

JRSTema2Metodosdedesarrollo.pdf



rsjrs



Dirección Estratégica de la Empresa II



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada



**TAN RÁPIDO COMO TÚ
SALIENDO DE CLASE SI
FALTA EL PROFESOR.**



¡Este portátil
es una bestia!



**MSI RAIDER
GE78 HX**

JRS ~ Tema 2: Métodos de desarrollo

1. Desarrollo interno vs Externo

2. Tipos de fusiones y adquisiciones

Tipos de fusiones

Tipos de adquisiciones

Formas de desconcentración de empresas

La gestión de las fusiones y adquisiciones

3. Cooperación y alianzas entre empresas

Acuerdos contractuales

Acuerdos accionariales

Redes interorganizativas o redes de alianzas

4. La gestión de los acuerdos de cooperación

Proceso de formación del acuerdo

Gestión del acuerdo

Resultados de la cooperación

Bibliografía recomendada: Navas y Guerras (2016). Capítulo 11

1. Desarrollo interno vs Externo

Concepto de métodos de desarrollo ⇒ Vías a través de las cuales alcanzar los objetivos de las direcciones de desarrollo.

Observaciones ⇒ No existe un método de desarrollo que sea siempre el más adecuado.

Depende de:

- Objetivo estratégico que se persiga ⇒ crecer en un mismo mercado, entrar en una nueva industria o instalarse en un nuevo país para realizar sus actividades.

Desarrollo interno ⇒ crecimiento mediante nuevas inversiones o activos en el seno de la empresa, de forma que consigue mayor tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria...

Supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar su capacidad productiva..

También se denomina crecimiento orgánico o natural, y es la forma convencional mediante la cual la empresa crece.



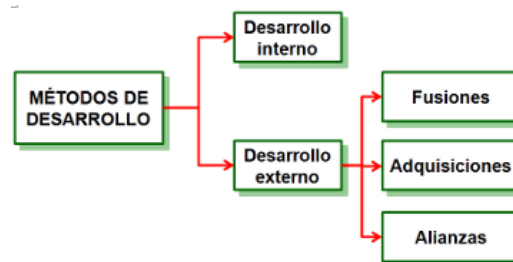
Desarrollo externo \Rightarrow crecimiento mediante adquisición, participación, asociación o control de empresas o activos ya existentes.

Características:

- No existe creación de capacidad productiva nueva en el sistema económico.
- No existe contratación de nuevos factores productivos.
- No aumenta la inversión real, sino que son activos productivos que cambian de propiedad.

Tipos de desarrollo externo:

- **Fusión de empresas** \Rightarrow integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales.
- **Adquisición de empresas** \Rightarrow operación de compraventa de paquetes de acciones entre 2 empresas, conservando la personalidad jurídica cada una de ellas.
- **Cooperación o alianzas** \Rightarrow fórmula intermedia, mediante la que se establecen vínculos y relaciones entre las empresas, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes.



En función del tipo de relación que se establece entre las empresas que se unen, tanto fusiones como adquisiciones y alianzas, se pueden clasificar en horizontales (empresas competidoras entre sí, de la misma industria), verticales (empresas situadas en distintas fases del ciclo de explotación de un producto), y conglomeradas (empresas con acts muy distintas entre sí).

