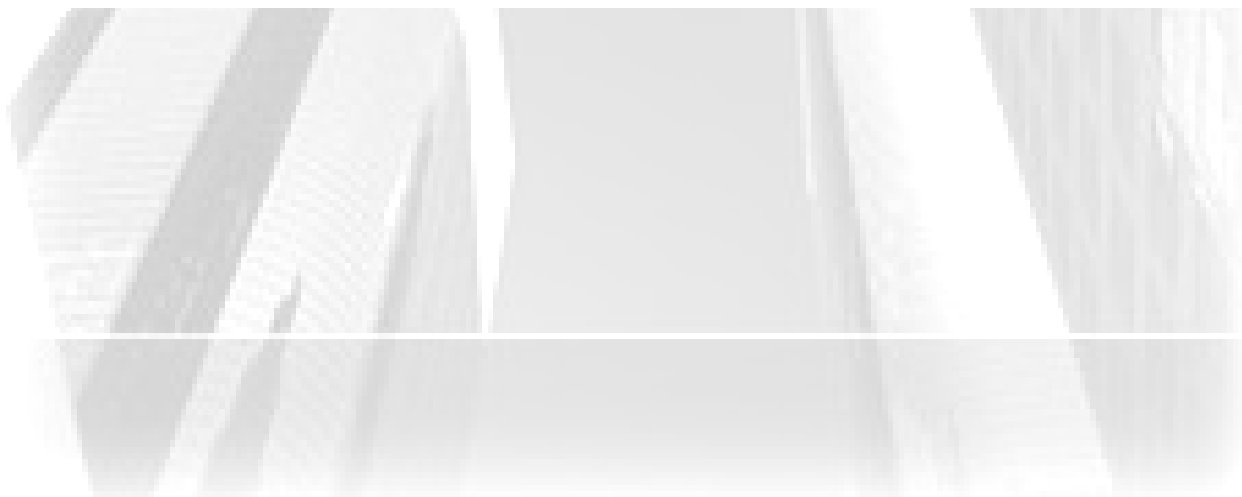


# TEMA 5: LA LOCALIZACIÓN Y EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

1. La localización de la empresa: factores determinantes.
2. Una primera aproximación a los modelos de localización empresarial.
3. El tamaño de la empresa.
4. Dimensión, ocupación y apalancamiento operativo.
5. El crecimiento y la internacionalización de la empresa.

## **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TEMA:**

- Ser capaz de razonar la importancia estratégica de la decisión de localización.
- Saber analizar y ponderar todos aquellos factores importantes para la ubicación de una empresa.
- Definir adecuadamente el concepto de dimensión empresarial, al mismo tiempo que ser capaz de identificar la importancia estratégica de dicha decisión.
- Entender la diferencia entre el concepto de dimensión empresarial y el de ocupación.
- Ser capaz de analizar los efectos de la ocupación sobre la rentabilidad empresarial.
- Identificar, conocer y saber aplicar las diferentes fórmulas de crecimiento empresarial.
- Saber reconocer la importancia estratégica del proceso de internacionalización de una empresa.
- Conocer el proceso normal que sigue una empresa para emprender su desarrollo internacional y los obstáculos de entrada a los diferentes mercados.



# MAPA CONCEPTUAL



# 5.1. LA LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL

- Lugar elegido para situar físicamente la empresa
- Es una decisión constitutiva y estructural (L.P.)

## IMPORTANCIA

- Determina el éxito o el fracaso de la actividad
- Es difícil rectificar sin incurrir en costes
- Condiciona el acceso al mercado y a canales de distribución
- Condiciona la elección de proveedores
- Repercute en los costes de producción y distribución

## CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA

- Desarrollo de la actividad en una única planta



## DESCONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA

- Desarrollo de la actividad en varias plantas de producción más o menos dispersas

## HORIZONTAL

- Las diferentes plantas desarrollan todas las fases del proceso productivo

## VERTICAL

- Las diferentes plantas desarrollan sólo algunas fases del proceso productivo

# TEORÍA DE LA LOCALIZACIÓN

- Influencia del emplazamiento sobre la rentabilidad de la empresa:

