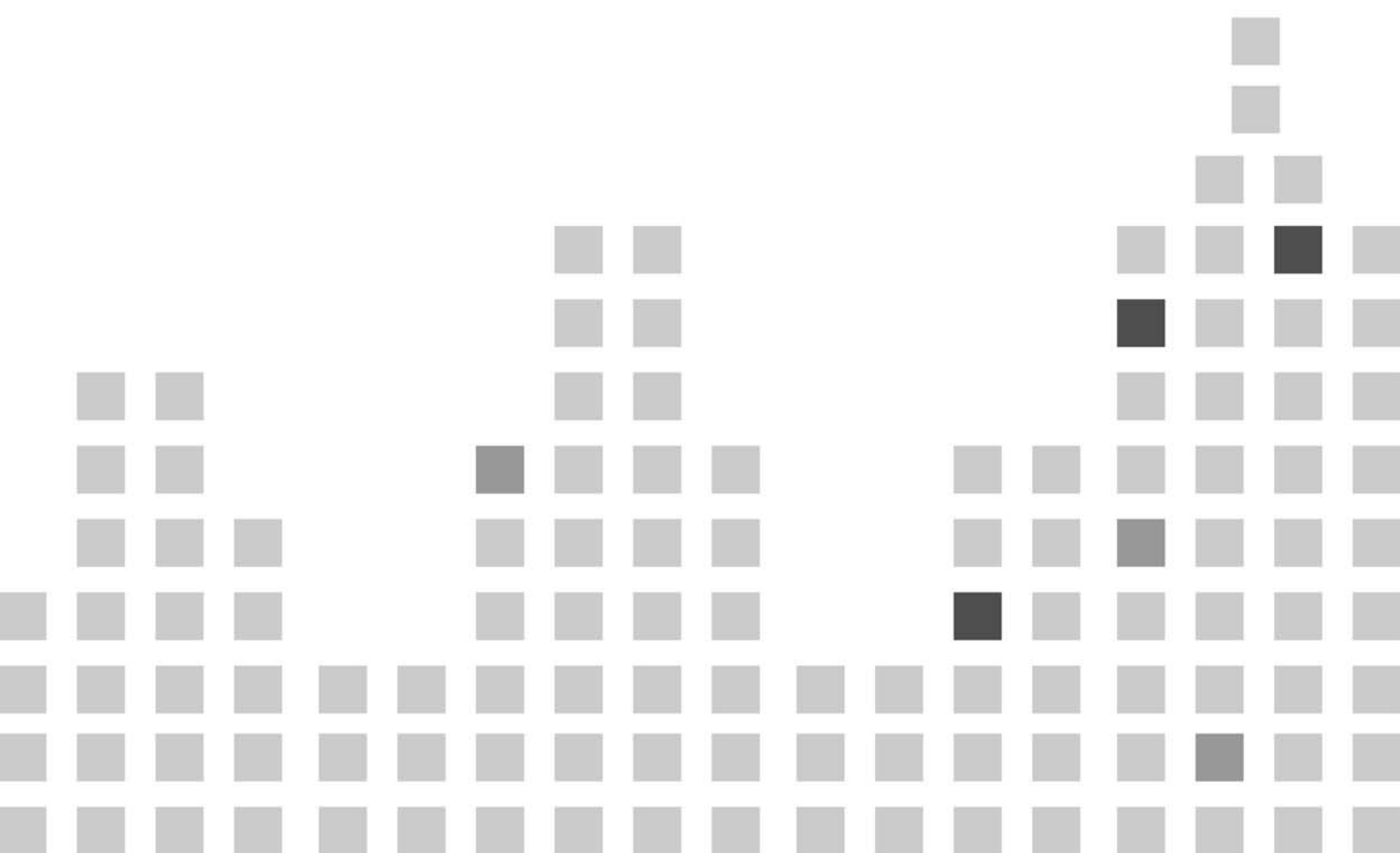


El **diseño** de la oferta



3.1. LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

A lo largo del capítulo anterior hemos estudiado el proceso que nos permite analizar y evaluar la oportunidad que nos brinda el mercado para crear una nueva empresa. Una vez que ha sido identificado el mercado, así como seleccionado el mercado-meta, el siguiente objetivo se concreta en el diseño de la oferta del nuevo negocio. Una de las variables esenciales que determina este diseño es la **dimensión** de la empresa.

El **tamaño** con el que se va a competir en el mercado es una decisión difícil de tomar, ya que va a condicionar a largo plazo la actividad de la empresa. Por ello, una elección errónea puede llegar a producir graves perjuicios al negocio, tanto si la decisión adoptada implica un tamaño inferior como superior al que verdaderamente debería poseer la empresa. ¿Cómo podemos identificar la dimensión óptima del negocio? ¿cuál debe ser el tamaño del **negocio** para conseguir la máxima **rentabilidad** posible? A intentar dar respuesta a estos interrogantes dedicaremos las próximas líneas.

En principio, podría parecer lógico pensar que un mayor tamaño o dimensión de la empresa trae consigo unos beneficios más elevados. No obstante, la realidad demuestra que esta relación no es tan simple como parece, y que existen multitud de factores que afectan a la misma. Por ejemplo, de todos es conocido que el Banco Popular es una de las entidades financieras más rentables de nuestro país, mientras que su tamaño es más reducido que el de otras instituciones. Casos como el expuesto nos permiten afirmar que "el más grande no siempre es el mejor".

Tal y como hemos señalado, existen múltiples factores que influyen en la relación entre el tamaño y la rentabilidad de la empresa. Entre éstos, podemos destacar esencialmente tres: el sector de actividad en el que se va encuadrar el negocio, el modelo organizativo y el estilo de dirección.

En este sentido, no podemos comparar la dimensión de los fabricantes de automóviles (Seat, Renault, etc.) o de las instituciones financieras (BBVA, SCH, etc.) con la de las empresas dedicadas en nuestra Comunidad a la producción y distribución de aceite. Hemos de tener presente que cada sector de actividad tiene unas particularidades propias que hacen sumamente compleja esta comparación. De igual manera, tal y como analizaremos con mayor profundidad en próximos epígrafes, la estructura organizativa de la empresa así como el tipo de dirección que predomine en ella, van a influenciar notablemente en su dimensión. Por ejemplo, las empresas familiares suelen presentar estilos de trabajo más conservadores, que son poco propensos a tamaños elevados, tal y como era el caso de Cruzcampo.

El diseño de la oferta

Teniendo en cuenta estos factores, el punto de partida de este capítulo es aclarar una serie de conceptos básicos que faciliten el diseño de la oferta de la empresa. Así, debemos plantearnos las siguientes cuestiones: ¿qué se entiende por dimensión?, ¿cómo podemos llegar a medir el tamaño de la empresa?, ¿existe un tamaño mínimo para que la empresa funcione?, ¿y un tamaño máximo?, ¿podemos hablar de dimensión óptima? A medida que descubramos los aspectos que permanecen ligados a cada uno de estos conceptos, podremos apuntar el camino que nos facilite superar nuestras dudas.

El concepto de "dimensión" hace referencia al tamaño de la empresa. A priori, parece un concepto sumamente sencillo de entender, pero la realidad demuestra que es mucho más difícil de operativizar de lo que en un principio pudiera parecer. En cualquier caso es un concepto que va a condicionar, en gran medida, la **competitividad** de las empresas e incluso de un sector.

Dada la multitud de interpretaciones, aspectos y facetas que presenta la dimensión empresarial, para una mejor comprensión del concepto nos vemos obligados a matizar alguna de ellas.

En primer lugar, hay que precisar qué es lo que estamos analizando. Por ejemplo, no es lo mismo estudiar la dimensión adecuada para una **franquicia** de Benetton que se va a instalar en un centro comercial de nuestra ciudad, que analizar el tamaño de la cadena.

Ello nos lleva a precisar las diferencias existentes entre los conceptos de "explotación", "establecimiento" y "empresa", aunque, en ocasiones, los límites entre ellos no estén demasiados claros. Así, por "explotación" se entiende la unidad técnica de producción, es decir, aquel conjunto de procesos tecnológicos donde se combinan los diferentes factores productivos para fabricar los bienes. Por su parte, el establecimiento indica la unidad espacial o física donde se ubica la unidad técnica de forma específica.

Finalmente, la empresa además de lo anterior incluye la unidad de dirección y la unidad de decisión. Es decir, lleva a cabo otras funciones económicas además de la producción. Podemos afirmar que toda explotación y todo establecimiento implican una empresa que se superpone a ellos, siendo habitual que existan empresas que abarquen a ambos. Veamos un ejemplo.

La empresa Cortefiel tiene distribuidos multitud de establecimientos por toda la geografía nacional y parte de la internacional. Por su parte, sus unidades de producción de ropa están situadas, principalmente, en Málaga y en Marruecos. Un análisis más exhaustivo sobre los establecimientos se realizará al estudiar la localización.