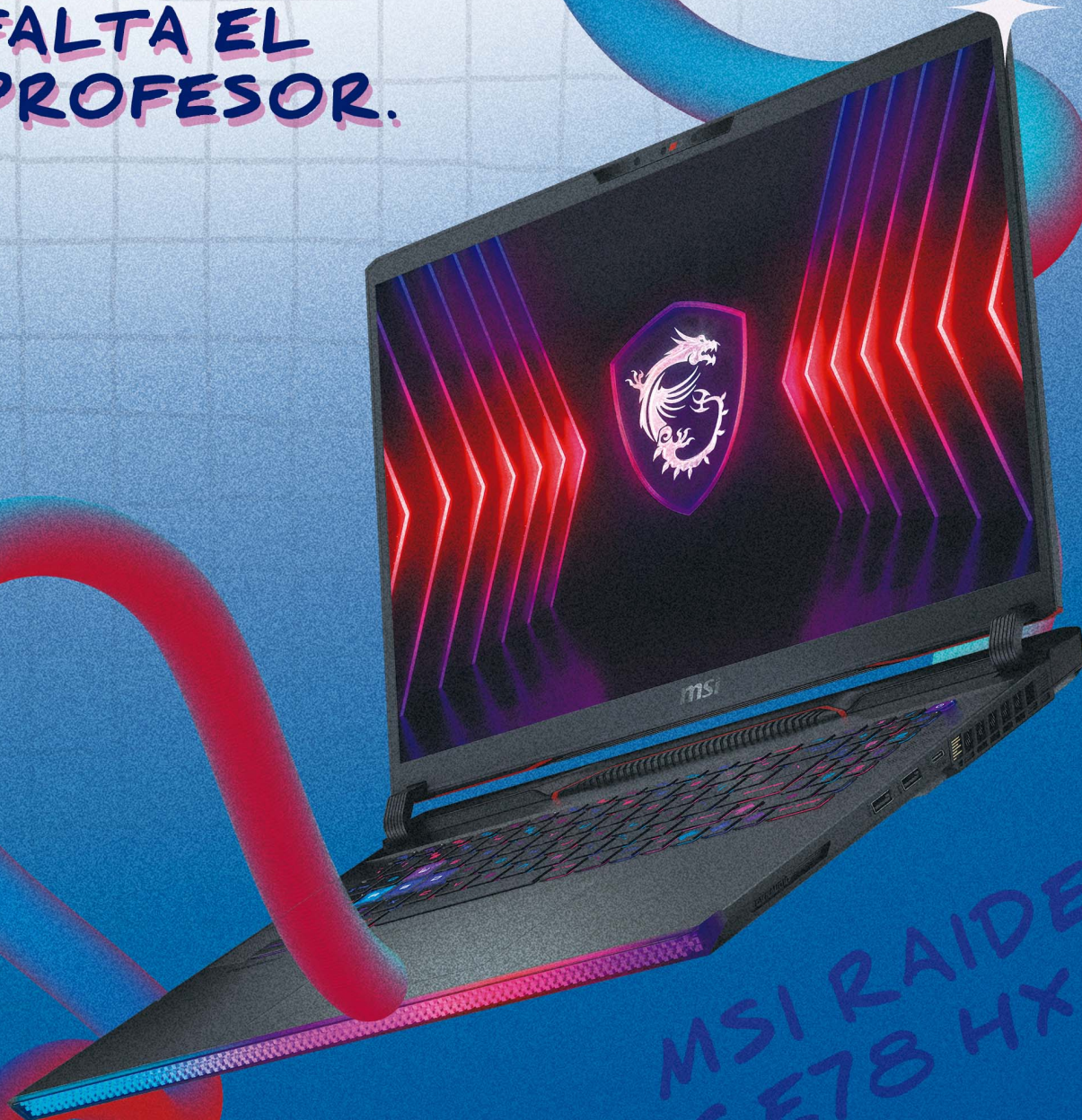
Motivos para fusiones y adquisiciones:

1. **Eficiencia económica**

- a. Reducción de costes de funcionamiento (economías de escala, alcance, sinergias).
- b. Sustitución del equipo dirigente de la empresa integrada cuando se observa que su rentabilidad es muy inferior al potencial de rentas que puede alcanzar.



TAN RÁPIDO
COMO TÚ
SALIENDO DE
CLASE SI
FALTA EL
PROFESOR.



MSI RAIDER
GE78HX

¡Este portátil es una bestia!

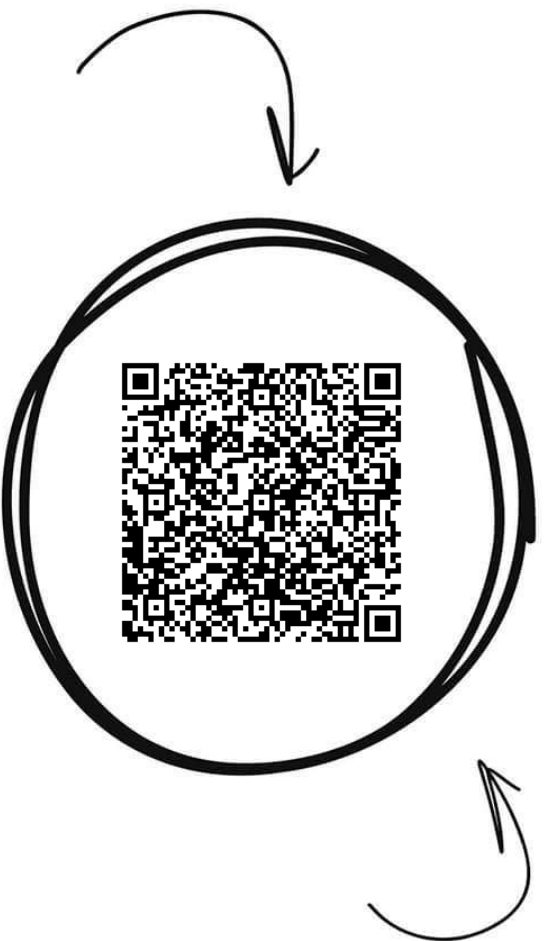
Con tarjetas gráficas NVIDIA hasta 4090 y procesadores Intel i9 de última generación, ningún juego o tarea universitaria se le resiste. La inteligencia artificial ajusta automáticamente la configuración para un rendimiento máximo. Además, su sistema de refrigeración garantiza que no se caliente. Y con su pantalla de 17 pulgadas QHD+, la experiencia visual es alucinante.