## 1. COSTES DE TRANSPORTE DE FACTORES PRODUCTIVOS Y PRODUCTOS

## 2. EFECTO DE UNAS ACTIVIDADES SOBRE OTRAS CERCANAS O ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN

### ECONOMÍAS DE ESCALA

- Relacionadas con el **TAMAÑO** de la unidad empresarial

### ECONOMÍAS DE LOCALIZACIÓN

- Relacionadas con el **SECTOR** en el que está ubicado la empresa

### ECONOMÍAS DE URBANIZACIÓN

- Relacionadas con el **PROGRESO** de la **REGIÓN** donde se ubica la empresa

# FACTORES DETERMINANTES DE LA LOCALIZACIÓN

## MERCADO DE CONSUMO

- Potencial de ventas, coste, rapidez, etc.

## MERCADO DE ABASTECIMIENTO DE FACTORES DE PRODUCCIÓN

## TRANSPORTE

- Costes fijos, costes variables, facilidades, etc.

## TERRENO

- Precio, calidad, infraestructuras, normativa, etc.

## POSIBILIDADES DE FINANCIACIÓN

## ELEMENTOS DE NATURALEZA JURÍDICA, FISCAL Y SOCIAL

- Leyes laborales, regulación de precios, costes financieros, ventajas fiscales, conflictividad social, nivel cultural y formativo de población, etc.

## CONDICIONES AMBIENTALES

- Zona industrial (mano de obra cualificada, actuaciones conjuntas de I+D, ventas, etc.), clima, posibilidades de subcontratación, calidad de vida (vivienda, escuelas, etc.)