Desde el punto de vista del diseño de la oferta, la dimensión de la empresa está muy relacionada con los objetivos que una adecuada gestión empresarial debe perseguir: reducción de costes, mejora de la calidad, cumplimiento de las entregas y máxima flexibilidad. Quizás, de todos ellos, el de mayor influencia sea el primero de los citados. Existen múltiples clasificaciones posibles que nos permiten analizar los costes a los que se enfrenta la empresa en su proceso productivo. No obstante, en primer lugar, debemos comenzar realizando la distinción entre "coste" y "gasto", términos que son equiparados en numerosas ocasiones, aunque sus significados son muy diferentes. El coste expresa el valor monetario de los recursos que se han consumido en la fabricación de los productos o servicios, mientras que el gasto indica la cantidad de recurso adquirida por la empresa. Por ello, el coste de fabricación puede ser igual o inferior al gasto de fabricación en el negocio. Por ejemplo, cuando una empresa adquiere madera para la fabricación de unos muebles, asume un gasto. A medida que este recurso se consume en el proceso productivo, se va generando el coste. No obstante, a lo largo del módulo cinco se profundizará sobre esta cuestión.

Como señalábamos, son muy numerosas las clasificaciones sobre los costes empresariales. Entre todas ellas, y por su elevada relevancia frente al tamaño o dimensión de la empresa, podemos destacar básicamente una: aquella que distingue entre costes fijos y costes variables. Los primeros son aquéllos que permanecen constantes independientemente del volumen de producción de la empresa, si bien no por ello dejan de repercutir en la producción. Así, cuando el coste fijo de un negocio es elevado, es necesario que el nivel de producción también lo sea, puesto que de lo contrario la fabricación de cada unidad de producto sería excesivamente cara. Por su parte, los costes variables dependen del volumen de producción que la empresa obtenga. La suma de ambas partidas determina el denominado "coste total". La relación a la que hacíamos referencia viene a señalar que la cuantía de los costes fijos deriva de la estructura del sistema productivo, esto es, de la capacidad de la planta, de su localización, etc.

Por otra parte, teniendo en cuenta la distinción realizada anteriormente entre explotación y empresa, si se pretende analizar el tamaño de la unidad técnico-productiva, sólo habrá que tener en cuenta los **costes de fabricación**. Por el contrario, si el estudio se centra en la dimensión de la empresa, debe realizarse teniendo en cuenta los **costes totales** de la misma.

Respecto a la segunda matización que señalábamos, hace referencia a qué aspecto de la dimensión empresarial se está considerando. En este sentido, podemos distinguir tres aspectos esenciales:

1. *Aspecto tecnológico*: marca la relación existente entre la **intensidad de capital** y **la intensidad de mano de obra**. En este sentido, podemos citar empresas de alto nivel tecnológico en las que el proceso productivo está altamente robotizado y el papel de la mano de obra es muy limitado. Por ejemplo, la cadena de montaje de los automóviles. Por el contrario, otras empresas, fundamentalmente las dedicadas al sector primario, exigen una alta intervención del factor humano. En

la práctica esta distinción es compleja de realizar, ya que en todo negocio se produce una combinación de estos dos elementos: capital y factor humano. Por ello, sólo podremos decir que las empresas se sitúan dentro de un continuum en el que en un extremo se encontrarían las actividades completamente manuales, y en el otro, los procesos que se realizan sin ninguna intervención humana. En consecuencia, podremos hablar de empresas más o menos manuales y de empresas más o menos automáticas. En definitiva, esta dimensión hace referencia a las características de la **capacidad productiva** de la empresa.

2. *Aspecto financiero:* la dimensión de la empresa viene muy condicionada por sus posibilidades financieras. Las facilidades ante el **mercado de capital** o la posibilidad de utilización del **crédito** permiten alcanzar dimensiones superiores. Un mayor tamaño empresarial exige un elevado volumen de inversión que, lógicamente, implica obtener la financiación necesaria para llevarse a cabo. Ésta es una de las grandes dificultades con las que se encuentran hoy muchas pequeñas empresas, y no sólo para su creación, sino para su crecimiento.
3. *Aspecto comercial:* a la hora de decidir el tamaño de la empresa hay que tener presente la situación del mercado elegido, así como las expectativas sobre su futuro crecimiento. Por ejemplo, la cadena de franquicias McDonald's tiene una elevada dimensión comercial, que hace que disponga de un gran número de establecimientos distribuidos por toda la geografía mundial. Esta situación puede llegar a tener graves consecuencias cuando el negocio no se encuentra verdaderamente consolidado en su mercado de actuación. En este sentido, si la dimensión de la empresa es alta y se produce una brusca caída de sus ventas, de tipo permanente o estructural, la organización puede enfrentarse a graves problemas. Esta es la situación que durante un cierto tiempo han soportado las empresas del sector naval.

En tercer lugar, hay que identificar los diferentes criterios mediante los que se puede medir la dimensión de la empresa. La elección de los mismos está sujeta a una serie de inconvenientes que tiene sus orígenes en las siguientes razones:

- Cada uno de los criterios generalmente utilizados miden aspectos concretos de cada empresa y, por tanto, señalan medidas parciales de la misma.
- La relevancia de cada criterio se ve alterada en función de una serie de factores, como el sector de actividad de la empresa, la complejidad del negocio, etc.
- A menudo, existe una fuerte interrelación entre los criterios utilizados. Por ejemplo, la capacidad productiva de una empresa va a depender en gran medida del volumen de inversión de la misma.
- Finalmente, estos criterios pueden verse afectados por razones coyunturales, tal y como ocurre en el caso de las modificaciones en la demanda que afectan temporalmente al volumen de producción.

En definitiva, cualquier medida que se considere sobre la dimensión de una empresa debe ser relativizada a su sector de actividad, de tal manera que se puedan realizar comparaciones en función del tamaño medio o típico de dicho sector.

En la práctica, suelen utilizarse multitud de indicadores de los que podemos destacar fundamentalmente tres: volumen de facturación de la empresa, número de trabajadores en plantilla y **activo** fijo total de la misma. En función de estos criterios, podemos distinguir entre las grandes empresas y las pymes (pequeñas y medianas empresas).

Se considera PYME, según la Recomendación 96/280/CE de la Comisión Europea (revisada en 2003), la unidad económica (persona física o jurídica) que reúna los siguientes requisitos:

- Tener menos de 250 empleados.
- Tener un volumen de negocio anual máximo de 50 millones de euros, o un activo máximo de 43 millones de euros.
- Además, su capital no debe estar participado en un 25% o más por otra empresa o por un conjunto de no pymes.

Tal y como analizamos al principio de este epígrafe, una opinión ampliamente generalizada es que las empresas más grandes son más competitivas que las pequeñas. La realidad nos demuestra que esta afirmación no es totalmente cierta, ya que implicaría la desaparición paulatina de las pymes que, por ejemplo, actualmente constituyen la base esencial del tejido empresarial andaluz. En la actualidad, el número de grandes empresas ha dejado de crecer, aunque es cierto que éstas tienen cada vez una mayor dimensión. Por otra parte, nos encontramos con organizaciones con menos de 15 empleados que son líderes en su mercado.

La mayoría de las empresas nacen con una dimensión más o menos reducida, que irá incrementándose a medida que tanto la tecnología utilizada como el mercado se vayan consolidando, siempre y cuando tengan los **recursos financieros** necesarios para ello. Aún así, existen determinados sectores económicos en los que las pequeñas empresas son más **eficientes** que las grandes. Estamos haciendo referencia a ciertas actividades cuya demanda es inestable, aquéllas en las que la habilidad y la destreza del factor humano juega un papel esencial, los sectores de tecnología muy avanzada, que requieren personal altamente cualificado, o aquellas actividades donde es muy importante el contacto directo con el cliente y el trato personalizado. En estos campos, las grandes empresas dejan abiertas muchas puertas por su falta de **flexibilidad** y **adaptabilidad**.

El aumento de la flexibilidad es uno de los objetivos prioritarios de la gestión empresarial de hoy. Con este término, se hace referencia a la posibilidad que tiene la empresa para adaptarse a los cambios que se producen en su entorno con mayor o menor rapidez. Para llegar a comprender adecuadamente su importancia debemos retomar las ideas anteriormente expuestas sobre el papel de los consumidores en el

El diseño de la oferta

negocio. En esta dirección, la evolución del comportamiento de los consumidores tiene como consecuencia que muchos productos queden anticuados y fuera de uso, situándose en la etapa de declive dentro de su ciclo de vida. Como claro ejemplo de esta situación se encuentran los aparatos de televisión en blanco y negro. Este producto ha sido reemplazado por aquél que ofrece las imágenes en color. Esta situación propicia que la empresa modifique su producción y se oriente hacia el lanzamiento de nuevos productos. Actualmente, esta capacidad de adaptación es cada vez más valorada, ya que los cambios en los hábitos y gustos de los consumidores son más acentuados y se expanden a mayor velocidad por el mercado gracias a las facilidades que proporcionan para ello las nuevas tecnologías en la información. Ante esta necesidad, si la empresa no es capaz de asumir estos cambios, perderá su posición para competir en el mercado.

En otro orden de cosas, a la hora de analizar el tamaño de la empresa es necesario distinguir entre la dimensión técnica y la organizativa. Con esta intención, debemos diferenciar tres conceptos que están muy relacionados entre sí: "capacidad de producción", "volumen de producción" y la propia "dimensión".