Dirección Estratégica de la...



Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas



Banco de apuntes de la

WUOLAH

- 1** Imprime esta hoja
- 2** Recorta por la mitad
- 3** Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes

- 4** Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR



- c. Permite colocar fondos excedentarios disponibles por la empresa, que sobrepasan las necesidades de inversión de sus negocios actuales.
- d. Incentivos fiscales.

2. Motivos estratégicos

- a. Obtención de recursos y capacidades.
- b. Forma de entrar en una industria o país.
- c. Reducir el nivel de competencia o influir en su evolución futura.
- d. Adquirir ventajas de integración vertical.
- e. Tamaño para competir en un mercado global.

3. Otros factores

- a. Objetivos propios de directivos.
- b. Tendencias mayoritarias o moda de la industria.

Valoración del desarrollo interno:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Adquisición tecnología más reciente (bienes de equipo). ◦ Optimización de localización industrial y distribución comercial. ◦ Optimización del proceso de crecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Inconvenientes: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Lentitud: período de maduración de la inversión realizada. ◦ Mayores dificultades para financiar el crecimiento, salvo recursos propios. |
|---|--|

Valoración del desarrollo externo:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Rapidez: disponibilidad inmediata nuevas inversiones. ◦ Facilita procesos de diversificación no relacionada e internacionalización. ◦ Mejor selección del momento adecuado para entrar en una industria | <ul style="list-style-type: none"> • Inconvenientes: <ul style="list-style-type: none"> ◦ No se puede optimizar la gestión proceso crecimiento. ◦ Coste superior. ◦ Problemas de integración de organizaciones. |
|--|--|

- o en un país.
- o Facilita la entrada en industrias maduras.
- o Requiere habilidades y recursos para la obtención de información y negociación.
- o Limitaciones por preservación de libre competencia.

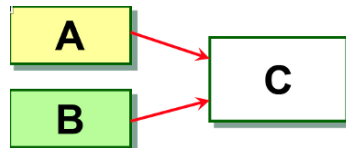
2. Tipos de fusiones y adquisiciones

Tipos de fusiones

Las fusiones son uniones entre dos o más empresas, normalmente con la pérdida de personalidad jurídica de, al menos, un participante.

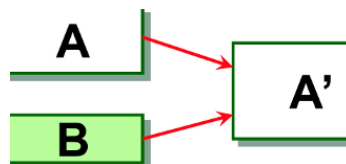
a. Fusión pura

Se produce cuando dos o más empresas, generalmente de tamaño equivalente, acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos: patrimonio y también deudas, disolviendo a continuación las empresas primitivas.



b. Fusión por absorción

Una de las empresas implicadas (absorbida) desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente. La empresa absorbente sigue existiendo, pero acumula a su patrimonio el correspondiente a la absorbida.

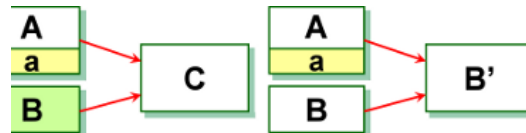


c. Fusión con aportación parcial de activos

Se produce cuando una sociedad A aporta tan sólo una parte de su patrimonio (a) junto con la otra empresa con la que se fusiona (B), bien a una nueva sociedad C que se crea en el propio



acuerdo de fusión, o bien a otra sociedad preexistente (B), que ve aumentado así su tamaño (B'). La sociedad A no se disuelve.



Tipos de adquisiciones

La adquisición de empresas tiene lugar cuando una empresa compra una parte del capital social de otra, con la intención de dominarla total o parcial. En este proceso, normalmente ninguna empresa pierde su personalidad jurídica, por lo que tanto la adquirente como la adquirida siguen existiendo.

El control de una empresa sobre otra dependerá del porcentaje de capital social adquirido \Rightarrow control absoluto (+ 80 % del capital), mayoritario (+50 %) o minoritario (-50 %). En este último caso, se considera adquisición cuando la adquirente tiene capacidad de control político de la adquirida.

La compra de una empresa puede hacerse de forma convencional cuando los propietarios se ponen de acuerdo en las condiciones y firman un contrato de compraventa. Cuando este acuerdo no es posible, la empresa adquirente puede recurrir a una Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA). Esta se produce cuando una empresa realiza una oferta de compra, de todo o parte del capital social, a los accionistas de otra empresa cotizada bajo determinadas condiciones, generalmente de precio, porcentaje de capital social y tiempo.

Si las condiciones de la OPA son aceptadas por la dirección de la empresa objetivo, se dice que es una OPA pactada. En caso contrario, se dice que es una OPA no pactada.