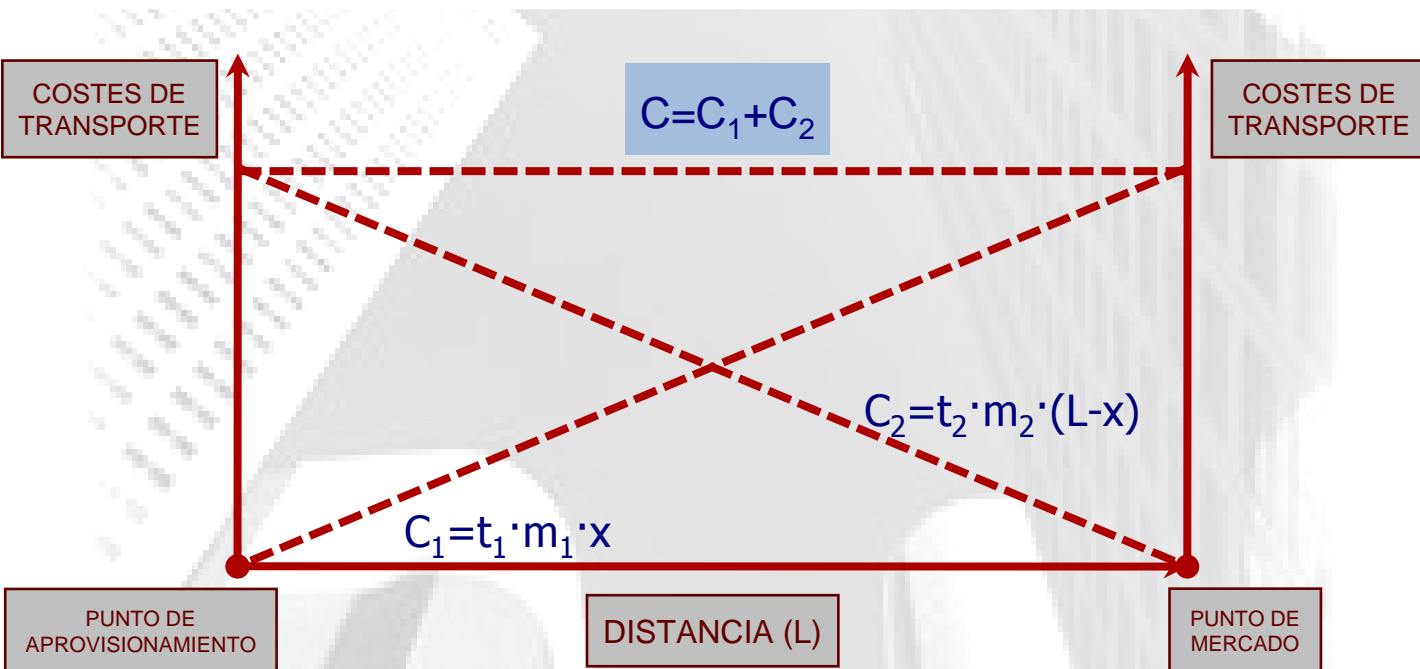
## LOCALIZACIÓN

- ASPECTOS CUANTITATIVOS
- ASPECTOS CUALITATIVOS

## 1. MODELOS DE WEBER

### ÍNDICE MATERIAL DE WEBER

- Primera aproximación al estudio de la localización industrial
- Principal hipótesis: homogeneidad espacial
- La empresa utiliza un input y elabora un output
- Principal factor de localización: distancia y costes de transporte



- Se comparan las pendientes ( $t_1 m_1$  y  $t_2 m_2$ )

Si  $t_1 m_1 > t_2 m_2$

PUNTO DE APROVISIONAMIENTO

Si  $t_1 m_1 < t_2 m_2$

PUNTO DE MERCADO

Si suponemos que  $t_1=t_2$

ÍNDICE MATERIAL DE WEBER ( $I=m_1/m_2$ )

Si  $m_1 > m_2$

PUNTO DE APROVISIONAMIENTO

Si  $m_1 < m_2$

PUNTO DE MERCADO

## OTROS MODELOS DE LOCALIZACIÓN DE WEBER

- Se completa el estudio de la localización industrial con otras variables como los costes de mano de obra y las economías de aglomeración

### LIMITACIONES DE LOS MODELOS DE WEBER

- Son modelos muy simplificados y, por tanto, alejados de la realidad



## 2. MODELO DE BEHRENS

*LA LOCALIZACIÓN ES UN PROBLEMA DE RENTABILIDAD*

ELIMINA LA HOMOGENEIDAD ESPACIAL

- Cada localización tiene un potencial de ventas

COSTES

- Potencial de aprovisionamiento
- Cantidad y calidad
- Coste

INGRESOS

- Potencial de ventas
- Cantidad y precio
- Ingresos

## 3. ÁREAS DE MERCADO

- Áreas alrededor de las cuales se ubican las empresas
- Tienen en cuenta el potencial de abastecimiento y venta de cada zona
- Destacan el mayor atractivo de los comercios de ciudades más grandes

# MODELO DE REILLY

- Atracción que el comercio minorista de las grandes ciudades ejerce sobre el comercio de las pequeñas ciudades



$$\frac{V_A}{V_B} = \left( \frac{P_A}{P_B} \right)^N \cdot \left( \frac{D_B}{D_A} \right)^M \quad \longrightarrow \quad \frac{V_A}{V_B} = \left( \frac{P_A}{P_B} \right)^1 \cdot \left( \frac{D_B}{D_A} \right)^2$$

## LEY DE GRAVITACIÓN DEL COMERCIO AL POR MENOR

- $P_A$  Y  $P_B$ : Población de A y B
- $D_A$  Y  $D_B$ : Distancia de A y B a C
- N: Intensidad de la atracción comercial en función de la población atrayente
- M: Intensidad de la atracción comercial en función de la distancia existente entre la población atrayente y la población atraída
- $V_A$  Y  $V_B$ : Volumen de ventas que los comercios minoristas de las poblaciones A y B efectúan sobre los residentes en C

# MODELO DE CONVERSE

- Ventas que pierden los comercios minoristas de una ciudad B más pequeña de artículos no corrientes en favor de los comercios minoristas de una ciudad A más grande



$$\frac{V_A}{V_B} = \left( \frac{P_A}{P_B} \right) \cdot \left( \frac{4}{D_{AB}} \right)^2 \quad \Rightarrow \quad \frac{V_A}{V_B} = \left( \frac{P_A}{P_B} \right) \cdot \left( \frac{6,5}{D_{AB}} \right)^2$$

*Distancia expresada  
en millas*

*Distancia expresada  
en kilómetros*

- $V_A$ : Volumen de ventas que los comercios minoristas de la ciudad atraída B pierde a favor de los comercios de la ciudad atrayente A
- $V_B$ : Volumen de ventas que los comercios de B conservan de sus propios residentes
- $D_{AB}$ : Distancia que media entre A y B
- $P_A$  Y  $P_B$ : Poblaciones de A y B