Por "capacidad de producción" se entiende la cantidad de productos que una empresa puede obtener de una **unidad productiva**, en condiciones normales y durante un período de tiempo en concreto. Lógicamente, este volumen va a depender de las características del **proceso productivo** de la empresa. Este concepto no puede ser confundido con el de "volumen de producción", que será aquella cantidad de producto realmente elaborada en ese período de tiempo. En este sentido, una planta de embotellamiento de aceite puede tener capacidad para producir 1.000 unidades de productos al día, y envasar exclusivamente 800. En este caso tendríamos capacidad **ociosa** en la empresa, es decir, no se está trabajando a plena capacidad. Sólo en aquellas circunstancias en las que se trabaje al 100% de capacidad, ambos conceptos coinciden.

Por su parte, la dimensión de la empresa abarca algo más. No sólo se centra en el volumen de producción, sino que tiene en cuenta qué es lo que realmente realiza la empresa en su proceso productivo. Veamos un ejemplo.

Consideremos dos empresas, A y B, dedicadas al montaje de ordenadores. Ambas, tienen un volumen de producción semejante en el mercado. La primera de ellas adquiere todos los componentes necesarios de otras empresas suministradoras, y toda su actividad se centra exclusivamente en el ensamblaje de éstos. Por el contrario, la segunda fabrica el 80% de los componentes que necesita, y compra al exterior exclusivamente el 20%. Lógicamente, la dimensión de la segunda empresa es muy superior a la de la primera, ya que necesita contar con los equipos necesarios no sólo para el ensamblaje de los ordenadores, sino también para la fabricación de parte de las piezas.

En este ejemplo, la empresa A se dedica exclusivamente a las últimas fases de la cadena productiva del ordenador, es decir, su ensamblaje. Por el contrario, la empresa B abarca también a fases anteriores del proceso productivo. Este último fenómeno es el que se conoce con el nombre de "integración". Una empresa está integrada en el momento en que interviene en varias etapas consecutivas de la producción de un bien, denominándose "integración total" cuando lleva a cabo todas ellas. Por ejemplo, una bodega cuya actividad se extiende desde la recolección de la uva hasta la comercialización del vino se encuentra mucho más integrada que aquella otra cuya función sea exclusivamente el envasado y la distribución. Otro ejemplo claro de integración es la aparición, en 1949, de INDUYCO con el fin de suministrar las prendas textiles a El Corte Ingles.

El proceso de integración implica un crecimiento de la empresa y por tanto un aumento de su dimensión. No obstante, tal y como analizaremos con posterioridad, hoy en día existen determinados mecanismos que permiten a las empresas alcanzar beneficios semejantes a los de una integración, sin tener que aumentar su dimensión.

La diferenciación de estos tres términos juega un papel relevante desde el momento en que hacemos referencia a actividades destinadas a la prestación de servicios. Éstos presentan ciertas características particulares que permiten a las empresas tener un elevado volumen de facturación con una dimensión más o menos reducida. Entre estas características debemos destacar las siguientes: en primer lugar, los servicios no se pueden almacenar ya que son elementos intangibles, en segundo lugar, la producción del servicio se realiza justo en el momento en el que éste se consume.

Lógicamente, en el momento en el que una empresa decide invertir en una determinada capacidad productiva, debe ser consciente del tamaño que asume. Estamos haciendo referencia al concepto de "tamaño mínimo", término que se encuentra íntimamente ligado al de "costes fijos" al que anteriormente hicimos referencia. En este sentido, aquellas empresas que han invertido una gran cantidad de recursos para su proceso productivo, y por ende soportan altos costes fijos, deben fabricar un número elevado de productos para que su actividad sea rentable. Por su parte, el "tamaño máximo" hace referencia a aquella dimensión a partir de la cuál los costes de los productos empiezan a crecer. Por ejemplo, en el momento en que es necesario ampliar la capacidad productiva de una empresa y el volumen de producción no cubre totalmente este incremento de capacidad, los **costes unitarios** de cada producto pueden aumentar.

Entre ambos conceptos se sitúa el de "dimensión óptima". Éste se define como el tamaño adecuado para la empresa, en función de sus costes y de los costes de los competidores, que le permita obtener los máximos beneficios en el sector. No podemos dejar de mencionar que este es un concepto altamente criticado y difícil de determinar, a causa de los continuos cambios del entorno empresarial. Por ejemplo, muchos empresarios japoneses han preferido durante mucho tiempo crear empresas grandes en las que soportan elevados costes de inoperatividad, en previsión de los aumentos futuros de la demanda.

El diseño de la oferta

Desde el punto de vista económico, son numerosas las aportaciones efectuadas con la finalidad de determinar cuál es la dimensión óptima que deben presentar las empresas. Tal y como estamos exponiendo, es necesario tener en cuenta múltiples factores antes de poder concretar su verdadero significado. No obstante, hay un concepto básico que siempre aparece ligado al de "dimensión" sobre el que debemos efectuar una breve referencia: las denominadas "economías de escala". En un sector existen economías de escala en el momento en el que un incremento del volumen de producción trae consigo una reducción de los costes unitarios de fabricación. Desde un punto de vista teórico, si éstas se presentan, es deseable aumentar la producción de la empresa con vistas a reducir los costes y, por tanto, ésta debe esforzarse por incrementar su dimensión. En la práctica, podemos constatar cómo otras variables organizativas (características de los equipos directivos, estructura organizativa, etc.) tienen tal influencia en esta relación que pueden llegar a frenar el posible provecho de la existencia de estas economías.

En definitiva, ¿cuál debe ser la dimensión más acertada en el momento de la creación de la empresa? Teniendo en cuenta todo lo expuesto, los promotores deberán considerar los siguientes factores:

1. El mercado que queremos atender, así como cuál es la previsión de su demanda futura. Esta información nos indicará la capacidad productiva que debe poseer la empresa.
2. El volumen de recursos financieros de los que dispone la empresa para realizar la inversión, y qué posibilidades financieras tiene de cara al futuro.
3. La cantidad y calidad de recursos humanos que necesitamos para hacer frente a nuestra demanda. A medida que se incremente el tamaño del negocio, la necesidad de personal será mayor, sobre todo si estamos haciendo referencia a una actividad de elevado trato con el cliente.
4. Las limitaciones con relación al establecimiento físico del negocio. Éstas serán analizadas en el epígrafe dedicado a la localización.
5. La situación del sector, presente y futura. Un estudio de los competidores nos indicará cómo podemos ser más eficientes en el mercado.

En la actualidad, muchas empresas están interesadas en ampliar su mercado de actuación tanto en el nivel nacional como internacional, y no todas poseen la dimensión adecuada. Ello ha generado todo un abanico de posibilidades de cooperación que permite a empresas de tamaño reducido ampliar enormemente sus fronteras. Veamos, por ejemplo, el caso de la empresa Hijos de Ybarra:

Hijos de Ybarra es una empresa sevillana con dos líneas de negocios: la primera, más estable, está constituida por mayonesa, sal, salsa y vinagre; la segunda, con grandes fluctuaciones, se centra en el aceite de oliva. En 1996,

tras una alianza con su proveedor Miguel Gallego, S.A., crean Aceites Ybarra. Las ventajas de esta cooperación son claras, ya que cada una de estas compañías explota negocios complementarios. Hijos de Ybarra aporta la buena imagen de su marca, instalaciones y red comercial; Miguel Gallego contribuye con su dominio del mercado. El resultado no se ha hecho esperar: Aceites Ybarra ha ido aumentando sus ventas año tras año, hasta alcanzar los casi 20 millones de litros que facturó en 1997."Revista Emprendedores" Mayo, 1998. N° 8, pág. 56

Entre estas diferentes alternativas de colaboración podemos destacar las siguientes:

1. **Subcontratación avanzada:** esta forma de cooperación permite que muchos de los productos o componentes que utilizan las grandes empresas hayan sido elaborados por empresas pequeñas muy especializadas. Mediante este tipo de acuerdo, las pymes encuentran gran parte de su producción colocada en el mercado. A cambio, tienen que cumplir una serie de requisitos con relación al nivel de calidad de sus productos así como mantener una elevada puntualidad en la entrega. En definitiva, la subcontratación es un instrumento mediante el cual la empresa contratista asesora, colabora, participa y controla el buen funcionamiento de la subcontratista. Por ello se hace necesaria una relación estrecha, más allá del mero trato comercial, entre cliente y proveedor. Tal sería el caso de Inditex, que para la fabricación de las prendas que comercializa Zara subcontrata a multitud de pequeñas empresas gallegas. En este caso, el control sobre la producción y sobre los niveles de calidad es muy alto.
2. **Spin-off:** en ciertas ocasiones, a las empresas de dimensión elevada les interesa desprenderse de algunas de las actividades ajenas a su negocio principal. Para ello, crean una nueva empresa a la que desvían la realización de estas actividades, convirtiéndola en su proveedora. Se centran, básicamente, en el desarrollo de nuevas tecnologías. Por ejemplo, la compañía 3M ha creado la empresa Travan para lanzar una gama de productos de bajo precio.
3. **Joint-Venture:** se denomina así a la creación de una nueva empresa por parte de dos o más organizaciones que ya compiten en el mercado. El objetivo de esta colaboración puede ser desde reducir los costes de elaboración de un producto hasta el desarrollo de una nueva tecnología. Por ejemplo, la empresa Freixenet llevó a cabo una joint venture en 1984 con Domecq. Ésta última empresa había creado una red comercial propia para comercializar conocidas marcas españolas y mexicanas de vinos y licores. Esa red estaba sobredimensionada, por lo que decide vender a Freixenet una parte de la misma para distribuir sus productos. Para ello, crean una marca al 50% denominada Lembey de gran aceptación en Estados Unidos. Este tipo de colaboración es ampliamente utilizado en la actualidad, y no sólo por las grandes empresa, sino por empresas de tamaño más reducido que pretenden expandir su mercado. Así, dentro de esta misma forma de actuar podemos destacar el caso de la empresa La Ibense Bornay.