Para que una OPA tenga éxito, se suele ofrecer un sobreprecio sobre el valor de mercado a los accionistas actuales de la empresa objetivo.

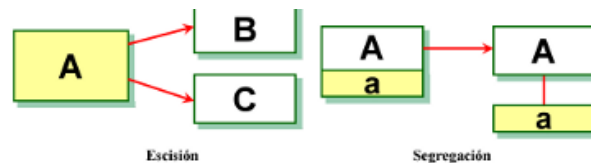
Formas de desconcentración de empresas

En una sociedad A se produce un proceso de **escisión** cuando hace aportación de su patrimonio a varias sociedades nuevas o preexistentes y deja de existir. En el caso de sociedades nuevas, hablamos de escisión pura. En caso contrario hablamos de escisión y absorción o escisión y fusión.



La **segregación** se da cuando una parte del patrimonio (a) de una sociedad (A) se desgaja en una o varias partes para formar otras tantas sociedades jurídicamente independientes.

Estas operaciones obedecen a procesos de reestructuración de empresas en su doble vertiente de saneamiento de un negocio o de reestructuración de la cartera de negocios.



La gestión de las fusiones y adquisiciones

Hay un número notable de casos en los que las fusiones y adquisiciones no alcanzan la creación de valor esperada para el accionista, es decir, que por separado, esas empresas habrían conseguido mayores tasas de rentabilidad y valor.

Los factores que causan esto los agrupamos en torno a 4 aspectos: diseño de la operación, integración de los sistemas organizativo y cultural, integración de los sistemas productivos u operativos y aspectos relacionados con la defensa de la competencia.



▼ DISEÑO DE LA OPERACIÓN

Implica identificar los principales elementos de la fusión o adquisición en cuanto a la empresa con la que se va a integrar o selección de la empresa objetivo, la negociación de las condiciones de la operación incluyendo la búsqueda de información relevante y la fijación del precio y la forma en que se va a financiar.

1. Selección de la empresa objetivo

Las características de la empresa candidata dependerán de los objetivos que se pretendan conseguir con la F/A. En todo el proceso de búsqueda y adquisición, suele ser decisivo el papel de los bancos de inversión que actúan como intermediarios entre los participantes.

2. Negociación de las condiciones

Otro problema se refiere a la obtención de la info suficiente para determinar el valor, riesgos y variables que afecten al futuro de la empresa, lo que se conoce como el establecimiento de las **diligencias debidas**.

Este es un paso previo a la asunción del compromiso de unión y se refiere a la investigación de los riesgos y contingencias que pudieran surgir en el proceso.

En este punto aparece el problema de la confidencialidad de la información interna que debe ser puesta en conocimiento del otro agente y la voluntariedad de su suministro. LA obtención de info se complica aún más cuando la F/A es internacional.

Para que el proceso se desarrolle correctamente suele ser habitual firmar una **Carta de Intenciones** donde se refleja la voluntad de llegar a un acuerdo futuro.

Un punto clave es la fijación del precio de la operación, que implica la valoración económica de las empresas involucradas, es decir, la identificación de una cantidad monetaria representativa de su valor real en ese momento.

3. Forma de financiación

La forma de pago de la operación puede ser en efectivo, mediante canje de acciones, emisión de obligaciones o cualquier otra fórmula financiera.

En cualquier caso, es relevante evaluar el nivel de riesgo en el que se incurre por el volumen de inversión a realizar y por el nivel de endeudamiento, especialmente cuando se recurre a financiación externa.

Una forma especial de financiar una operación es la compra mediante apalancamiento financiero. Consiste en financiar una parte del precio de adquisición mediante el empleo de deuda, que queda asegurada por los activos de la empresa adquirida y sus futuros flujos de caja. De forma que, después de la adquisición, la ratio de endeudamiento suele alcanzar valores muy altos.

En definitiva, consiste en comprar una empresa con su futura liquidez y con la ayuda de los ahorros fiscales resultantes del aumento de los gastos financieros y la consecuente reducción del impuesto sobre beneficios.

Estas empresas se tratan, según la matriz BCG, de empresas del tipo “vaca lechera”.

3. Cooperación y alianzas entre empresas

Acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Características:

- No existe relación de subordinación entre las empresas.
- Coordinación para realizar actividades conjuntamente.
- Pérdida de cierta autonomía organizativa.
- Difuminación de los límites de la organización.
- Interdependencia entre las empresas para la alianza.
- Consecución de un objetivo común.

▼ Motivos:

- **Eficiencia económica**

1. Forma eficiente de organizar la actividad económica.
2. Economía de escala.
3. Sinergias.
4. Economías de aprendizaje.
5. Reducción de los costes de transacción.