# FRONTERA DEL ÁREA DE MERCADO

- Las ciudades de la frontera se sienten igualmente atraídas por los comercios minoristas de las ciudades A y B ( $V_A=V_B$ )

$$\frac{V_A}{V_B} = \left(\frac{P_A}{P_B}\right)^1 \cdot \left(\frac{D_B}{D_A}\right)^2 \xrightarrow{V_A=V_B} \left(\frac{P_B}{P_A}\right) = \left(\frac{D_B}{D_A}\right)^2 \xrightarrow{\quad} \frac{\sqrt{P_B}}{\sqrt{P_A}} = \frac{D_B}{D_A}$$

$$\xrightarrow{\quad} \frac{\sqrt{P_B}}{\sqrt{P_A}} + 1 = \frac{D_B}{D_A} + 1 \xrightarrow{\quad} \frac{\sqrt{P_B}}{\sqrt{P_A}} + \frac{\sqrt{P_A}}{\sqrt{P_A}} = \frac{D_B}{D_A} + \frac{D_A}{D_A}$$

$$\xrightarrow{D_B+D_A=D_{AB}} \boxed{D_A = \frac{\sqrt{P_A} \cdot (D_A + D_B)}{\sqrt{P_B} + \sqrt{P_A}}} \quad \boxed{D_B = \frac{\sqrt{P_B} \cdot (D_A + D_B)}{\sqrt{P_B} + \sqrt{P_A}}}$$

## 5.3. EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

- Decisión constitutiva, estructural (L.P.) y estratégica
- Es un concepto relativo lo que implica que no hay una definición precisa

**CAPACIDAD ESTRUCTURAL**  
(ventas, plantilla, recursos propios, valor añadido, etc.)

**NO POR EL TAMAÑO FÍSICO DE INSTALACIONES**

- Potencial volumen de ventas
- Tecnología empleada

### *PROBLEMAS DE COMPARACIÓN DEL TAMAÑO DE DIFERENTES EMPRESAS*

**1. SECTOR DE ACTIVIDAD EN EL QUE OPERA LA EMPRESA**

**2. LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN UTILIZADOS**

**3. EL MODELO ORGANIZATIVO ESTABLECIDO**

**4. ESTILOS DE DIRECCIÓN O ESTRATEGIAS ADOPTADAS**

**5. OPERAR EN DIFERENTES SECTORES DE ACTIVIDAD**

# CRITERIOS DE DELIMITACIÓN DEL TAMAÑO EMPRESARIAL

## 1. CRITERIOS TÉCNICOS

1. Equipo productivo (físicos o monetarios)
2. Volumen de producción (físicos o monetarios)
3. Valor añadido o riqueza generada
4. Factores de producción consumidos (físicos o monetarios)
5. Volumen de empleados o plantilla

## 2. CRITERIOS FINANCIEROS

1. Capital disponible
2. Posibilidades de endeudamiento
3. Neto patrimonial
4. Cash-flow o flujo de tesorería
5. Beneficios antes de intereses e impuestos o EBITDA

## 3. CRITERIOS COMERCIALES

1. Cuota de mercado
2. Volumen de ventas, en términos físicos o monetarios (precios de mercado o precios de costes)

## 4. CRITERIOS ADMINISTRATIVOS-ORGANIZATIVOS

1. Complejidad organizativa

LOS CRITERIOS QUE  
MIDEN EL TAMAÑO  
SON RELATIVOS ...

- Miden aspectos parciales
- Dependen del sector de actividad, tecnología, etc.
- Guardan relación directa y, a veces, inversa
- Pueden sufrir variaciones coyunturales

## CONCLUSIÓN

- No son fáciles de aplicar
- Hay que tener en cuenta la situación particular

## SOLUCIÓN

- HOMEONEIZACIÓN: valor multicriterio

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

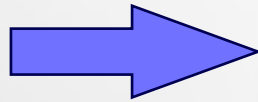
$$\sum_{i=1}^n W_i = 1 \quad ; \quad 0 \leq W_i \leq 1$$

