias Competitivas: ventaja competitiva y creación de valor

### 2.2 Las estrategias competitivas

Estrategia de enfoque.

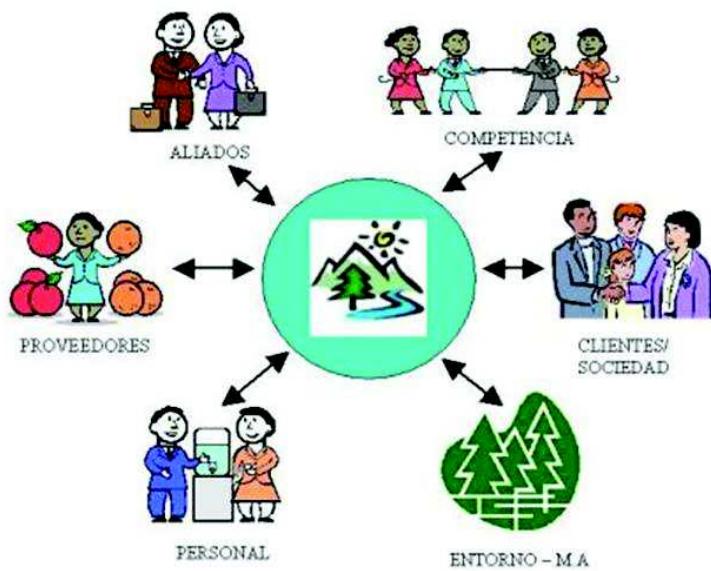


**Callaghan**<sup>®</sup>  
Adaptaction »»



## 3. El entorno de la empresa

### El Entorno de la Empresa



# 3. El entorno de la empresa

## El entorno general:

- Afecta a todas las empresas en general.

Hay muchos aspectos que influyen en él, como los culturales, tecnológicos, políticos, legales, demográficos, sociológicos, económicos, etc. Por ejemplo, el entorno de un país subdesarrollado ofrece más dificultades para la actividad económica que el de un país avanzado, si nos referimos a la infraestructura, al capital humano, a los servicios financieros, etc.

# 3. El entorno de la empresa

## El entorno específico:

- Afecta de una manera concreta a cada empresa.

Varía según el tipo de empresa. Por ejemplo, en una empresa industrial pueden influir aspectos como los proveedores, los clientes, la competencia, el control del Gobierno sobre el sector, las relaciones con los sindicatos, etc.

# 3. El entorno de la empresa



# 3. El entorno de la empresa

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

# 3. El entorno de la empresa

## 3.1 Análisis del Entorno: DAFO

El análisis DAFO es un método que ayuda a analizar los factores que pueden condicionar a la empresa.

Por un lado tenemos las fortalezas y debilidades, que surgen de la evaluación interna de la empresa; y por otro las oportunidades y amenazas, que proceden del análisis del entorno, ya sea en el momento actual o las que pueden venir en un futuro.

# 3. El entorno de la empresa

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

# 3. El entorno de la empresa

## 3.1 Análisis del Entorno: DAFO



# 3. El entorno de la empresa

## Debilidades

- Demanda inestable.
- Dificultades de financiación.
- Fuertes costes de almacenamiento.
- Poco margen de negociación en los precios.

## Amenazas

- Competencia muy fuerte.
- Renta per cápita disminuida en provincia.
- Nuevas marcas asiáticas.
- Determinados territorios con monopolio.

## Fortalezas

- Cualificación de la mano de obra
- I + D + i
- Centros tecnológicos
- Fuertes barreras de entrada
- Principales ubicaciones explotadas