- **Otros factores**

1. Factores políticos.

- **Motivos estratégicos**

1. Obtención de recursos y capacidades.
2. Forma de entrar en una industria y o un país.
3. Reducir el nivel de competencia de la industria o influir en su evolución futura.
4. Adquirir ventajas de la integración vertical.
5. Tamaño para competir en un mercado global.



2. Efecto contagio → No quedarse aislado en un contexto de múltiples alianzas.
3. Efecto moda.

Ventajas generales:

- Permite alcanzar simultáneamente eficiencia y flexibilidad.
- Permite reducir el riesgo y la incertidumbre de los proyectos al ser compartidos.

Ventajas respecto de las transacciones internas

- Reduce la complejidad organizativa
- Cada socio en acts clave
- Disminuye las barreras de salida: el compromiso es más reversible

Ventaja respecto de transacciones de mercado:

- Mayor duración y estabilidad de las relaciones
- Disminuye el riesgo de entrada en nuevas industrias o países.

Ventaja respecto de fusiones y adquisiciones:

- Reduce problemas de integración cultural y org
- Supone un compromiso menos irreversible
- Más fácil resolver problemas de defensa de la competencia.

DESVENTAJAS

- Pérdida de autonomía en la toma de decisiones
- posible falta de delegación de poder a los responsables de la cooperación
- puede erosionar posición competitiva (efecto “Caballo de Troya”).
- potenciales intereses divergentes entre los socios.
- posible falta de confianza y compromiso entre socios.
- costes en tiempo y dinero y aumento de la complejidad organizativa.

¡Este portátil es una bestia!
Con tarjetas gráficas NVIDIA hasta 4090 y procesadores Intel i9 de última generación, ningún juego o tarea universitaria se le resiste.
La inteligencia artificial ajusta automáticamente la configuración para un rendimiento máximo. Además, su sistema de refrigeración garantiza que no se caliente. Y con su pantalla de 17 pulgadas QHD+, la experiencia visual es alucinante.

Conclusión:

Fragilidad de los acuerdos de cooperación → difícil llevarlos a cabo con éxito → importancia de la gestión de los acuerdos.

CLASIFICACIÓN DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN

→ Según acts implicadas:

- Centradas en una actividad
 - Producción ,I+D, marketing
- Complejas
 - Diversas acts de la cadena de valor

→ N° de socios:

- 2 socios:
 - Alianza bilateral o diádica.
- Múltiples socios
 - Alianza unilateral

→ Relación entre los socios:

- Vertical:
 - Acuerdo proveedor-cliente
- Horizontal competitiva:
 - Acuerdo entre competidores directos.
- Horizontal complementaria
 - Acuerdo entre no competidores

→ Objetivos estratégicos:

- Competitivos:
 - Acuerdo para conseguir o reforzar ventaja competitiva.
- Comparativos
 - Acuerdo para expandir las acts de los socios.

→ Naturaleza del acuerdo:

- Acuerdos contractuales:
 - Basados en un contrato.
 - Contratos de larga duración
 - Desarrollo de acts específicas de forma conjunta.
 - Firma más simple de cooperación
- Acuerdos accionariales
 - Basados en alguna forma de participación accionarial.
- Acuerdos interorganizativos
 - Multiplicidad de acuerdos entre múltiples socios.

Acuerdos contractuales

Se llevan a cabo mediante diversas modalidades de contratos entre empresas que no implican intercambio de acciones ni la inversión en el capital de ninguna empresa existente o nueva.

Contratos de larga duración sobre acts concretas

Forma más simple de cooperación.

Dos empresas desarrollan, mediante un contrato a largo plazo, acts específicas de forma conjunta. Se da lugar a una relación continuada entre las partes firmantes.

Suele establecerse entre 2 socios, centrados en una act muy específica, y predominan las relaciones de complementariedad entre las empresas, que suelen tener un peso similar en el acuerdo.

Franquicia

Tipo de contrato en el que una empresa (franquiciadora) cede a otra (franquiciada) el derecho a comercialización de ciertos producto o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones, a cambio de una compensación económica.

▼ Elementos:

- Derechos de comercialización ⇒ Aportados por el franquiciador: marca del producto, nombre comercial, presentación y diseño del establecimiento... Además, deberá aportar know-how, experiencia en el negocio y asistencia técnica y comercial durante la vigencia del acuerdo.
- El franquiciado es el propietario y quien realiza las inversiones ⇒ deberá pagar un derecho de entrada en el negocio y unas cantidades periódicas según volumen de ventas y/o asistencia técnica y comercial.

Además, tiene en exclusiva el régimen de franquicia respecto de una zona geográfica o productos determinados.

▼ Tipos de franquicias. Distinguimos 3:

1. **Franquicia de distribución** ⇒ El franquiciador cede los derechos de comercialización de productos.
2. **Franquicia de servicios** ⇒ Se cede una idea de servicio y una forma de prestarlo junto con la marca, el prestigio del franquiciador y el know-how y experiencia.

