

Tema-5-DO-1.pdf



lusi091



Dirección de Operaciones I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada



El año que viene tienes dos opciones:

buscar curro u opositar

Si vas a **opositar**, hazlo con Policía Ninja, la [Nueva Escuela de las oposiciones](#).



Quiero ser un Ninja

El año que viene tienes dos opciones:

buscar curro u opositar

Si vas a **opositar**, hazlo con Bombero Ninja, la 1º Academia de España en Oposiciones a Bombero.



Quiero ser un Ninja

TEMA 5: DECISIONES DE LOCALIZACIÓN

La decisión de localización es la elección del lugar donde ubicar las instalaciones de la empresa y, por tanto, donde emplazar o situar los distintos factores de producción, tanto humanos como materiales, para la obtención del producto/servicio.

El objetivo de esta decisión es minimizar el coste de la localización y maximizar ingresos, de forma que se maximice el beneficio y se satisfaga de la mejor forma posible a los clientes. Se puede optar por:

- Localización única: donde se encuentran las instalaciones productivas y administrativas, que coincide también con su sede social, que suele ser lo más habitual.
- Localización múltiple: encontrándose la empresa en distintas localizaciones porque tienen múltiples instalaciones: fábricas, almacenes, plataformas logísticas, puntos de venta, oficinas...

La decisión de localización es una decisión estratégica, ya que:

- Necesita una elevada inversión que es difícilmente recuperable a corto y medio plazo. Hoy día se puede solucionar con el alquiler de las instalaciones.
- Influye en la estructura de costes de la empresa a través del coste de almacenar materias primas, de los salarios según el lugar...
- Sus efectos son a largo plazo, es decir no es fácilmente modificable, la decisión es irreversible o el coste de revertir esa decisión es muy elevado.
- Influye en aspectos comerciales como: tiempo de entrega, accesibilidad y visibilidad del punto de venta, percepción de la calidad, etc., que van a influir en el nivel de calidad percibida por los clientes.
- Afecta a la capacidad competitiva global de la empresa (costes + aspectos comerciales).

1. SITUACIONES QUE DETERMINAN LA DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN.

¿Cuándo se toma la decisión de localización?

- En el momento de la creación de la empresa.
- También se puede tomar en momentos posteriores para cambiarla, para localizar nuevas instalaciones...
- La frecuencia depende de:
 - o Tipo de instalación (si es un punto de venta es más frecuente la toma de estas decisiones, si es una fábrica es menos frecuente).
 - o Ritmo de crecimiento del negocio y decisiones de expansión.

Razones para la decisión sobre nuevas localizaciones:

- Que la capacidad productiva sea insuficiente, es decir, cuando se necesita ampliar la localización actual o contar con nuevas instalaciones porque la empresa no es capaz de satisfacer la demanda actual.
- La obsolescencia de la instalación actual, por el mero transcurso del tiempo o por el surgimiento de nuevas tecnologías que dejan anticuadas las que la empresa tiene.

- Cambios en los inputs o factores productivos: por ejemplo, el cambio del coste de las materias primas, su disponibilidad, cambios en el factor humano...
- Cambios en las condiciones políticas o económicas: por ejemplo, las últimas medidas proteccionistas en EEUU hacen que se tengan que tomar decisiones sobre localización, también que en España los impuestos sean muy altos...
- Presión de la competencia: si hay mucha competencia la empresa puede querer ir a otro sitio donde la competencia sea menor.
- Desplazamiento geográfico de la demanda: los mercados cambian, por ejemplo, actualmente están aumentando las oportunidades de inversión en el sector del lujo en el mercado del sudeste asiático y se están abriendo muchos puntos de venta en China.
- Fusiones y adquisiciones de empresas, como por ejemplo el aumento actual de fusiones de entidades financieras están haciendo que sea necesario tomar decisiones sobre localización ya que habría que eliminar algunas sucursales, o cambiarlas de sitio.

2. EL PROCESO DE DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN. NIVELES Y FASES.

CRITERIOS INFORMALES.