La Ibense Bornay es una empresa familiar fundada en Alicante. Actualmente, se ha convertido en una empresa moderna de alta tecnología en Sanlúcar de Barrameda (Cádiz). En 1975 lanza una idea brillante: la fruta helada, que es exportada a más de 25 países diferentes. En 1997, la tercera generación de los Bornay se embarca en una nueva aventura: China. Para la introducción en este nuevo mercado, se realizaron dos tipos de contrato de forma simultánea: un contrato de transferencia tecnológica y un contrato de joint-venture. La empresa china elegida como socio local se denomina Shen Yang Xin Rong Yang Food Co. LTD. El contrato de transferencia tecnológica se centraba en la aportación, por parte de La Ibense, de la maquinaria y de las instrucciones de funcionamiento, recibiendo como contraprestación una cantidad por producto vendido. El contrato de joint-venture consistió en la creación de una nueva sociedad, denominada Bornay International Ice-cream en la que participa La Ibense Bornay con un 25% y la empresa china con el 75% restante. En el acuerdo, la empresa española provee la materia prima, los planos de la fábrica y determinada maquinaria. Por su parte, la aportación de sus nuevos socios consistió en naves, terrenos, capital y conocimiento del mercado y de su reglamentación.

4. *Acuerdos de comercialización:* mediante este tipo de acuerdo, cuando una empresa quiere distribuir sus productos en una zona o país en el que carece de **red de comercialización**, puede utilizar la red de otra empresa que ya esté instalada en este mercado. Este procedimiento se ha utilizado con mucha frecuencia en la distribución de coches.

3.2. LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

3.2.1. INTRODUCCIÓN

Cuando se pregunta a los empresarios por qué decidieron situar sus empresas en un determinado lugar, muchos de ellos no aciertan a dar una explicación convincente, pues la decisión de localización, en la mayoría de los casos, no supone un análisis detallado, ni está muy meditada. No obstante, todos los empresarios tuvieron alguna razón para elegir el emplazamiento de su actividad, aunque este motivo no fuera económico, sino simplemente personal o emocional (preferencia subjetiva por un lugar o proximidad de la residencia).

En este epígrafe se analiza la decisión de localización de la empresa, prestando una especial atención a los factores que el empresario debería tener en cuenta para encontrar el lugar más idóneo para su empresa. Ciertamente, las empresas más pequeñas no disponen de la capacidad para llevar a cabo un examen profundo de localización, pero es conveniente que el empresario reflexione acerca de los factores de localización más relevantes para su negocio y sea consciente de la decisión que va a adoptar. A facilitar esa reflexión se orientan los comentarios que siguen.

La localización de la empresa es el lugar elegido por el empresario para situar su actividad. No debe confundirse con el **domicilio social** o **fiscal** de la empresa, que puede ser distinto al lugar donde se desarrolla la actividad. Por ejemplo, algunas grandes empresas desarrollan casi todas sus operaciones en Andalucía, pero su domicilio fiscal y social se encuentra en Madrid (como sucede con Atlantic Cooper, antigua Río Tinto Minera, cuya única factoría en España está situada en Huelva). En el caso de las pequeñas empresas, el domicilio social y de la actividad suelen coincidir, aunque no siempre. Por ejemplo, un empresario puede abrir una lavandería en un determinado local y situar la administración en un edificio de oficinas que establece como domicilio fiscal. Los análisis de este epígrafe se refieren a la localización de la actividad, independientemente de la coincidencia o no con el domicilio social y fiscal.

Habitualmente, cuando se crea una empresa se abre un único local o establecimiento, en el cual se desarrolla la actividad. No obstante, también es posible que una empresa se inicie con varios locales. Así, por ejemplo, un empresario que ha creado una empresa de reprografía puede considerar conveniente abrir simultáneamente varias tiendas de copistería repartidas por la ciudad. En este caso, se habla de "descentralización horizontal de la empresa", pues todos los establecimientos de la firma realizan la misma actividad. La descentralización vertical tiene lugar cuando en los distintos centros o locales de la empresa se desarrollan actividades diferentes. Es el caso de un empresario que, al crear una empresa de montaje, reparación y venta de ordenadores personales, decide abrir dos establecimientos: uno dedicado al montaje y reparación de los aparatos, y otro a la venta. Cuando la empresa dispone de varios establecimientos, a la hora de fijar las localizaciones respectivas, es necesario tener en cuenta la necesaria coordinación entre los mismos.

3.2.2. IMPORTANCIA Y CONTENIDO DE LA DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN

Sea para la apertura de un solo establecimiento o de varios, la decisión de localización tiene una gran importancia para la empresa; importancia que viene determinada por dos razones. En primer lugar, la elección del emplazamiento puede suponer una elevada inversión para la empresa, en el caso de que se adquiera el local, o un compromiso de pagos periódicos elevados, en el supuesto de alquiler o leasing. La compra o el alquiler de un local comercial o industrial representa uno de los compromisos más serios de cualquier empresario. En algunos centros comerciales de Andalucía (donde el precio del suelo no es especialmente elevado), el alquiler mensual que se paga supera las 48,08 €/m². Para reducir la inversión o el compromiso financiero, el empresario puede elegir locales más baratos, pero dicha elección puede implicar, tal vez, una orientación diferente del negocio.

En segundo lugar, la decisión de localización puede condicionar la ventaja competitiva de la empresa, es decir, determinar su éxito. La ubicación de ciertos negocios turísticos (hoteles, restaurantes) constituye la base de su éxito. Como sucede con los Paradores Nacionales de Turismo, cuyo carácter diferenciador reside en la posibilidad que se ofrece al cliente de alojarse cómodamente en un castillo del

siglo XIV, en un convento del XVI o en un palacio del XVIII. Además, algunos empresarios han hecho de las decisiones de localización una forma de innovar, esto es, la búsqueda de nuevos lugares donde instalar sus negocios les ha permitido estar siempre un paso por delante de sus competidores. A continuación, pasamos a exponer otro claro ejemplo de las ventajas que ofrece una adecuada localización del negocio.

En la segunda mitad de los años setenta, un reducido grupo de jóvenes amigos decidió abrir, en un barrio residencial de una importante ciudad andaluza, un bar de copas. Este establecimiento, situado en una calle periférica del barrio, era atendido por jóvenes estudiantes de ambos sexos, tenía precios relativamente bajos y una decoración austera, reflejo de la reducida inversión que supuso su apertura, que a su vez se correspondía con los escasos recursos que poseían sus propietarios.

A pesar de la escasez de medios, el bar tuvo un éxito apoteósico, con unas ventas muy superiores a las que cabría esperar dada su exigua dimensión, pues la gran mayoría de la clientela se situaba y consumía en el exterior del establecimiento, aprovechando el benigno clima de la región andaluza. Como era de esperar, muy pronto aparecieron los imitadores y, en poco tiempo, esa zona de la ciudad se saturó de bares con las mismas características, lo que provocó las consiguientes protestas de los vecinos y la disminución de los ingresos para todos ellos.

Los jóvenes empresarios que iniciaron el negocio eran, además, buenos empresarios, y pronto percibieron las tendencias del entorno, tendencias que representaban una amenaza, tanto por el incremento de la competencia como por las protestas, cada vez más organizadas, de las asociaciones vecinales. Así pues, decidieron abrir un nuevo local en un lugar completamente diferente: un quiosco-bar en uno de los parques principales de la ciudad. Allí no existían vecinos y, por tanto, no había problemas de ruidos. Dieron al negocio una orientación un tanto diferente: precios un poco más elevados, ambiente algo más selecto, música ambiental y, ocasionalmente, actuaciones en directo. El negocio volvió a tener un gran éxito y nuevamente aparecieron los imitadores, aunque en menor medida que en el caso anterior, pues no existían muchos locales o quioscos disponibles.

No obstante, la juventud nocturna es bastante voluble y cada cierto tiempo cambia de zona para su diversión. Por esta razón, los empresarios dieron un paso más y abrieron un bar discoteca en las afueras de la ciudad. La novedad llevó a una gran cantidad de jóvenes al establecimiento, donde el ambiente era muy agradable porque, junto a un local cubierto, apropiado para las noches frías, también existía una zona descubierta con piscina, especialmente adecuada para las calurosas noches veraniegas.

Aunque los imitadores también surgieron, la principal amenaza para el negocio no derivaba de la rivalidad de establecimientos similares, sino del desplazamiento en automóvil o motocicleta al local. Tal vez con esta amenaza en mente, los empresarios abrieron un bar discoteca en una zona céntrica de la ciudad; zona dedicada principalmente a oficinas y, por tanto, relativamente desierta, y sin vecinos, por la noche.