3. **Franquicia industrial** ⇒ mezcla de los contratos de licencia y franquicia, puesto que se ceden los derechos tanto para fabricar como para comercializar productos bajo determinadas características.

▼ Ventajas

- Para el franquiciador:
 - Se dispone rápidamente de una red de distribución de los productos propios, sin asumir el riesgo de realizar grandes inversiones.
- Para el franquiciado:
 - Se consigue acceder a las ventajas competitivas del franquiciador mediante la disponibilidad de una marca comercial, generalmente de reconocido prestigio, para su utilización exclusiva en una zona geográfica.

▼ Desventajas:

- Para el franquiciador:
 - No tiene el control total.
- Para el franquiciado:
 - Excesiva dependencia del franquiciador, que le hace estar en desventaja ante cualquier desacuerdo.
 - Posibilidad de pérdida de imagen de marca, mala gestión, etc., si hay problemas en la franquicia.

Licencias

Contrato por el que una empresa (licenciante) otorga a otra (licenciataria) el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación.

Estos derechos incluyen patentes, marcas comerciales, derechos de autor, know-how...

Este tipo se suele enmarcar dentro de acts de producción y de I+D.

La empresa licenciante puede obtener acceso a mercado internacionales, capacidad adicional de producción o divulgación de su sistema técnico sin perder el control del mismo.

A la licenciataria le permite disponer de un producto o proceso competitivo, suplir las propias deficiencias en el ámbito tecnológico o mejorar la imagen al asociarse con una empresa de prestigio tecnológico.



Entre las desventajas que conlleva, destacamos la dependencia tecnológica, el desincentivo a la innovación propia y las limitaciones de actuación en el mercado que suelen imponer los contratos de licencia.

Subcontratación

Una empresa (contratista o principal) encarga a otra (subcontratista o auxiliar) la realización de determinadas acts productivas según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final.

▼ Razones para la subcontratación:

- Reducciones de costes.
- Necesidades de capacidad a corto plazo.
- Escasez o carencia de los factores o recursos necesarios.
- Obligación legal para empresas multinacionales en apoyo de empresas suministradoras locales.
- Transferir al exterior algunas rigideces, costes o necesidades de recursos, consiguiendo producir a costes inferiores.

Puede observarse como un mecanismo para favorecer los procesos de desintegración vertical de las empresas mediante la exteriorización (outsourcing) de actividades productivas o servicios no centrales en su cadena de valor.

Así ocurre con las operaciones de “spin-off” en las que una empresa apoya a trabajadores cualificados propios para que la abandonen y creen su propia empresa, subcontratando estas nuevas empresas.

▼ Tipos:

- En cascada:
 - Las empresas auxiliares subcontratan, a su vez, una serie de acts.
- Avanzada:
 - El subcontratista también participa en la concepción, diseño y calidad del producto que va a fabricar, a partir de las especificaciones funcionales del contratista. La empresa auxiliar aporta también su capacidad tecnológica, know-how y experiencia.
- Co-contratación:



- Subcontratación avanzada en la que el subcontratista presta apoyo financiero a la empresa principal.

Consortios

Alianza entre varias empresas que formalizan una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una org mutua (consorcio) integrada por todas ellas.

Se caracteriza por la pluralidad de socios, suele implicar la realización de acts a gran escala ⇒ objetivos claramente definidos ⇒ se delega al consorcio las acts encomendadas.

El objetivo puede ser desde desarrollar un proyecto único e indivisible hasta la creación de una central de compras, distribución o de exportación. Con ello se consigue compartir el coste de la inversión, los riesgos y los beneficios a largo plazo que se obtengan, sin necesidad de crear una empresa con personalidad jurídica diferente. El consorcio puede disolverse cuando finaliza la tarea o la necesidad que ha dado lugar a su creación

Distinguimos 2 figuras legales en torno al consorcio:

- **Agrupaciones de Interés Económico (AIE):**
 - Personalidad jurídica propia
 - Objetivo principal → facilitar el desarrollo de las empresas que las conforman, ayudando y potenciando la realización de ciertas actividades.
 - Se configuran para cooperar en la actividad desempeñada por sus miembros.
- **Unión Temporal de Empresas (UTE):**
 - Carecen de personalidad jurídica.
 - Uniones de empresas por un cierto tiempo, determinado o indeterminado, que se constituyen para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro.
 - Se disuelven al finalizar las tareas encomendadas.

Acuerdos accionariales

Se diferencian de los contractuales porque el proyecto de colaboración implica la adquisición de acciones de una empresa por parte de, al menos, uno de los socios participantes.

Empresa conjunta o “joint-venture”

Constituye una de las formas más utilizadas de cooperación. Consiste en un acuerdo por el que dos o más empresas independientes, llamadas “padres” o “matrices” que crean una nueva empresa “hija”.