## Oportunidades

- Aprovechamiento de nuevas tecnologías
- Municipios sin concesionarios



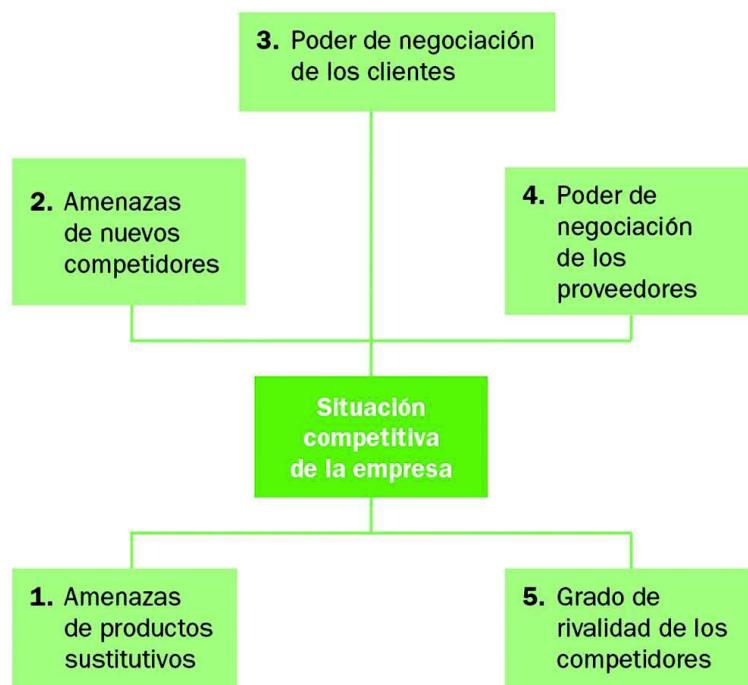
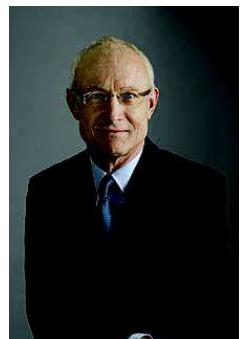
# 3. El entorno de la empresa

Ejemplo oportunidades sector en Cádiz



# 3. El entorno de la empresa

## 3.2 Las fuerzas Competitivas de Porter



# 3. El entorno de la empresa

## 3.2 Las fuerzas Competitivas de Porter

### 1. Amenazas de productos sustitutivos.

La existencia de productos sustitutivos que hagan la competencia a los existentes hará que no solo tengan que competir con las empresas con productos parecidos, sino también con empresas de otros sectores.

# 3. El entorno de la empresa

## 3.2 Las fuerzas Competitivas de Porter

### 1. Amenazas de productos sustitutivos.

Factores que pueden minimizar esta amenaza:

- La dificultad que tengan los clientes para sustituir el producto o unos costes elevados para hacerlo.
- Un nivel elevado de diferenciación del producto.

# 3. El entorno de la empresa

## 3.2 Las fuerzas Competitivas de Porter

### 2. Amenazas de nuevos competidores.

Las facilidades que en un mercado tengan los nuevos competidores para posicionarse harán que sea poco atractivo para ellos, o que la rentabilidad del negocio no sea alta.

Esta amenaza será más limitada en función de la existencia de barreras de entrada y barreras de salida para los nuevos competidores.

# 3. El entorno de la empresa

## 3.2 Las fuerzas Competitivas de Porter

### 2. Amenazas de nuevos competidores.

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

### **3. El entorno de la empresa**

#### **3.2 Las fuerzas Competitivas de Porter**

##### **3. Poder de negociación de los clientes.**

Hace referencia a la fuerza que tengan los clientes y a la capacidad para imponer condiciones en las variables fundamentales de la operación de compraventa, como el precio de los productos, su calidad, los plazos de entrega y la forma o plazos de pago.

### **3. El entorno de la empresa**

#### **3.2 Las fuerzas Competitivas de Porter**

##### **4. Poder de negociación de los proveedores.** Es la capacidad que tengan los proveedores para imponer o determinar las características de las operaciones de compraventa, como el precio de los productos, su calidad, los plazos de entrega y la forma o plazos de pago.

# 3. El entorno de la empresa

## 3.2 Las fuerzas Competitivas de Porter

### 5. Grado de rivalidad de los competidores.

La existencia de un mercado con mucha competencia o con un gran número de competidores determinará el éxito del negocio y sus expectativas de futuro, ya que lo hacen menos atractivo.

# 3. El entorno de la empresa

## 3.2 Las fuerzas Competitivas de Porter

### 5. Grado de rivalidad de los competidores.

Se considera que los cuatro factores anteriores tienen capacidad para determinar el grado de rivalidad interna del mercado que depende de:

- ❖ *La estructura de la competencia:* la rivalidad será más intensa si existen muchos competidores de poca dimensión.
- ❖ *Los costes fijos elevados:* hacen que los competidores sean más agresivos con la competencia a través de los precios.