En una etapa más en el desarrollo de su negocio, esos jóvenes empresarios, hoy ya no tan jóvenes al menos en edad, abrieron un nuevo establecimiento en un edificio emblemático de la ciudad, propiedad del Ayuntamiento, el cual otorgó a la empresa la concesión de su uso durante una serie de años. Es un bar que reúne y mejora muchas de las características de sus predecesores: es bar de copas, se puede bailar, hay buen ambiente, se puede tomar un café a media tarde; pero, sobre todo, tiene una localización envidiable. Sin embargo, lo que es verdaderamente envidiable es la capacidad y habilidad que han tenido estos empresarios para captar las necesidades y gustos de los clientes, para orientarlos en determinados momentos y hacer de la localización de sus negocios una ventaja competitiva.

La decisión de localización comprende toda una serie de decisiones relacionadas, que van desde la selección del país o ciudad donde va a ubicarse la empresa hasta la alternativa final de comprar o alquilar el local escogido. Respecto a la elección específica de la localización, es posible distinguir dos niveles de análisis y de decisión. En el primer nivel, el empresario debe seleccionar el país, región o ciudad donde va a situar su empresa; esto es lo que tradicionalmente se entiende como la "elección del lugar". En el segundo nivel, el empresario ha de elegir el emplazamiento concreto de su actividad dentro de la región o ciudad; es lo que se denomina la "selección del sitio". Por ejemplo, una empresa como Ford tiene que decidir, a la hora de instalar una nueva fábrica, entre distintos países; dentro de un país, entre diferentes regiones; y dentro de una región, entre distintas localidades.

Sin embargo, las pequeñas empresas de nueva creación no se enfrentan a esta complejidad en la decisión, pues suelen localizarse en el lugar de residencia de su fundador. Es habitual que la tienda de ropa o de alimentación, el restaurante o el taller de reparación de automóviles constituyan iniciativas de alguna persona residente en la ciudad donde se instalan. De este modo, para estas nuevas empresas la decisión acerca del lugar no se plantea, pues la ciudad ya está elegida de forma implícita. Además, la selección del sitio suele hacerse en función de la intuición del empresario, sin llevar a cabo estudios, o al menos reflexiones, formales.

Esto no significa que la mayoría de las decisiones de localización en las pequeñas empresas que se crean estén equivocadas, más bien al contrario. Si el empresario es un profundo conocedor de la actividad y posee una adecuada preparación profesional, su intuición o reflexión personal pueden conducirle a una decisión acertada. El fundador de la empresa de automóviles Morris construyó su fábrica en

Cowley, cerca de Oxford, debido a que él vivía en la zona. La empresa prosperó y se desarrolló en esa localización. ¿Quiere esto decir que una empresa fabricante de automóviles puede instalarse y desarrollarse en cualquier lugar? Probablemente no. El hecho de que Morris permaneciera en el mismo lugar indica, simplemente, que disponía de los recursos y condiciones suficientes para crecer, lo que evitó que la empresa tuviera que trasladarse.

No obstante, a pesar de la eficacia de la intuición, muchos problemas futuros (ampliación de la capacidad, relocalización, aumento de los costes de alquiler) pueden evitarse si el empresario lleva a cabo una reflexión más detenida de los factores que influyen en la localización de su empresa.

Un ejemplo ilustrativo es el de una copistería que se situó enfrente de un importante -por número de alumnos- centro educativo. Mientras fue el único o uno de los pocos negocios de fotocopias de la zona, la afluencia de estudiantes al local fue masiva. Sin embargo, la localización del local tenía un pequeño inconveniente: lo separaba del centro educativo una ancha avenida con un intenso tráfico. El empresario percibió la amenaza que suponía la apertura de nuevas copisterías en la misma acera o manzana del centro educativo y, por ello, decidió comprar un amplio local justo al lado del centro. Gracias a su intuición y visión, el empresario aprovechó la decisión de localización para convertir su establecimiento en el más frecuentado y de mayor éxito de la zona.

3.2.3. FACTORES DETERMINANTES DE LA LOCALIZACIÓN

Obviando las razones de carácter personal o emocional, la mejor localización para una empresa es aquella que le proporciona los máximos beneficios, bien porque permite aumentar los ingresos respecto a otras localizaciones, o bien porque reduce los costes. Así pues, los factores determinantes de la localización, o factores locacionales, es decir, los factores que aconsejan una localización concreta, estarán relacionados con los ingresos de la empresa o con sus costes. Son muy numerosos los factores que pueden condicionar la decisión de localización. A continuación se enumeran y explican algunos de ellos, los más habitualmente utilizados.

- *Las fuentes de abastecimiento* de la materia prima y de los suministros básicos que la empresa necesita. A algunas empresas les interesa situarse próximas a sus proveedores o suministradores. Esto sucede, por ejemplo, cuando el coste de transporte de las materias primas es considerablemente superior al de los productos terminados, como ocurre en la obtención de azúcar a partir de la remolacha. En este negocio, las fábricas suelen instalarse cerca de los campos remolacheros debido a que el azúcar extraído representa sólo la sexta parte del peso total de la remolacha. De hecho, la mayor parte de las actividades de transformación de materias primas se sitúan en las proximidades de las zonas de producción, a causa de la gran cantidad de desperdicios que conviene

eliminar antes del transporte (así sucede con las almazaras de aceite, las bodegas de vino o las desmotadoras de algodón).

Otra razón que puede empujar a las empresas a situarse en las proximidades de las fuentes de las materias primas es el carácter perecedero de éstas. Las fábricas de zumos, de conservas de fruta o de pescado, suelen instalarse en las zonas agrícolas productoras o en los puertos pesqueros.

Finalmente, hay que indicar que los comentarios precedentes, relativos a las materias primas, deben extenderse a otros suministros básicos de la empresa, como pueden ser la energía y el agua. En ciertos casos, la localización cercana a las fuentes de suministro no tiene su fundamento, al menos principalmente, en los costes, sino en la diferenciación del producto. En un anuncio reciente de Chivas Regal se señalaban algunos de los rasgos que han hecho de este whisky escocés uno de los favoritos a nivel mundial. En un lugar destacado se subrayaba: "En 1950, Chivas Brothers dio el paso significativo de comprar su propia destilería. Pero ésta no es una destilería de malta ordinaria, era Strathisla, la destilería activa más antigua de las tierras altas, la que produce el whisky de malta escocés predominante en Chivas Regal.... Una fuente cercana provee la más pura agua escocesa de las Tierras Altas, mientras que la cebada dorada crece y madura en el rico suelo de la llanura escocesa. La cebada malteada y la levadura actúan de forma natural conjuntamente; pero, controladas por las sedosas manos del destilador, producen un mágico y suave espíritu de oro puro que es el corazón de Chivas Regal".

- *El mercado*, es decir, el lugar donde se encuentran los clientes. Muchas empresas deciden situarse en sitios próximos a sus clientes por varias razones. Algunas actividades productivas se caracterizan por utilizar materias primas o suministros que prácticamente pueden encontrarse en cualquier parte. Ante esta disponibilidad, a las empresas les conviene situarse en las cercanías de sus mercados, pues de esta forma reducen los costes de distribución de los productos terminados. Un ejemplo sería la fabricación de bebidas refrescantes, cuyo componente más abundante es el agua. Se puede observar que las fábricas de empresas como Coca-Cola o Pepsico se distribuyen por el territorio de una nación, de forma que cada unidad productiva abastece a su mercado más próximo.

En otros casos, la localización próxima a los mercados responde a razones de índole competitiva, pues la situación geográfica de la empresa indica el mercado al cual se puede acceder. Este criterio es típico en la mayoría de las actividades de servicios, pues los clientes suelen acudir a los establecimientos más cercanos. En este sentido, una tienda minorista, un restaurante o un taller de reparaciones se instalan en un determinado lugar en función del mercado al que quieren dirigirse. Así, por ejemplo, una tienda de alimentación de un barrio tendrá como clientela preferente a los residentes del mismo; un restaurante situado en el centro de la ciudad se orientará preferentemente a los habitantes de dicha localidad, etc.

Otras veces, la localización de la empresa viene determinada por la situación de la competencia. En ciertas ocasiones, la presencia de un competidor puede disuadir de la instalación en un determinado lugar; como sucede con las **tiendas de descuento**: cuando una empresa se ha situado en una ciudad pequeña es difícil que otra firma de descuento se establezca en la misma localidad. Pero, en otros casos, se observa el fenómeno contrario, a saber, las empresas se localizan cerca de sus competidores porque, de esta forma, se genera una masa crítica de establecimientos que atrae a la clientela. Es curioso observar cómo los negocios de una misma actividad se concentran en determinadas calles o zonas de una ciudad: zapaterías, accesorios de cuartos de baño, tiendas de muebles, artículos de cerámica...

Finalmente, una empresa puede situarse próxima a un cliente porque es un subcontratista del mismo y le vende la práctica totalidad de su producción. Es normal que los subcontratistas de las empresas de aviación o de automóviles se localicen en las cercanías de las fábricas de dichas empresas; en algunos casos, incluso, dentro de las propias instalaciones fabriles.