La creación de una empresa independiente hace que el proyecto de cooperación tenga unos objetivos y actividades claramente delimitados, unos actos físicos y humanos asignados de manera específica y unas responsabilidades directivas definidas.

Característica distintiva ⇒ se configura con personalidad propia y realiza negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada con los objetivos estratégicos de las empresas matrices que dan lugar a la cooperación.

Las empresas “padres” también suelen aportar personal, tecnología, activos...

Pueden ser:

- Igualitarias ⇒ los socios participan a partes iguales.
- Mayoritarias ⇒ un socio posee la mayoría del capital y, por tanto, el control del acuerdo.

La empresa conjunta representa un mecanismo flexible, eficaz, rápido y relativamente poco costoso, para acceder a tecnología, abaratar costes de producción o acceder a otros mercados, minimizando los costes de transacción.

Participaciones minoritarias

Las empresas aliadas siguen manteniendo el control de cada sociedad, pues se lleva a cabo la toma de participación minoritaria de una empresa por parte de otra o el intercambio o permuta de acciones entre empresas.

Se suele dar entre dos empresas que deciden colaborar en múltiples actos estableciendo una alianza a largo plazo. Suele ser minoritario pero significativo en cuanto a la inversión realizada, garantizando la alineación de intereses entre ambas partes.

A veces se da el intercambio de representantes, garantizando la disponibilidad de información interna entre los socios.

En este caso, no se crea una entidad nueva.

Otra posibilidad es la toma de participación minoritaria de una empresa sobre otra. Una empresa adquiere una participación en el capital de otra, con carácter minoritario, para apoyar su proyecto

empresarial, obteniendo también ventajas de esa colaboración y con intención de continuidad.

De esta manera, la empresa principal puede conseguir tener una ventana abierta a la tecnología “diversificación ventana”, sentar las bases para una futura adquisición o complementar sus acts de I+D internas.

Redes interorganizativas o redes de alianzas

Son una forma intermedia entre el mercado y la empresa, combinando cooperación y competencia. Se caracterizan por la pluralidad de acuerdos de cooperación entre empresas, la multiplicidad de socios y la complejidad de relaciones.

Unen a empresas con un propósito genérico de apoyarse mutuamente en diversas acts y pueden utilizar de forma simultánea acuerdos concretos de los tipos anteriores.

Una característica esencial es la complementariedad de actividades, que permite alcanzar la eficiencia a los participantes. Así, cada socio puede acceder a las competencias de los demás.

Constituye un nuevo instrumento para conseguir una posición competitiva fuerte al permitir a cada socio tener la participación de los demás en las luchas contra los competidores dominantes, siendo el problema principal el buscar el posicionamiento dentro de la propia red.

▼ Tipos:

- Verticales \Rightarrow Se agrupan empresas donde existe una relación proveedor-cliente.
- Horizontales \Rightarrow Agrupan a empresas competidoras entre sí.

4. La gestión de los acuerdos de cooperación

Se refiere al conjunto de problemas y factores que hay que tener en cuenta para poner en marcha un acuerdo de colaboración entre empresas.

Distinguimos 2 bloques o grupos de problemas básicos en la dirección de un acuerdo de cooperación: el proceso de formación del acuerdo y su gestión posterior.



Proceso de formación del acuerdo

Se refiere al conjunto de actividades a realizar antes de que la alianza empiece a funcionar.

Identificamos 3 partes relevantes:

1. Elección de la cooperación como la opción estratégica más adecuada.

La alta dirección debe valorar las posibles ventajas e inconvenientes de la cooperación y llegar a la convicción de que le permitirá obtener los objetivos propuestos de forma más ventajosa que otros métodos de desarrollo alternativos.

Esta decisión suele estar condicionada por aspectos como la posición previa de la alta dirección o la experiencia previa en la gestión de alianzas o el resultado positivo o negativo de experiencias anteriores.

2. Elección del socio o socios.

Requiere de la búsqueda de potenciales socios, el análisis y evaluación de sus fortalezas y debilidades y la fijación de los criterios para la elección del socio adecuado. Destacan dos elementos fundamentales como criterios:

- Ajuste estratégico: los objetivos del acuerdo son compartidos por los socios. Las necesidades de los socios deben ser complementarias. Los recursos y capacidades aportados deben servir para cubrir las deficiencias propias.
- Ajuste cultural: referido a la compatibilidad entre los valores, creencias y formas de actuar de los socios de modo que sea posible la colaboración en el futuro. Este ajuste no tiene por qué ser perfecto antes de iniciado el acuerdo por lo que es necesaria una actitud flexible y de aproximación durante toda la vida del acuerdo.