Lo normal es que se localicen donde ya están localizadas otras empresas similares, ya que es una decisión que se toma una vez o muy pocas veces y los empresarios suelen pensar “si las ya instaladas eligieron estelugar es por algo”.

Sin embargo, no siempre va a ser así, hay ocasiones en las que aparece el “factor preferencial” donde la decisión se basaría en los intereses del propietario (suele elegir el lugar donde reside).

Hoy en día la decisión de localización es más complicada debido a la globalización, por la que cada vez se tienen más decisiones que tomar respecto a ésta. Por ello, las empresas que tomen decisión de localización van a tener que llevar a cabo un **proceso formal** de decisión de la localización. Para ello hay que seguir tres pasos:

1. CREAR UN EQUIPO MULTIFUNCIONAL O MULTIDISCIPLINAR que tendrá representantes de las principales áreas de la empresa, ya que todas las áreas se verán afectadas por la decisión de localización.
2. SE REALIZA UN PROCESO SECUENCIAL POR NIVELES GEOGRÁFICOS. Habitualmente por 4 niveles, que son:
 - Nivel país: ¿qué país elijo, el mío o en el extranjero?
 - Nivel región: p.ej, en España, ¿qué CCAA? Para ello se analizan las ventajas e inconvenientes políticos, comerciales, e incluso, climatológicos de cada una de las regiones.
 - Nivel población: ¿qué municipio? Se tendrían en cuenta factores como: impuestos existentes, incentivos a la instalación de nuevas empresas, impacto ambiental de la instalación, servicios existentes en cada población...
 - Nivel interurbano: ¿qué parte del municipio? Se tendrían en cuenta factores como el coste del suelo, la proximidad a los medios de transporte y a las empresas de servicios auxiliares, la disponibilidad de suministros, la normativa local respecto a localización industrial y comercial...

El año que viene tienes dos opciones:

buscar curro u opositar

Si vas a **opositar**, hazlo con Bombero Ninja,
la 1º Academia de España en Oposiciones
a Bombero.

- Academia Online
- Preparación a tu medida
- Técnicas de estudio

Quiero ser un Ninja



3. FASES EN EL PROCESO SECUENCIAL, que se haría lo siguiente en todos los niveles geográficos anteriores que se contemplen:

- Se realiza un análisis preliminar: se analizan cuáles son las principales áreas de la empresa y qué requisitos tiene nuestra empresa para las distintas localizaciones que se van a considerar.
- Se ven las distintas alternativas de localización: se determinan cuáles merecen ser consideradas, y las que NO cumplan los requisitos anteriores se eliminan.
- Se evalúan las distintas alternativas: hay veces que para ello es necesario obtener información adicional (de la cámara de comercio, con la observación directa...).
- Finalmente, se selecciona la localización: para ello se hacen estudios como los que hemos visto: método de la mediana simple, centro de gravedad, distancias rectangulares o euclídeas...

Para la toma de decisión a nivel interurbano se puede tener en cuenta otro factor característico:

- Localizar independientemente la empresa.
- Localizarla en un área de agrupamiento empresarial. Con esto hacemos referencia a los siguientes:
 - o *Parque o polígono industrial*: es una determinada área que está acondicionada y dotada de una especie de construcciones o naves con un fácil acceso a los medios de transporte, carreteras... en las que conviven distintas empresas (lo normal de carácter industrial) atraídas por una política municipal que promueve el desarrollo de ese parque o polígono industrial. (POLÍGONO JUNCARIL).
 - o *Parque tecnológico*: aquí se fomenta una determinada zona para que reciba empresas que tienen un carácter muy innovador y un componente tecnológico muy importante, fomentando el contacto por ejemplo con universidades, centros de investigación y desarrollo tecnológico... (PTS).
 - o *Viveros, semilleros o incubadoras*: son lugares de trabajo colectivos para empresas que se caracterizan por ser muy jóvenes y que reciben determinados apoyos, por ejemplo de la Junta de Andalucía, de la universidad... Está destinado a la creación de empresas con una serie de subvenciones y ayudas de profesionales. Aquí las empresas suelen estar de 1 a 3 años, hasta que encuentran una madurez suficiente para poder tener sus propias instalaciones.
 - o *Espacios co-working*: se usa por autónomos o empresas que no necesitan mucho espacio, que pueden encontrarse en espacios compartidos. Aquí las empresas encontrarían instalaciones comunes a todos con un precio muy competitivo. Además, el entorno de trabajo sería muy colaborativo, donde se fomenta la creatividad y compartir conocimientos, etc.