$C_i$ : Valor obtenido por la empresa en el criterio  $i$

$W_i$ : Peso específico del criterio  $i$

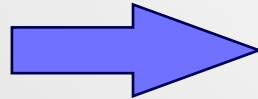
## 5.4. DIMENSIÓN, OCUPACIÓN Y APALANCAMIENTO OPERATIVO

DIMENSIÓN



ESTRUCTURAL

OCUPACIÓN



COYUNTURAL

- Si aumenta la demanda
- Ocupación efectiva < Ocupación máxima

DISMINUYEN LOS  
COSTES DE INACTIVIDAD

- Si aumenta la demanda
- Ocupación efectiva = Ocupación máxima

AUMENTAN LOS COSTES  
DE OPORTUNIDAD,  
COSTES MEDIOS  
Y DESECONOMÍAS DE ESCALA

RIESGO DE  
INACTIVIDAD

DIMENSIÓN

RIESGO DE  
OBSOLESCENCIA  
O INSUFICIENCIA



# ANÁLISIS DE COBERTURA

- Influencia del nivel de ocupación sobre el volumen de beneficios

## PUNTO MUERTO (UMBRAL DE COBERTURA o UMBRAL DE RENTABILIDAD)

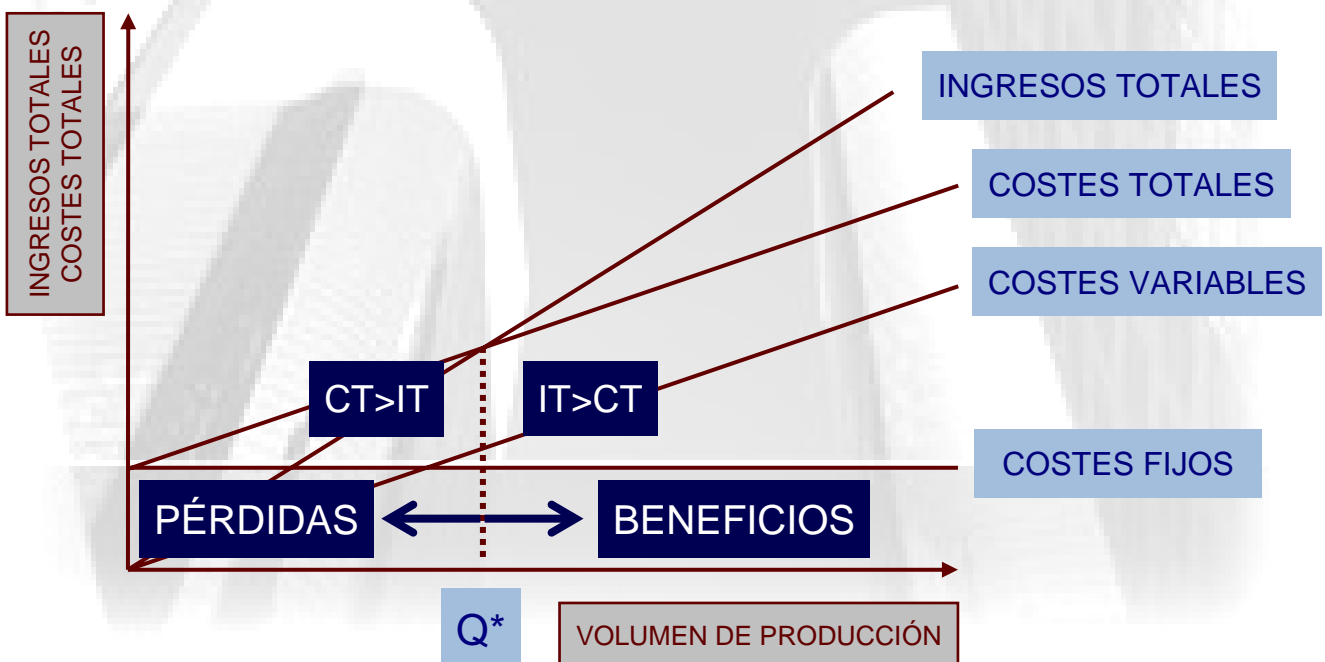
- Volumen de producción que permite cubrir costes

$$B^0 = 0; IT = CT$$

$$P \cdot Q = CF + (CV_{\text{medio}} \cdot Q)$$

$$Q^* = \frac{CF}{P - CV_{\text{medio}}} = \frac{CF}{\text{margen de cobertura}}$$