- *El transporte*, que incluye la disponibilidad y coste, así como otras consideraciones: capacidad de carga, seguridad de la mercancía, tiempo de entrega. Todos estos factores pueden aconsejar la instalación de la empresa en una localización donde uno o varios medios de transporte (carretera, ferrocarril, avión, barco) sean accesibles. Estas razones explican la concentración de empresas de determinadas actividades (logística y distribución, principalmente) en ciertas localidades que son nudos ferroviarios (Alcázar de San Juan en Ciudad Real) o de carreteras (Antequera en Málaga). La empresa Acerinox dispone de un impresionante centro de fabricación de productos planos de acero inoxidable en la bahía de Algeciras, desde donde exporta a prácticamente todo el mundo. Uno de los factores clave del éxito de la compañía fue la elección de la ubicación de la planta. La empresa dispone de una terminal de embarque propia, que le facilita y abarata la descarga de las materias primas y la carga de los productos terminados, destinados a los mercados internacionales. El transporte marítimo resulta el más conveniente para el tipo de producto -sumamente pesado- y la distancia de los destinos.
- *La mano de obra*. Las empresas que emplean mucha mano de obra o que necesitan personal muy cualificado han de considerar este factor a la hora de elegir la localización más idónea. En el caso de las pequeñas empresas de nueva creación, éste no suele ser un criterio de decisión muy importante, pues normalmente comienzan su actividad con pocos empleados o, si requieren altas cualificaciones, el empresario suele poseerlas. No obstante, es un factor que hay que tener en cuenta pensando no sólo en la localización inicial, sino también en el futuro desarrollo de la empresa.
- *El terreno*. Es un factor que afecta, fundamentalmente, a la elección del emplazamiento o sitio concreto donde se va a instalar la empresa. Las características del terreno o local, así como las dotaciones de infraestructura (agua, alcantarillado, tendido eléctrico, condiciones de urbanización, redes de comunicación...), pueden decantar la decisión por una determinada localiza-

ción. Los parques tecnológicos, los polígonos industriales, los edificios de oficinas y los centros comerciales ofrecen suelos y locales de alta calidad, aunque es preciso tener en cuenta el coste de los mismos. La Administración Regional y las Administraciones Locales, así como determinadas asociaciones empresariales, han creado espacios apropiados para la instalación de nuevas iniciativas, conocidos como "viveros de empresas", que ofrecen un local apropiado, unos servicios básicos e, incluso, cierto asesoramiento que puede ser útil para las primeras etapas del desarrollo de la empresa. El empresario ha de informarse de todas las facilidades que ofrecen las instituciones públicas y privadas, y tener en cuenta esta información a la hora de adoptar su decisión de localización.

- *Factores institucionales*, que incluyen, entre otros, el marco jurídico que regula la instalación de actividades en una determinada zona y la distinta presión fiscal que una empresa puede experimentar en dos países, dos regiones o dos localidades diferentes. Por ejemplo, las ordenanzas y trabas burocráticas de determinados municipios impiden la instalación de ciertas actividades (grandes superficies) o dificultan la apertura de otras (discotecas). En otros casos, el pago de menores impuestos ha llevado a algunas firmas a cambiar de localidad, aunque el traslado suponga tan sólo unos cuantos kilómetros. Analicemos el caso de la empresa Ramondín:

Los empresarios y directivos de la empresa riojana Ramondín, líder mundial en la fabricación de cápsulas de estaño para botellas de vino de calidad y licores, han decidido trasladar su planta de Logroño a Euskadi, veintisiete años después de que abandonaran Guipúzcoa. Pese a los esfuerzos realizados por el Gobierno de La Rioja, Ramondín abandonará sus actuales instalaciones en el polígono logroñés de Cascajos para desarrollar su actividad en el de Casablanca, en la localidad alavesa de Laguardia. Son apenas trece kilómetros de distancia, pero cruzar el río Ebro representa para la empresa una presión fiscal más favorable, tal y como han reconocido sus responsables a los sindicatos. Con el fin de intentar frenar esa operación, el consejero de Hacienda y Promoción Económica de La Rioja ha pedido al Gobierno de Madrid que investigue "si ha existido ilegalidad en el tratamiento que la Administración vasca ha dado a esta inversión". El consejero ha puntualizado que "la oferta efectuada a este fabricante por parte del Ejecutivo riojano alcanzó los máximos techos legales". Procedente del pueblo guipuzcoano de Tolosa, Ramondín aterrizó en Logroño en 1970. La expansión del vino de Rioja fue uno de los motivos que llevó al fabricante vasco a trasladarse. Así pues, fueron razones de mercado, esto es, aproximarse a sus principales clientes, las que determinaron el primer cambio de localización de la empresa. Han sido motivos institucionales, relacionados con la presión fiscal, los que han movido a la empresa a relocalizarse.

- *Otros factores.* En este último grupo se incluye un conjunto de condicionantes de naturaleza ambiental (clima de la zona, orografía, contaminación), social (calidad de vida, actitudes hacia la empresa), económica (zona industrial, rural, comercial), política (protección y apoyo gubernamental, subvenciones), o de otra índole, que el empresario puede tener en cuenta a la hora de localizar su actividad.

Junto a todos estos factores, el empresario ha de considerar la idoneidad de la localización en función de la estrategia y orientación de su empresa. Así, si la empresa comercializa artículos sofisticados o prendas de vestir de elevado precio, o es un restaurante de lujo, es poco probable que la ubicación más adecuada sea un barrio periférico de la ciudad o un polígono industrial. No obstante, algunos empresarios son sumamente creativos y se instalan en lugares poco razonables según la lógica, adaptando con bastante éxito la estrategia a la ubicación elegida. Es el caso de ciertas empresas que venden ropa de marca en naves situadas en polígonos industriales. Esta decisión de localización supone un considerable ahorro en alquileres, pero a cambio deben ofrecer los productos con un sustancial descuento.

3.2.4. EL ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN

La reflexión acerca de estos factores puede hacerse de una manera informal e intuitiva. No obstante, siempre es conveniente que el empresario dedique un cierto tiempo al análisis de la localización de la empresa, que comprendería las cuatro fases siguientes:

1. *Análisis preliminar.* Consistiría en reflexionar acerca de los factores de localización. El empresario debe llegar a determinar cuáles de esos factores son relevantes o claves para la actividad que va a desarrollar y cuáles otros pueden ser considerados como secundarios. Por ejemplo, la apertura de una tienda o de un restaurante debe estar guiada, preferentemente, por el criterio del mercado; la instalación de una empresa de logística o de diseño gráfico puede venir determinada por la facilidad de transporte o de comunicación; los factores institucionales y políticos serán muy importantes en la localización de un vertedero industrial; las características del terreno pueden constituir el criterio relevante para una empresa industrial; la proximidad a los centros productores de las materias primas será el factor más importante para una empresa transformadora de productos agrícolas; etc.
2. *Búsqueda de alternativas de localización.* El empresario deberá buscar diversos emplazamientos que, en función de los factores relevantes, pueden ser considerados, en principio, idóneos para la instalación de la empresa. Según el nivel de análisis, estas diferentes localizaciones pueden ser distintos pueblos o ciudades, diferentes barrios, o diversos lugares de una calle o barrio. En este proceso de búsqueda, deberán eliminarse todos aquellos posibles emplazamientos que no reúnan los criterios principales fijados por el promotor.

3. *Evaluación de las alternativas.* En esta etapa se recoge toda la información disponible acerca de las distintas localizaciones para evaluar cada una de ellas según los factores considerados. Es conveniente que el futuro empresario realice una lista de comprobación de las principales cuestiones que hacen referencia a los locales, edificios y terrenos. Un modelo de cuestionario podría ser el siguiente:
 - Comprobar que no existe la prohibición de ubicar el negocio o industria en un determinado lugar y también las posibles limitaciones a que están sujetas, en cada caso, las industrias consideradas como molestas, insalubres, nocivas o peligrosas.
 - Los proyectos urbanísticos existentes en la zona elegida y la calificación de los terrenos.
 - Las limitaciones existentes para la edificación por proximidad a ríos, carreteras y otras vías de comunicación, y el paso de líneas aéreas de tendido eléctrico.
 - La facilidad de obtención de los suministros básicos (agua, electricidad, teléfono, Internet...), en el volumen e intensidad requeridos.
 - Las facilidades de acceso al lugar.
 - Las comunicaciones con los mercados y el fácil acceso a los núcleos urbanos.
 - La existencia de zonas de aparcamiento y de carga y descarga.
 - La estructura interior del local, los desplazamientos internos y las posibilidades de almacenamiento.
 - Las posibilidades futuras de expansión y de crecimiento modular de la construcción.
 - El coste de instalación, que incluye la compra y todos los gastos de instalación y adecuación que serán necesarios realizar.
4. *Selección de la localización.* Si después de los análisis precedentes una localización se destaca claramente respecto a las demás, esta será con seguridad la elegida. Sin embargo, normalmente, la decisión final supone elegir entre unos pocos emplazamientos que reúnen las características básicas requeridas. En este caso, serán criterios subjetivos (preferencia personal del empresario) los que decantarán la decisión hacia una determinada localización.

El diseño de la oferta

Una vez seleccionado el terreno o local, o simultáneamente a la selección, el empresario debe decidir entre la compra o el alquiler del mismo. Esta decisión viene determinada por dos factores: uno de naturaleza financiera y otro de naturaleza estratégica.