3. FACTORES DE LOCALIZACIÓN.

Son los que hay que tener en cuenta para elegir la localización de la empresa. Algunos factores tendrán más importancia y otros menos según la empresa y el caso.

1. RECURSOS HUMANOS:

- Disponibilidad: ¿hay suficiente mano de obra para realizar la actividad?
- Cualificación del personal: ¿es suficiente la cualificación?

El año que viene tienes dos opciones:

buscar curro u opositar

Si vas a **opositar**, hazlo con Policía Ninja, la **Nueva Escuela de las oposiciones**.



Quiero ser un Ninja



- Costes laborales: sueldo, cargas sociales (SS...). Lo normal es que si la empresa es intensiva en mano de obra, ponga la empresa en un país en vías de desarrollo si la cualificación lo permite porque el coste sería menor. Dentro de España también ocurre esto, por ejemplo en Extremadura los costes laborales son más baratos que en el resto del país.
- Productividad: según el número de horas efectivas, los hábitos de trabajo...
- Legislación laboral: afecta la flexibilidad del mercado para contratar o despedir, los derechos de los trabajadores...
- Grado de conflictividad laboral: afecta la presión de los sindicatos... Para reducir estos costes hay ocasiones en las que se lleva a cabo el "DUMPING SOCIAL" que se trata de localizarse en sitios donde los costes laborales son muy baratos a cambio de explotación laboral.

2. RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS:

- Disponibilidad y proximidad a las fuentes de suministro: si estamos más cerca o podemos reducir los costes de transporte sería mejor.
- Disponibilidad y coste del terreno: hay ciertas empresas que buscan localidades cercanas a la capital debido a que el coste del terreno es muy alto en la capital.
- Disponibilidad de recursos financieros: por ejemplo, en la UE hay libre circulación de capitales, por lo que el coste financiero tiende a igualarse, pero si hay determinadas actividades con un alto riesgo, nos suele ser financiado por los métodos habituales, teniendo que irse a otros países en los que son más propensos a asumir ese riesgo.
- Subvenciones, ayudas e incentivos fiscales por parte de las administraciones públicas: estas usan estos métodos para atraer a sus territorios a determinadas empresas que vayan a generar empleo o riqueza.

3. FACTORES COMERCIALES:

- Proximidad al mercado potencial: en las empresas de servicios o en las que los productos son frágiles o perecederos, es muy importante estar cerca del mercado potencial, aunque con la digitalización está reduciendo esta importancia. Para el resto de empresas también es importante ya que si se está más cerca se reducen los costes del transporte.
- Intensidad de la competencia: en condiciones normales se intenta que la competencia sea la menor posible, aunque en determinados sectores como por ejemplo la restauración y el ocio nocturno, o el comercio minorista, sí puede ser beneficioso encontrarse cerca de los competidores. Esto es lo que se llama "economías de localización o de aglomeración".
- Efecto lugar de origen: el lugar de origen puede ser importante ya que, por ejemplo en el sector textil, hay muchas empresas que fabrican sus productos mediante el dumping social, localizando sus fábricas por ejemplo en Bangladesh, por lo que muchos clientes no querrían comprar los productos. Otro caso sería en España el prestigio que tienen los vinos de Rioja, o el estereotipo de "mala calidad" por ser fabricado en China.