Ejemplo análisis 5 fuerzas Porter → Coca Cola

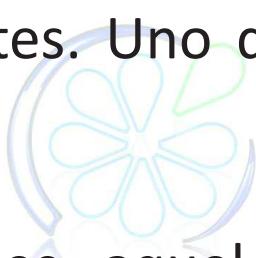
<http://www.5fuerzasdeporter.com/ejemplo-de-coca-cola-de-las-5-fuerzas-de-porter/>



### **3. El entorno de la empresa**

#### **3.3 Responsabilidad Social de la Empresa**

Cuando la empresa realiza su actividad afronta una serie de costes. Uno de ellos es el coste social.



El coste social es aquel que generan las empresas cuando su actividad perjudica a varias personas.

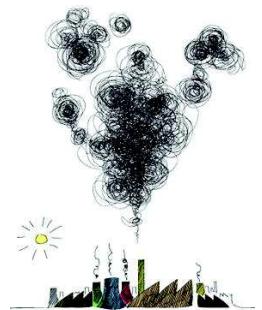
# 3. El entorno de la empresa

## 3.3 Responsabilidad Social de la Empresa

Cuando la empresa realiza su actividad afronta una serie de costes. Uno de ellos es el coste social.



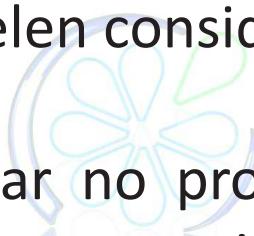
El **coste social** es aquel que generan las empresas cuando su actividad perjudica a varias personas.



# 3. El entorno de la empresa

## 3.3 Responsabilidad Social de la Empresa

Los costes sociales son un problema para la sociedad, y se suelen considerar dos criterios:



Criterio 1. Intentar no provocar estos costes sociales o, en su caso, privatizarlos, es decir, que las empresas los asuman y los añadan a los que ya tienen, con la intención de que repercutan mínimamente en la sociedad.