Desde el punto de vista financiero, la elección entre comprar o alquilar está condicionada por las disponibilidades financieras del empresario y sus socios, por el acceso a fuentes de financiación y por el coste del local y el terreno. Cuando el empresario no dispone de recursos financieros ni tiene la posibilidad de conseguirlos, la alternativa elegida será necesariamente el alquiler. No obstante, incluso disponiendo del dinero suficiente, el alquiler también puede ser la opción más conveniente si el empresario va a acometer otras inversiones (maquinaria, mobiliario, equipos de transporte) y resulta oportuno que la empresa mantenga una cierta liquidez para hacer frente a contingencias que pueden sobrevenir.

Desde el punto de vista estratégico, el empresario debe tomar la decisión de comprar o alquilar teniendo en cuenta el posible y esperado desarrollo de la empresa. El crecimiento de la actividad provocará una necesaria ampliación de las instalaciones, que puede no ser viable en la localización actual de la empresa. En este caso, la compra del local no será la alternativa más adecuada, aunque siempre puede ser aconsejable por motivos especulativos (si la empresa puede vender fácilmente el local por mayor precio de lo que lo adquirió).

Una vez decidida la compra o el alquiler del terreno o local, el empresario deberá iniciar los trámites para concretar su elección.

En el caso de un terreno o solar, estos trámites serían los siguientes:

- Dirigirse al Ayuntamiento para conocer la calificación urbanística del solar.
- Acudir al Registro de la Propiedad para saber si el solar tiene cargas (derechos a favor de terceros o de servidumbre).
- Redactar y firmar el contrato privado de compraventa.
- Realizar la Escritura Pública de Compra, el pago del impuesto correspondiente y la inscripción en el Registro de la Propiedad.

Para la construcción de un edificio o nave industrial:

- Encargar la realización del proyecto a un arquitecto o ingeniero industrial, que deberá ser visado en el colegio correspondiente.
- Solicitar las autorizaciones necesarias en el caso de edificar en las proximidades de vías de comunicación, mares, ríos u otras vías fluviales.

- Solicitar en el Ayuntamiento las licencias necesarias (movimiento de tierras, permiso de edificación, licencia de construcción, licencia de obras).
- Proceder a la edificación, recibiendo a la finalización el certificado de obra.
- Realizar ante notario la Escritura de Declaración de Obra Nueva, que se inscribirá en el Registro de la Propiedad.

Estos mismos trámites, exceptuando los relativos a la edificación, hay que llevarlos a cabo en el caso de la compra de una nave industrial o local. Si se opta por el alquiler, es necesario redactar un contrato de arrendamiento entre el propietario y el inquilino, en el que se establecerán los derechos y obligaciones de cada parte. Finalmente, en el ejemplo que se expone a continuación se muestran los pasos básicos para decidir la localización de un nuevo negocio.

Tres empleados de una empresa de reprografía decidieron dejar sus puestos de trabajo y crear su propio negocio de copistería y papelería. Al abordar la cuestión de la localización del establecimiento, la primera decisión consistía en seleccionar el barrio o zona de la ciudad donde se instalarían. Parecía claro que el factor fundamental que debía orientar su elección era el mercado. Por este motivo, tomaron la decisión de situar su tienda en las cercanías de un centro educativo con un número elevado de alumnos. Este criterio restringió el abanico de alternativas, de las cuales eligieron una debido al conocimiento que poseían de la zona y de los futuros clientes.

Una vez elegida la zona, debían seleccionar el emplazamiento concreto en que situarían la tienda. Para adoptar esta decisión, primeramente tenían que identificar y examinar los locales disponibles, bien porque estuvieran vacíos o porque fuera posible un traspaso. Muchos de esos locales fueron rechazados debido a la lejanía respecto al centro educativo o a la inadecuación para la actividad (demasiado pequeños, con poca fachada, etc.). Finalmente seleccionaron dos locales de características físicas similares como candidatos para establecer su negocio. Uno se encontraba vacío, sin haber sido utilizado anteriormente como local de negocio; lo que exigía llevar a cabo una inversión para adecuar el local a su futuro uso como copistería y papelería. El otro estaba ocupado, en alquiler, por una tienda de copistería, cuyo propietario quería traspasar. En este caso, los gastos de adecuación del local serían muy reducidos, pero había que pagar el precio del traspaso que pedía el propietario de la copistería. Este local estaba más próximo al centro educativo, lo que representaba una ventaja respecto al desocupado, pero el precio de traspaso solicitado era relativamente elevado.

Debido sobre todo a razones financieras (desembolso inicial que exigían una y otra alternativa), los tres socios se decidieron por el local vacío. La decisión también venía justificada, en opinión de los socios, porque el negocio de copistería del otro local no representaba un competidor agresivo, su negocio no marchaba bien y era probable que, con el tiempo, terminara por cerrar.

Una vez elegido el local, su última decisión de localización fue la de alquilar o comprar. En este caso, la decisión era relativamente fácil de adoptar, pues los socios carecían de los recursos suficientes o de la capacidad de endeudamiento necesaria para adquirir el local. Además, el establecimiento era relativamente pequeño, sin posibilidades de ampliación, pues los locales anejos se encontraban ocupados; uno de ellos era precisamente el ocupado por la otra copistería. Así, ante un posible crecimiento del negocio, la empresa debería alquilar o comprar un local más grande, siempre que fuera posible.

Ha pasado el tiempo desde que los tres socios abrieron su negocio. La empresa ha tenido éxito, sus ventas han ido creciendo y actualmente se encuentra en una situación más que aceptable. Retrospectivamente es posible afirmar que la decisión de localización fue acertada. Sin embargo, el otro local ha sido ocupado por un competidor (una importante empresa de imprenta y papelería) bastante fuerte y agresivo; lo cual representa una amenaza que tal vez podría haberse evitado si se hubiera reflexionado sobre la posibilidad de alquilar también el local de la otra copistería. Esa decisión hubiera supuesto adelantarse al crecimiento de la empresa, pero hubiera permitido, por un lado, eliminar la restricción relativa a la ampliación del local y, por otro, dificultar las iniciativas y el ataque del competidor. No obstante, las limitaciones financieras representan una restricción que, en ocasiones, resulta difícil superar.

3.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA: LOS RECURSOS HUMANOS

Situémonos en el instante del nacimiento de una nueva empresa. El empresario ha conseguido reunir una serie de recursos básicos -tecnológicos, financieros, humanos, etc.- que ahora debe relacionar entre sí para dar inicio a su actividad empresarial. Ahora bien, en su mente aparecen una serie de dudas sobre cuál es la manera más indicada para gestionar esta asociación: ¿cómo deben relacionarse estos elementos?, ¿existe un esquema que simplifique y aclare la multitud de interrelaciones que se dan entre los diferentes recursos? Una adecuada **estructura organizativa** será la solución a sus problemas.

En el punto de partida se encuentran los recursos humanos. Lo que llegue a ser una empresa y lo que es, depende absolutamente del modo en el que trabajen y se organicen las personas que la integran. Así pues, al hablar de la organización, hay que tener en cuenta que las características estructurales que estamos buscando se refieren esencialmente al factor humano.

Hay dos aspectos básicos que ayudan a comprender el papel que tienen las personas en el seno de una empresa: en primer lugar, las características relativas al puesto de trabajo, teniendo en cuenta la **especialización** y **formalización** que lo definen; en segundo lugar, el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Ambos aspectos se orientan hacia el estudio de la empresa desde dos puntos de vista diferentes: el primero, marcadamente objetivo, manifiesta cómo se deben hacer las cosas; el segundo, con un carácter altamente subjetivo, trata de plasmar los sentimientos de las personas que trabajan en la organización.

Estos dos conceptos deben convivir, por ello, necesitan un nexo de unión que les permita estructurar sus relaciones. Éste no es otro que el esqueleto o armazón de la empresa que se conoce con el nombre de "organigrama".

3.3.1. EL ORGANIGRAMA

El organigrama de una empresa proporciona una visión resumida e inmediata del modo en el que se articula la estructura de la organización. Se puede comparar con un mapa que refleja una visión general del armazón de la empresa. Con este objetivo, cada uno de los diferentes puestos de trabajo se agrupa en distintas unidades con la intención de ser coordinados y organizados entre sí. Éstas, a su vez, pueden ser agrupadas en unidades superiores.

De cualquier organigrama se deben deducir tres aspectos esenciales: la relación de jerarquía que existe entre los integrantes de una organización, el tipo de actividad que desempeña cada unidad de trabajo de la empresa y el modo en el que se relacionan las distintas unidades.

Hay dos enfoques clásicos para agrupar las actividades de la empresa: la función y el mercado. Las empresas más pequeñas suelen presentar el primer tipo de agrupación, mientras que las grandes se decantan por el segundo. Veamos un ejemplo.

El señor Pérez acaba de instalar una nueva peluquería. Al principio contrata a dos peluqueros, Juan y Fernando, para que le ayuden en la atención al público, siendo él el responsable de los problemas administrativos y burocráticos del manejo del negocio. Estos ayudantes realizan todo tipo de actividades en la empresa: desde cortar el pelo hasta barrer el establecimiento al final de la jornada. Transcurrido seis

El diseño de la oferta

meses, y dado el éxito del local, el Sr. Pérez decide aumentar la plantilla. Para ello contrata a dos peluqueros más, a una persona dedicada al mantenimiento y limpieza del local, así como a un administrativo para que le resuelva el "papeleo" del día a día. Él, por su parte, se centra en el trato con los proveedores.