3. Diseño y negociación de los diferentes aspectos del acuerdo.

No existe alianza hasta que no se negocian los distintos términos del acuerdo. Los principales aspectos del acuerdo son:

- Contenido → definición de los objetivos, aportaciones que cada socio hace, reparto de beneficios, etc.
- Aspectos formales y legales → resolución de cuestiones como la forma adoptada para el acuerdo, previsión de problemas legales, etc.
- Organización → aspectos básicos acerca de las soluciones de diseño organizativo adoptadas para poder llevar a cabo el proyecto. Pueden incluirse aspectos como el reparto de actividades entre socios, asignación de responsabilidades, fijación de mecanismos de coordinación, etc.
- Planificación → definición de aspectos tales como el plazo de duración del acuerdo y su desarrollo temporal, realización de planes operativos de actuación para cada socio y para el proyecto conjunto, asignación de recursos financieros y humanos al proyecto.

Gestión del acuerdo

El éxito del acuerdo depende en muchas ocasiones de una buena gestión durante su implantación. La gestión de un acuerdo de cooperación tiene dos elementos fundamentales para su buen funcionamiento: las actitudes mantenidas por cada socio en relación con el resto de socios y con el acuerdo y los mecanismos específicos utilizados para hacer funcionar la alianza.

- **Actitudes**

Importancia de la confianza y el compromiso como factores clave.

La **confianza** se refiere a la creencia de que el otro socio va a actuar con honradez e integridad y va a cumplir los compromisos que ha adquirido.

El **compromiso** se refiere a la implicación real de cada socio en las actividades asignadas y en el éxito del acuerdo. Ello supone asignar los recursos necesarios, dedicar tiempo y atención a la marcha del acuerdo o realizar las inversiones comprometidas. En definitiva, realizar los esfuerzos necesarios para el éxito de la alianza.

La **flexibilidad** para adaptarse a las características, comportamientos y actitudes de los demás socios.

- **Mecanismos específicos para hacer funcionar el acuerdo**

Son distintos en función del tipo de acuerdo que estemos estableciendo.

Estos mecanismos se vinculan con las fases de organización y planificación de los acuerdos. Algunos de los aspectos más destacables a tener en cuenta en la gestión de los acuerdos de

cooperación son:

- Objetivos y metas claramente definidos → referencia fundamental para poner en marcha el acuerdo, estableciendo sus límites y la relación con el resto de acts de la empresa.
- Asignación de recursos y apoyo de la alta dirección → relativo a la actitud de compromiso y se refiere a la asignación efectiva de recursos suficientes y valiosos para que el acuerdo funcione.
- Política de personal positiva → la asignación de personas al acuerdo debe enfocarse como una posibilidad de mejora y desarrollo, no como un elemento de castigo.
- Definición de una estructura organizativa propia y adecuada → asignación de autoridad y responsabilidad a los directivos encargados de hacer funcionar el acuerdo, el establecimiento de los mecanismos de coordinación adecuados entre los socios o la definición del grado de autonomía otorgado al responsable del acuerdo.
- Sistema eficaz para la captación de información → para obtener los retornos esperados en términos de información y aprendizaje.
- Mecanismos para resolver los conflictos y para terminar la alianza → prever sistemas para resolver los conflictos.
- Sistemas de vigilancia y control → para saber si se está siguiendo el camino correcto para alcanzar los objetivos.

En el caso de empresas con múltiples alianzas, hablamos de la “gestión de cartera de alianzas”, en la que podemos destacar 4 tareas esenciales:

1. **Desarrollar e implantar una estrategia de cartera**, una orientación general para aplicar a todas las alianzas.
2. **Seguimiento de la cartera**, que implica vigilar y controlar la aportación que hace la cartera de alianzas tanto a las estrategias competitivas como a la corporativa.
3. **Coordinación de la cartera**, que implica tratar de conseguir sinergias y evitar conflictos entre las distintas alianzas.
4. **Sistema de gestión de alianzas**, que proporcione una infraestructura de apoyo que facilite la gestión tanto de las alianzas individuales como la de la cartera en su conjunto.

Resultados de la cooperación

Consideramos la medición de los resultados desde una doble perspectiva:

- **Que se logren o no los objetivos inicialmente planteados:**

Necesario poner en relación los resultados obtenidos con las razones que justificaron la realización de la alianza, pues muchos acuerdos recogen aspectos y objetivos cualitativos, no o siempre es posible identificar los resultados con una medida objetiva de la rentabilidad.

Hay que valorar también la estabilidad del acuerdo, que depende de la satisfacción que experimenten los distintos socios con su participación.

- **Los beneficios que obtiene del acuerdo son superiores a las aportaciones:**

La cooperación no es un juego de suma cero, por lo que todos los socios pueden y deben beneficiarse simultáneamente de los resultados del acuerdo e intentar obtener beneficios a costa de los otros socios va en contra de la alianza.

Es preciso que tanto los beneficios como los costes se repartan de forma equilibrada.