4. ENTORNO LOCAL:

- Condiciones climatológicas: hay empresas que tienen que encontrarse en un determinado lugar según el clima.
- Disponibilidad de viviendas: es importante saber si habrá un lugar donde vivir para los empleados.
- Calidad de vida: es muy importante a la hora de atraer a los trabajadores, sobre todo a los cualificados.
- Legislación medioambiental: las empresas que generan más contaminación buscan lugares con leyes menos duras respecto al medio ambiente, es lo que se conoce como “dumping medioambiental”.
- Cultura: es muy importante, por ejemplo en Marruecos una empresa de carne ha de ceñirse a su cultura musulmana. Idiomas: por ejemplo, en China o Rusia no sería suficiente con saber Inglés, teniendo que estudiar sus respectivos idiomas.
- Barreras comerciales: aunque con la labor de la OMC son muy bajas sí existen en algunos países.
- Estabilidad política: es importante para la empresa que no haya gobiernos frágiles, desigualdades...
- Estabilidad del tipo de cambio: cuanto mayor sea la estabilidad es mejor para la empresa. El euro aumentó la estabilidad del tipo de cambio en Europa por lo que aumentó el atractivo de los países con esta moneda.

5. INFRAESTRUCTURAS:

- Infraestructuras de comunicación: cómo de fácil es el acceso a la información, ¿hay una infraestructura de redes de comunicación adecuada para llevar a cabo mi actividad?
- Infraestructuras de transporte: cómo de fácil es acceder a distintos medios de transporte (trenes, barcos, aviones, por carretera...) ¿se pueden mover fácilmente las mercancías?

6. FACTORES RELATIVOS AL PROCESO:

- Proximidad a las fuentes de energía: que hayan redes eléctricas, gaseoductos, oleoductos, diversificación de las fuentes de suministro...
- Tecnologías de la información y servicios profesionales (de consultoría, asesoría...): es muy importante ya que por ejemplo en zonas más alejadas de los núcleos urbanos es más difícil encontrar este tipo de servicios de profesionales, aunque con la digitalización se está facilitando.
- Investigación, desarrollo tecnológico e innovación: que haya parques científicos, espacios tipo clúster de innovación atraen a este tipo de empresas y mejoran su desarrollo.
- Servicios logísticos y de mantenimiento: hay ocasiones en las que es muy importante que haya suficiente capacidad de almacenamiento y que haya un servicio de mantenimiento especializado cercano.

4. LOCALIZACIÓN EN EMPRESAS VIRTUALES.

Las empresas virtuales son las que no necesitan servicios de logística externa, es decir puede localizarse en cualquier lugar que tenga un acceso adecuado a internet. Esta decisión se toma en 4 dimensiones:

1. LOCALIZACIÓN EN INTERNET: conlleva determinar cuál va a ser nuestra dirección IP, DNS y tener un “nombre de dominio” que sea llamativo y fácilmente reconocible. Hay que registrar el dominio, lo que puede conllevar problemas, debido a que ya esté registrado, ante lo que se puede: cambiar el nombre o ir a los tribunales para reclamarlo.
2. LOCALIZACIÓN EL SERVIDOR (que sea alquilado vs. uno propio). Lo normal es que si es una empresa pequeña alquile el servidor, ya que tener uno propio es muy caro por lo que hay que estudiar las condiciones de los distintos servidores a alquilar. Además, cuando se hace un servidor propio hay que estudiar las distintas leyes ya que es muy probable que esté restringido por ser muy contaminante.
3. LOCALIZACIÓN DE LA SEDE SOCIAL DE LA EMPRESA:
 - Donde se ubican los empleados y servicios administrativos.
 - Implicaciones fiscales de localizar la sede social en un lugar u otro.
 - Es el punto de referencia para los clientes a la hora de hacer reclamaciones...
4. LOCALIZACIÓN DE LOS ALMACENES FÍSICOS (para el comercio electrónico...).

5. TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LOCALIZACIÓN.

Método de los factores ponderados: considera variables cualitativas y cuantitativas. Aquí:

- Los factores relevantes para la decisión se ponderan según la importancia que les dé el decisor, pudiendo calcularse una puntuación para cada alternativa.
- Se obtiene así una clasificación ordenada (ranking) de las alternativas de localización consideradas.