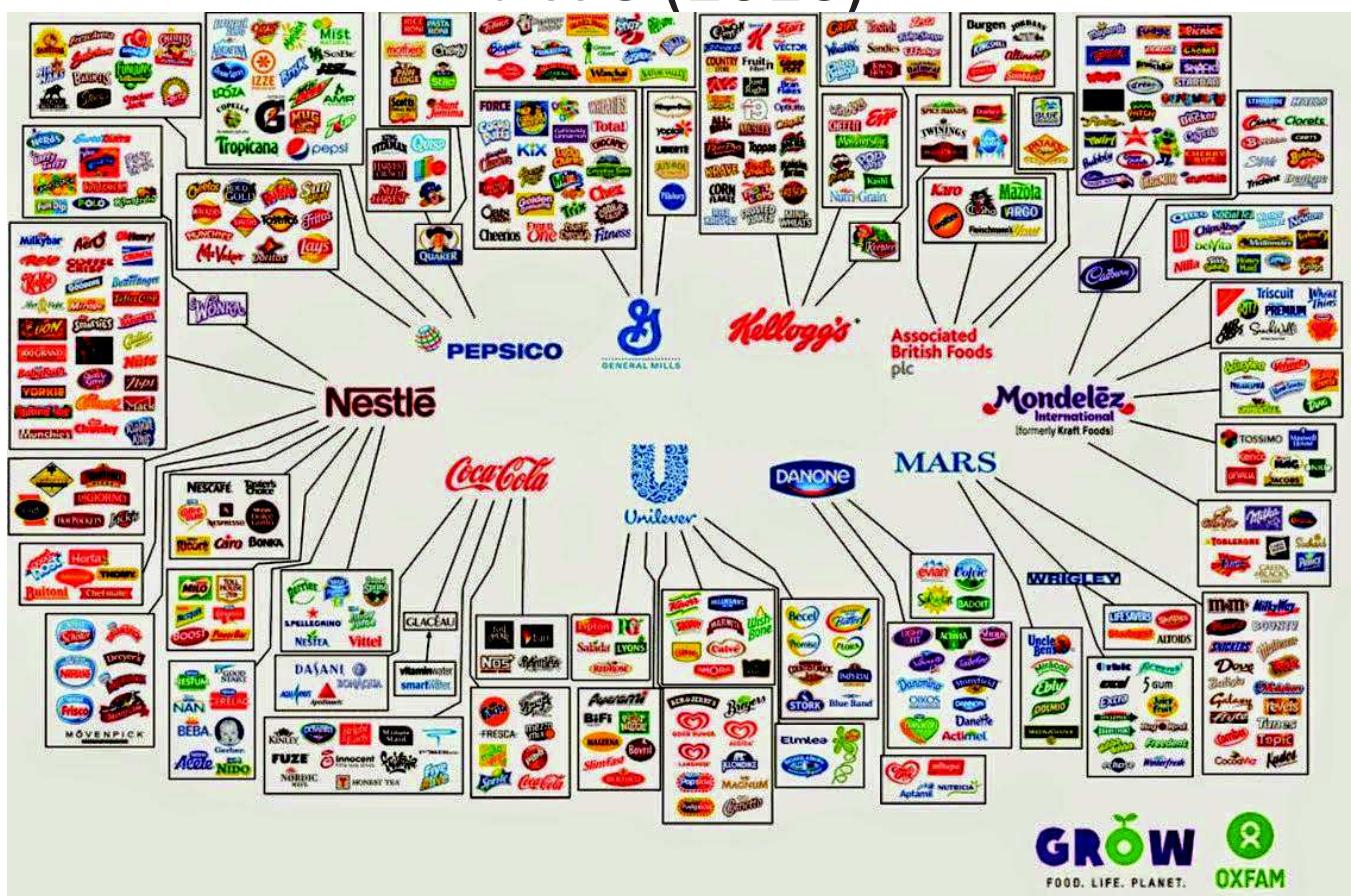
## 3. El entorno de la empresa

### 3.3 Responsabilidad Social de la Empresa

Los costes sociales son un problema para la sociedad, y se suelen considerar dos criterios:

Criterio 2. Que estos costes sociales sean sufragados por los organismos públicos (el Estado, comunidades autónomas, ayuntamientos), que implica indirectamente, todos los ciudadanos paguen esos costes sociales.

# Empresas que más contaminan según PWC (2016)



# 3. El entorno de la empresa

## 3.3 Responsabilidad Social de la Empresa

### A. Responsabilidad Social Corporativa

Es la integración activa y voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales a las operaciones comerciales de una empresa.

#### Ejemplo: Mercadona

Descarga nocturna silenciosa.  
Ahorro energético.  
Residuos y productos de limpieza.  
Compromiso social.



# 3. El entorno de la empresa

## 3.3 Responsabilidad Social de la Empresa

B. Balance social: Documento donde se recogen las actividades realizadas por una empresa desde la perspectiva social.

Herramienta que dispone la empresa para aportar información sobre la situación social y económica.



# 3. El entorno de la empresa

## 3.3 Responsabilidad Social de la Empresa

### C. La ética en los negocios

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



# 4. Estrategias de crecimiento

## 4.1 Localización y dimensión

Localización: Escoger un lugar donde implantarse. Hay que valorar variables:

- La demanda del mercado.
- Aprovisionamiento de materias primas.
- El mercado de trabajo.
- Las comunicaciones y el transporte.
- Suministros.



IMPORTANTE COMPLETAR CON LIBRO.



# 4. Estrategias de crecimiento

## 4.1 Localización y dimensión

Localización: Escoger un lugar donde implantarse. Hay que valorar variables:

- Coste de la construcción y del solar.
- Legislación.
- Inversión y financiación.
- Desarrollo económico de la región.



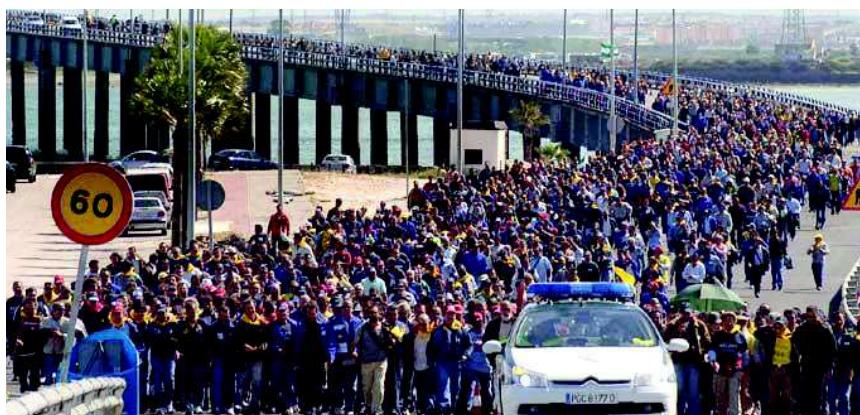
IMPORTANTE COMPLETAR CON LIBRO.