Este sencillo ejemplo pone de manifiesto cómo al principio, cuando la empresa es pequeña, los puestos de trabajo son muy amplios y la especialización apenas existe: se trata de hacer y resolver todo aquello que hace falta en cada momento. Cuando la empresa comienza a crecer, la situación cambia: es mucho más beneficioso que cada empleado centre sus esfuerzos en un tipo concreto de actividad.

En definitiva, como podemos observar, la empresa va creando de forma paulatina unidades ligadas a una función específica. Para ello, agrupa a todos los que ejercen una actividad común facilitando una mayor especialización en el trabajo.

En contraposición a las ventajas de la **división del trabajo** y de la especialización, el gran inconveniente de este tipo de estructura es la coordinación de las diferentes unidades. A veces, las unidades se encierran en la idea de realizar lo mejor posible su trabajo sin tener en cuenta que su forma de actuar puede ser inadecuada con relación a otras unidades de la empresa. En ese momento, surgen los conflictos que deben ser resueltos por la dirección. Cuando la empresa se vuelve excesivamente grande, el número de conflictos se incrementa y se dificultan las labores de coordinación. En estas circunstancias, la agrupación por funciones se vuelve insuficiente y es necesario acudir a otro tipo de estructura organizativa.

Por ejemplo, podemos destacar el caso de una empresa dedicada a la fabricación de cerveza que estaba estructurada en tres unidades principales: departamento de producción, departamento comercial y departamento de calidad y desarrollo de productos. La compañía había funcionado bastante bien, pero se estaba observando que, cada vez más, los responsables de los departamentos tomaban sus decisiones de forma independiente, sin contar con las demás áreas funcionales. La historia que a continuación se cuenta no llegó a suceder en realidad, pero podría haber ocurrido si no hubiera intervenido con rapidez y contundencia el director general.

En una reunión con sus subordinados, el director general comentó la necesidad de reflexionar acerca del futuro de la empresa y de las acciones que podrían emprenderse para mantener y mejorar su posición competitiva. Los jefes de departamento asumieron ese compromiso y comenzaron a pensar sobre las iniciativas más adecuadas para sus respectivas funciones.

El director del departamento de calidad y desarrollo de productos consideraba, a la luz de las últimas estadísticas del sector, que el consumo de cerveza se estaba estancando y que probablemente entraría en declive, debido a las campañas contra el consumo de alcohol, en un futuro no muy lejano. Según estas previsiones, la empresa debía orientarse al desarrollo de nuevos productos con mejores perspectivas de crecimiento y, por tanto, los esfuerzos de investigación tenían que centrarse en el desarrollo de productos relacionados más o menos con la cerveza y sus componentes: bebidas sin alcohol, alimentación para animales, productos de belleza, etc.

Por su parte, el director de producción tenía como objetivo básico la eficiencia en la fabricación y, por tanto, debía buscar la forma de operar con los costes más bajos con una calidad aceptable. La compañía vende la cerveza en diferentes envases: barriles, botellines, botellas y latas. Como puede suponerse, el coste de envasado más bajo corresponde a los barriles. Por tanto, el director de producción decidió acometer una gran inversión consistente en la adquisición de un nuevo sistema de llenado y envasado de barriles. Esta decisión suponía primar este tipo de envases sobre el resto, que continuarían utilizando el sistema antiguo, con menor capacidad y menos eficiente.

Finalmente, el director comercial conocía las tendencias que se estaban dando en el consumo y venta de cerveza: el consumo de cerveza en los bares estaba disminuyendo y aumentaba considerablemente la venta en grandes superficies (hipermercados, supermercados). En función de estas tendencias, que con toda seguridad continuarían en el futuro, decidió consolidar y mejorar la posición de la empresa en el canal de

distribución de las grandes superficies; para lo cual pensó en el lanzamiento de ofertas atractivas y en contratar personal de ventas preparado para tratar con esos distribuidores.

Si el director general no hubiera intervenido y reconducido las actuaciones de los distintos departamentos, el escenario futuro de la empresa no hubiera sido difícil de imaginar: los distribuidores, empujados por las campañas del departamento comercial, harían importantes pedidos a la empresa de los tipos de productos que ellos comercializan (botellas, botellines y latas), pedidos que el director comercial trasladaría al departamento de producción. Sin embargo, el director de producción indicaría que no podría hacer frente a esa demanda, pues dispondría de abundantes existencias de barriles pero no de los tipos de envases solicitados. Por su parte, el director de producción, al observar que la empresa va quedándose rezagada en la incorporación de nuevas variedades de cerveza y en el desarrollo de nuevos productos cerveceros, se quejaría de esta situación al director de calidad y desarrollo de productos. Pero éste le comentaría que su departamento estaba a punto de ofrecer a la empresa un producto revolucionario relacionado con la higiene corporal o con la alimentación de animales de granja.

Tal y como podemos observar en el ejemplo que acabamos de exponer, el establecimiento de una estructura organizativa responde a la necesidad de dividir el trabajo pero, a su vez, requiere de una coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa. En definitiva, podemos concluir que la finalidad de la estructura es alcanzar la coordinación de los esfuerzos de una diversidad de individuos que operan en distintas unidades de trabajo. Y para que esta coordinación sea efectiva es necesaria la presencia de una autoridad en la empresa.

La autoridad se constituye como una de las características básicas que definen el concepto de "organización", así como es considerado uno de los requisitos imprescindibles para que la empresa funcione eficazmente. Íntimamente ligado al concepto de "autoridad" aparece el término "poder". Éste último se define como la capacidad que tienen algunas personas para influenciar en el comportamiento de otras, de tal manera que dicho comportamiento se modifique y se oriente hacia la dirección deseada por el individuo que ostenta el poder.

Tradicionalmente, al hacer referencia al término "poder", la primera sensación que aparece en nuestra mente es la coacción, esto es, el uso de algún tipo de fuerza para imponer la decisión de aquél que ostenta el poder. Esta visión ha estado muy ligada a conceptos tales como "autoridad" y "jerarquía" en la toma de decisiones en las empresas en el pasado reciente. Hoy en día, la dirección de las empresas ha evolucionado notablemente. Aquéllos que se encuentran situados en los niveles jerárquicos más destacados de la estructura organizativa ostentan su autoridad y poder sin ningún tipo de amenaza o castigo: estamos ante el denominado "poder inducido". Todos aquéllos que comparten el trabajo diario con este tipo de directivos

respetan sus decisiones debido a la creencia de que éstas son las verdaderamente acertadas, y gracias a un proceso de comunicación desarrollado en doble vía. Cada vez más, las empresas fomentan una relación más estrecha entre todos los individuos que conviven en la misma, llegando a desarrollar proyectos que genéricamente denominan "eliminemos las barreras", en una referencia directa a suprimir todo aquello que limite la comunicación entre los diferentes empleados de la organización, y que facilite que aquél que tenga la autoridad y el poder lo posea por reconocimiento de todos los demás por su labor diaria. Un claro ejemplo de esta intención es la distribución de las oficinas más modernas, en la que apenas existen tabiques de separación (si acaso algunas mamparas) para facilitar la relación y apoyo entre los diferentes trabajadores en el desempeño diario de sus funciones.

El segundo tipo de agrupación de actividades de la empresa se denomina "por mercado". En ella se intenta solventar los problemas de coordinación. Con este fin, se modifica el sentido de la asociación de actividades de los niveles superiores, pasando a utilizar un enfoque basado en la agrupación por productos, por clientes o por áreas geográficas. Al agrupar por mercados, lo que se hace es dividir la empresa, de tal manera que en cada división se desarrollan todas las funciones. Retomemos nuestro ejemplo de la peluquería del Sr. Pérez para comprobar qué es lo que ocurre en este caso.

Debido a la gran afluencia de público, el Sr. Pérez decide ampliar el negocio. Para ello, alquila el local contiguo al anterior. A partir de este momento, el establecimiento inicial se convierte en una peluquería de caballeros, al frente de la cual se encuentra Juan. Su nuevo papel le obligará coordinar y organizar el trabajo diario. Junto a él están tres peluqueros, un administrativo y un ayudante dedicado a las labores de mantenimiento y limpieza. Por su parte, en el nuevo local, Fernando dedicará todos sus esfuerzos al público femenino. Para ello cuenta con la ayuda de dos peluqueros más, así como de un administrativo y de dos aprendices, que a su vez realizan las tareas de mantenimiento y limpieza.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN



CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO



El diseño de la oferta

Tal y como se observa en el organigrama adjunto, se produce un cambio en la agrupación de las actividades de la empresa. En el momento en que ésta crece e incrementa su complejidad, la división ya no es por funciones para todo el negocio, sino que, en los niveles superiores, se agrupa por el tipo de cliente que acude al mismo. Si descendemos a los niveles inferiores, la agrupación de tareas vuelve a ser funcional.

El inconveniente principal de este tipo de agrupación es que cada división pasa a actuar como una empresa distinta, con sus necesidades, sus criterios y su forma de entender el negocio. En nuestro caso, la peluquería de caballeros tendrá tanto sus prioridades como su forma de actuar, que no tienen por qué coincidir con las de la peluquería de señoras. Cuando esta situación se lleva hasta el límite, puede ocurrir que se pierda la visión global de la empresa.