- CF: costes fijos
- P: precio unitario
- $CV_{\text{medio}}$ : costes variables medios o unitarios
- Margen de cobertura o margen de contribución: aportación a los resultados de cada unidad producida y vendida

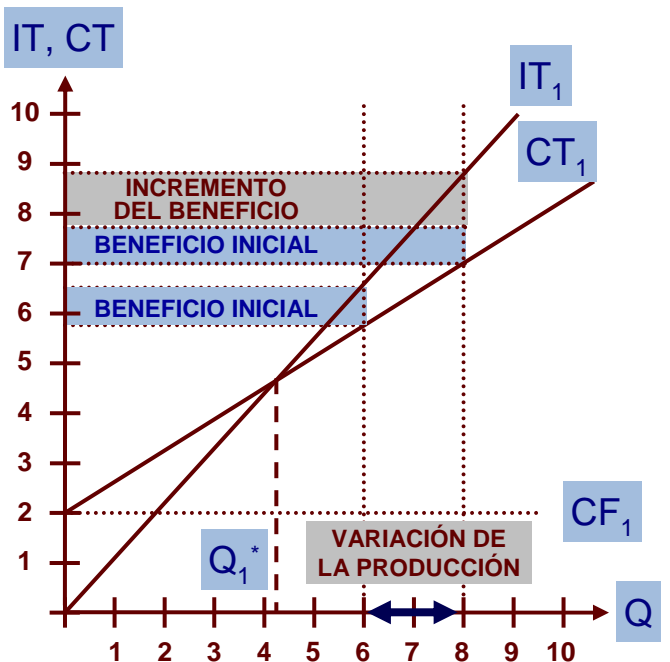


# APALANCAMIENTO OPERATIVO o EFECTO LEVERAGE

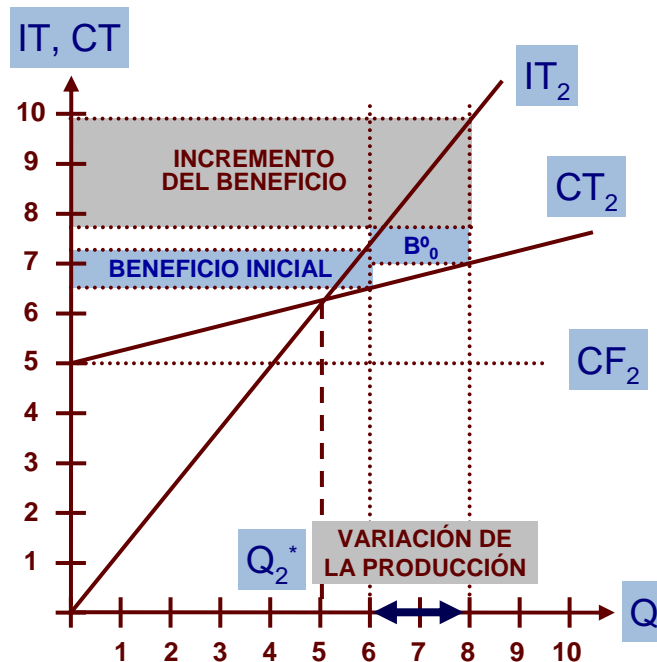
- Grado de sensibilidad de los resultados a variaciones en el nivel de ocupación

$$\text{G.A.O.} = \frac{\frac{\Delta \text{Beneficios}}{\text{Beneficios}}}{\frac{\Delta \text{Volumen producción/venta}}{\text{Volumen producción/venta}}} = \frac{\frac{\Delta B^0}{B^0}}{\frac{\Delta Q}{Q}} = \frac{Q \cdot (P - CVM)}{Q \cdot (P - CVM) - CF}$$

## DIMENSIÓN 1



## DIMENSIÓN 2



$$CF_1 < CF_2$$



$$Q_1^* < Q_2^*$$



$$GAO_1 < GAO_2$$

A MAYOR COSTE FIJO, MAYOR GAO

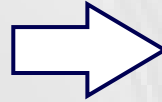
A MAYOR DIMENSIÓN  
MAYOR APALANCAMIENTO OPERATIVO

INCREMENTO MÁS QUE PROPORCIONAL  
DEL BENEFICIO A PARTIR DEL PUNTO MUERTO

MAYOR  
DIMENSIÓN

MAYORES  
COSTES FIJOS

MAYORES RIESGOS



MAYOR  
PUNTO MUERTO

## 5.5. EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

### MODIFICACIONES ESTRUCTURALES

- Aumentos de la dimensión
- Cambios en la estructura organizativa

### MOTIVOS

#### 1. Satisfacer los objetivos de los directivos

- Salario, poder, prestigio, etc.