# 4. Estrategias de crecimiento

## 4.1 Localización y dimensión

Localización:



# 4. Estrategias de crecimiento

## 4.1 Localización y dimensión

Dimensión: Capacidad de producción de una empresa.



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



IMPORTANTE COMPLETAR CON LIBRO.

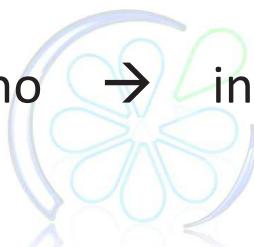


# 4. Estrategias de crecimiento

## 4.1 Localización y dimensión

Dimensión → Crecimiento interno y externo

Crecimiento interno → incremento capacidad productiva.



Crecimiento externo → adquisición, control o fusión de empresas que ya existen.



IMPORTANTE COMPLETAR CON LIBRO.



## 4. Estrategias de crecimiento

## 4.1 Localización y dimensión

## Ejemplo Crecimiento interno



## Ejemplo Crecimiento externo



## 4. Estrategias de crecimiento

## 4.2 Crecimiento interno

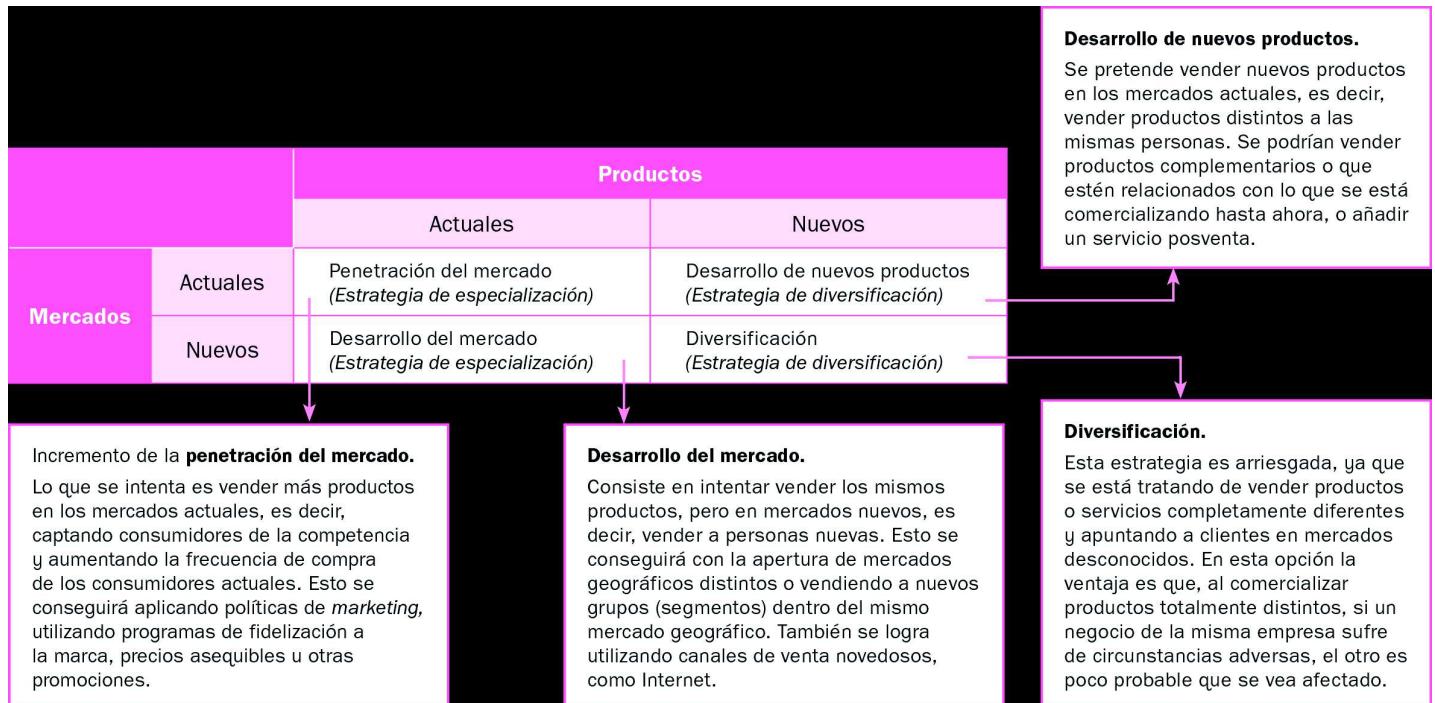
La empresa crece, aumentando su capacidad productiva o su variedad de productos.

Para analizar las posibilidades de crecimiento se utiliza la matriz de Ansoff.

# 4. Estrategias de crecimiento

## 4.2 Crecimiento interno

### Matriz de Ansoff



# 4. Estrategias de crecimiento

## 4.3 Crecimiento externo

<p>La <b>fusión pura</b> es la unión entre varias sociedades para crear una nueva. La empresa que surge como fruto de la negociación de las otras asume los derechos y las obligaciones de las empresas que se disuelven (sin liquidarse) y forman un patrimonio único. La unión de fuerzas permitirá a estas empresas perseguir objetivos que por sí solas no podrían conseguir con la misma eficacia.</p>	<p>La <b>fusión por absorción</b> significa que una empresa adquiere (absorbe) otra u otras, extinguiéndose estas últimas, de forma que el patrimonio es asumido por la primera. Dependiendo de cómo se haga la absorción, a los dueños de la empresa que desaparece se les podrá pagar con dinero o con acciones.</p>
<p>La <b>participación</b> en sociedades se da cuando una empresa compra una parte del capital social de otra con la intención de dominarla, ya sea de manera total o parcial, y con la particularidad de que ninguna empresa pierde la forma jurídica. Este control puede ser absoluto, cuando la compra es de más del 80 % del capital social de la otra; mayoritario, cuando es de más del 50 %; y minoritario, cuando es menor del 50 %.</p>	<p>La <b>cooperación</b> de empresas se basa en relaciones especiales entre empresas independientes que, mediante acuerdos, colaboran para compartir recursos e informaciones para conseguir objetivos comunes, minimizando costes y riesgos.</p>

# 4. Estrategias de crecimiento

## 4.3 Crecimiento externo

El **cluster** es la concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten interés por un sector económico concreto. Es un grupo de empresas del mismo negocio que tienen retos estratégicos similares. Michael Porter define los *clusters* como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para lograr ser más competitivas.

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

El **cártel** o concentración horizontal consiste en un grupo de empresas del mismo sector productivo que dominan prácticamente el mercado y se ponen de acuerdo en los precios y en las estrategias de venta. Un ejemplo clásico de cártel es la OPEP, que agrupa a los países exportadores de petróleo.

Las **Joint-ventures** son acuerdos entre dos o más empresas que aportan capital o algún otro activo. En general, se realizan entre empresas de diferentes países, cuando una de ellas quiere operar en un país sobre el cual no tiene mucha información. La empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta básicamente conocimientos sobre el mercado local y cómo acceder a él.

Un **trust** o concentración vertical es un conjunto de empresas que forman parte de diferentes fases del proceso de producción y que intentan reducir costes y dominar el mercado. Un ejemplo real puede ser la petrolera Repsol, que controla todas las fases del proceso, como la exploración, la extracción, el refinamiento y la venta de productos petrolíferos, o cualquier grupo de empresas cuando, por ejemplo, unas producen madera, otras muebles, otras telas para tapizar, etc.

Los **holdings** son una forma de organización de empresas según la cual una compañía matriz consigue las acciones y las participaciones de otras empresas que controla. Solo tienen un orden directivo. Una de las ventajas de los *holdings* es que controlan diversos sectores. Además de buscar un beneficio o eficiencia fiscal, se puede obtener una mejor rentabilidad de los capitales cuando los resultados consolidados de todas las sociedades son mejores que los de cada empresa individual.

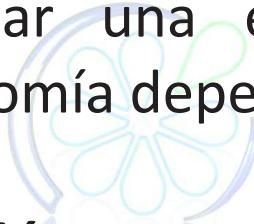
# 5. Internacionalización:

## Multinacionales



## 5. Internacionalización: Multinacionales

**Globalización:** Extensión de las relaciones económicas entre diferentes países, hasta el extremo de crear una economía mundial donde cada economía depende de las otras.