#### 2. Proceso de adaptación al entorno

**INNOVACIÓN PERMANENTE**

**ENTROPÍA NEGATIVA**

**SUPERVIVENCIA**

- LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PUEDEN CONSULTARSE EN EL TEMA 3

# CRECIMIENTO INTERNACIONAL

## MOTIVOS

- La saturación del mercado nacional
- El efecto demostración y/o la moda
- La obtención de economías de escala y/o de alcance
- Las ventajas comparativas del país de destino
- Alcanzar una mayor flexibilidad ante cambios de la demanda
- Las regulaciones del comercio internacional que lo facilitan
- El apoyo de los gobiernos a la inversión extranjera
- Alcanzar con mayor rapidez el dominio de la curva de experiencia
- Rentabilizar innovaciones tecnológicas
- La marcha al exterior de clientes importantes
- La mayor madurez del producto y una mayor competencia

## OBSTÁCULOS AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

### FINANCIEROS

- Falta de adecuados créditos a la exportación, variabilidad de los tipos de cambio, etc.

### COMERCIALES

- Desconocimiento de oportunidades comerciales, acceso a clientes, canales, falta de apoyos, etc.

### LOGÍSTICOS

- Coste de los viajes, fletes, coordinación, etc.

### CULTURALES

- Diferentes idiomas, gustos, costumbres, tradiciones, etc.

### LEGALES

- Barreras arancelarias y no arancelarias, control a la propiedad, repatriación de beneficios, etc.

ACCESIBILIDAD A LOS  
MERCADOS INTERNACIONALES

BARRERAS AL COMERCIO

MUCHAS

ALGUNAS

POCAS

MERCADOS MODERADAMENTE DIFÍCILES

MERCADOS DIFÍCILES

MERCADOS FÁCILES

MERCADOS HOMOGÉNEOS

MERCADOS ALGO DIFERENTES

MERCADOS HETEROGÉNEOS

HOMOGENEIDAD DE LA DEMANDA

## PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

### 1. EXPORTACIÓN OCASIONAL

- Pedidos puntuales, no buscados

### 2. EXPORTACIÓN EXPERIMENTAL

- Existe una intención de internacionalizar la actividad empresarial
- La empresa exporta los excedentes del mercado interior
- Se recurre a intermediarios locales de la empresa exportadora

### 3. EXPORTACIÓN REGULAR

- Mayor compromiso (parte de la capacidad de producción va al exterior)
- Existe la posibilidad de crear departamentos de comercio exterior
- La empresa tiene un grupo estable de clientes
- Utiliza agentes a comisión, distribuidores exclusivos o fuerza propia

### 4. FILIALES DE VENTA

- Exige ciertas inversiones
- Mercado de origen: producción y logística
- Mercado exterior: logística y marketing

### 5. SUBSIDIARIAS DE PRODUCCIÓN

#### MOTIVOS

- Un importante mercado potencial
- Restricciones a la importación
- Presiones o incentivos gubernamentales
- Elevados los costes de fletes
- Aprovechamiento de ventajas comparativas
- Desaconsejable establecer acuerdos

#### EMPRESA MULTINACIONAL

- Opera en múltiples países, bajo una perspectiva de grupo, con el objeto de maximizar el beneficio, la producción y distribución se efectúa en diversos países, y donde la propiedad y el control suele recaer en el país de origen

## MULTIDOMÉSTICO

- Diversidad de unidades operativas
- Estrategias diferentes para cada mercado

- Diferenciación comercial
- Homogeneidad financiera
- Inversión individualizada
- Independencia productiva

## GLOBAL

- Interdependencia de las unidades operativas
- La misma estrategia para todos los mercados

- Estandarización comercial
- Homogeneidad financiera
- Inversión centralizada
- Integración productiva