**Internacionalización:** apertura a los mercados internacionales. Operaciones que efectúa una empresa para vincularse a los mercados internacionales.

## 5. Internacionalización: Multinacionales

### 5.1 Proceso de internacionalización

1. Una empresa utiliza una estrategia de **internacionalización multidoméstica** cuando descentraliza su organización en cada país en el cual opera, es decir, la empresa da una respuesta más diferenciada para cada país donde está ubicada cada filial según sus necesidades locales. Con frecuencia, se contrata a trabajadores locales para que administren la empresa, y hay una independencia de los directivos de las filiales con respecto a los de la sede central. Todo el enfoque comercial va destinado al país en el que se operará. Podríamos hablar de un conjunto de empresas domésticas unidas por una propiedad común.
2. La **internacionalización global** trata de obtener una ventaja competitiva con una centralización de recursos globales para todos los países en los que opera, y toda la administración se lleva a cabo desde el país de origen. En la mayoría de los casos, los administradores y directivos de las filiales suelen ser del país de origen de la empresa matriz. Las filiales tienen poca independencia y capacidad para proponer estrategias o nuevos productos. Todos los productos son iguales para todos los países, así como las marcas. Las filiales suelen ser simples canales de distribución.
3. La **internacionalización transnacional** elimina barreras geográficas y utiliza todas sus estrategias de producción y de ventas sin tener en cuenta de dónde proceden, es decir, de la filial que las propone. Por tanto, los diferentes centros de diversos países aportan nuevas ideas y productos para ser explotados a nivel global. A cada filial se le puede asignar algún papel determinante, ya sea en el ámbito comercial, de innovación, o en cualquier otro, aprovechando las ventajas y las necesidades de cada país en el que operan con la idea de poder obtener economías de escala y, así, reducir costes. Podríamos decir que la empresa transnacional tiene una visión global del mercado, pero actúa de manera local. En este caso se mezclan un poco las dos estrategias anteriores, ya que cada filial en algún momento se puede convertir en empresa coordinadora de forma global.

## 5. Internacionalización: Multinacionales

### 5.2 Empresas multinacionales

Son sociedades mercantiles que tienen gran capacidad productiva, y que surgen de la concentración y fusión de empresas que buscan nuevos mercados.

Cuanta más necesidades tengan estos mercados, más incentivos habrá para que las empresas se instalen en ellos.

## 5. Internacionalización: Multinacionales

### 5.2 Empresas multinacionales

Características:

- Son empresas que, gracias a los resultados de su conjunto (empresa matriz y filial), se compensan y equilibran. Tienen una gran resistencia en el mercado y juegan con ventaja respecto al resto de empresas.
- Tienen tecnología punta, por eso están en constante crecimiento y, poco a poco, absorben el mercado y van fusionando empresas más pequeñas.

## 5. Internacionalización: Multinacionales

### 5.2 Empresas multinacionales

Características:

- Se estructuran de tal forma que la matriz se encarga de la fijación de la estrategia a seguir por el grupo, estableciendo la planificación y control del mismo, mientras que las filiales se encargan de las actividades productivas del grupo siguiendo las pautas que le marca la matriz.

## 5. Internacionalización: Multinacionales

### 5.2 Empresas multinacionales

Características:

- Debido a su gran tamaño, están en disposición de conseguir economías de escala.
- Por su tamaño, tienen una importancia clave en su sector.
- La matriz ejerce el control directo o indirecto de sus filiales por medio de su participación en el capital social de las mismas.

## 5. Internacionalización: Multinacionales

### 5.3 Deslocalización

Traslado de actividades productivas desde países industrializados a países en desarrollo caracterizados por poseer niveles inferiores de renta per cápita y de salario.



## 5. Internacionalización: Multinacionales

### 5.3 Deslocalización

Al minimizar costes las empresas pueden producir a menor coste y bajar sus precios.

Con la deslocalización encontramos:

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

AUMENTA EL DESEMPLEO Y LA DESINVERSIÓN

## 6. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

### Características:

- Poca formación empresarial.
- Poca capacidad financiera.
- Cualificación y formación técnica del personal y obsolescencia tecnológica (velocidad de avance).
- Organización flexible
- Integración del personal
- Desarrollo en mercados intersticiales
- Creadoras de empleo



IMPORTANTE COMPLETAR PARA DESARROLLO CON LIBRO.



## 6. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

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

# Dudas