

TEMA-1-apuntes.pdf



elsabueno_



Dirección Estratégica de la Empresa II



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada



**PESA TAN POCO QUE
ES COMO SI NO LLEVARA
NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.**

LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.

MSI PRESTIGE 13 AI STUDIO

MSI

MIRA MIRA



**PESA TAN POCO QUE
ES COMO SI NO LLEVARA
NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.**
LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.

MSI

TEMA 1.- DIRECCIONES DE DESARROLLO.

1.- EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

LA ESTRATEGIA.

Una **estrategia** es un conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos y capacidades. El objetivo de la misma es vincular a la propia empresa con el entorno de forma dinámica. La estrategia se toma en todos los niveles de la empresa, por lo que encontramos de diferentes tipos según sea el nivel en el que se toma:

1. **ESTRATEGIA CORPORATIVA O DE EMPRESA:** implica adoptar una perspectiva de **conjunto y a largo plazo**. Trata de identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar, es decir, determinar el ámbito de actividad y la orientación básica de la empresa en su conjunto (campo de actividad). Se centra en los objetivos corporativos:
 - + Crecimiento.
 - + Desarrollo.
 - + Estabilidad.
2. **ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO:** determinar cómo competir mejor en cada uno de los negocios en los que la empresa actúa. La cuestión principal es la **creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva**. Para ello hay que desarrollar los recursos y capacidades organizativas que la sustenten. Este tipo de estrategia implica adoptar una perspectiva más “práctica y concreta”. Las tres estrategias competitivas más importantes son:
 - + **LIDERAZGO EN COSTES:** una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Así, la empresa puede vender los productos al mismo precio que las demás, pero su margen (rentabilidad) es mayor.
 - + **DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO:** una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes, por lo que éstos están dispuestos a pagar más por ese producto que por el de los competidores.
 - + **SEGMENTACIÓN DE MERCADO:** la empresa selecciona un grupo de compradores, un tipo de productos o un mercado geográfico, excluyendo a los demás. La empresa que emplee la segmentación de mercados podrá atender a los clientes mejor.
3. **ESTRATEGIAS FUNCIONALES:** cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada Unidad Estratégica de Negocio para maximizar la productividad de dichos recursos.

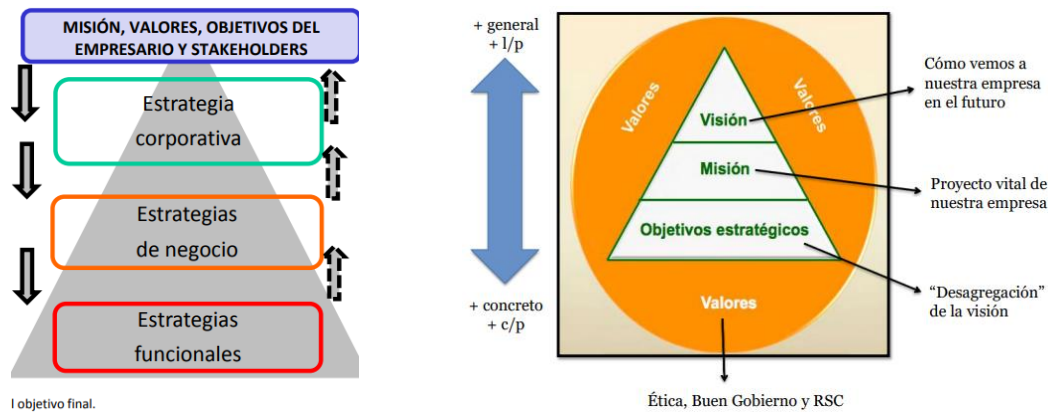
MSI PRESTIGE 13 AI STUDIO

¡ESTE PORTÁTIL ES LA BOMBA SI QUIERES POTENCIA Y LLEVARLO A TODOS LADOS! SOLO PESA 990 GRAMOS Y TIENE UNA PANTALLA DE 13 PULGADAS, MÁS LIGERO QUE LOS APUNTES DE MEDICINA. ES PEQUEÑO PERO PODEROSO, CON LOS NUEVOS CHIPS INTEL CORE ULTRA 7 Y GRÁFICAS INTEL ARC. ADEMÁS, TRAE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA HACERTE LA VIDA MÁS FÁCIL. EL MSI AI ENGINE SE ADAPTA AUTOMÁTICAMENTE A LO QUE ESTÁS HACIENDO: BAJA EL RUIDO EN REUNIONES, AHORRA BATERÍA EN TAREAS SENCILLAS Y DA EL MÁXIMO EN LAS PESADAS. ¡ES COMO TENER UN ASISTENTE PERSONAL PARA TU LAPTOP!

MIRA MIRA



1
WUOLAH



EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Podemos considerar que este proceso está integrado por tres grandes partes:

1. **ANÁLISIS ESTRATÉGICO:** consiste en **definir y analizar el marco** en el que la empresa va a decidir su estrategia y se compone de tres partes:
 - + La orientación futura: visión, misión, objetivos estratégicos y valores.
 - + Análisis externo: amenazas y oportunidades del entorno.
 - + Análisis interno: fortalezas y debilidades.
- ⇒ **AJUSTE ESTRATÉGICO:** coherencia entre la **estrategia formulada es acorde al análisis estratégico**. Cuando la estrategia elegida permite acercarnos a los objetivos, aprovecha las oportunidades del entorno y evita sus amenazas, se basa en las fortalezas de la empresa y sortea o mitiga sus posibles debilidades, decimos que hay ajuste estratégico. Si alguno de los anteriores elementos no se da, la estrategia se resiente y el riesgo de fracaso aumenta
2. **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:** diseñar las **posibles alternativas** que se tienen para conseguir la visión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno. Es preciso evaluarlas mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas (la que a priori sea la mejor) para su implantación posterior.
- ⇒ **AJUSTE ORGANIZATIVO:** coherencia entre **la estrategia elegida y mis recursos**. Si dicha coherencia no se da, la estrategia elegida no acabará de funcionar y los resultados serán decepcionantes. Cuando los objetivos estratégicos, el entorno o la dotación de recursos y capacidades de una empresa cambian, se romperá el ajuste existente y los resultados empeorarán
3. **IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA:** lo cual conlleva la introducción de cambios organizativos que deben ser adecuadamente gestionados:
 - + PUESTA EN PRÁCTICA: es crucial la elaboración de un **plan estratégico** que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito.



MSI™

**PESA TAN
POCO QUE
ES COMO
SI NO
LLEVARA
NADA. LLEVARA
NADA. LLEVARA NADA.
LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.**

MSI PRESTIGE 13 AI STUDIO

¡ESTE PORTÁTIL ES LA BOMBA SI QUIERES POTENCIA Y LLEVARLO A TODOS LADOS! SOLO PESA 990 GRAMOS Y TIENE UNA PANTALLA DE 13 PULGADAS, MÁS LIGERO QUE LOS APUNTES DE MEDICINA.

ES PEQUEÑO PERO PODEROSO, CON LOS NUEVOS CHIPS INTEL CORE ULTRA 7 Y GRÁFICAS INTEL ARC.

ADEMÁS, TRAE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA HACERTE LA VIDA MÁS FÁCIL. EL MSI AI ENGINE SE ADAPTA AUTOMÁTICAMENTE A LO QUE ESTÁS HACIENDO: BAJA EL RUIDO EN REUNIONES, AHORRA BATERÍA EN TAREAS SENCILLAS Y DA EL MÁXIMO EN LAS PESADAS. ¡ES COMO TENER UN ASISTENTE PERSONAL PARA TU LAPTOP!

MIRA MIRA



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

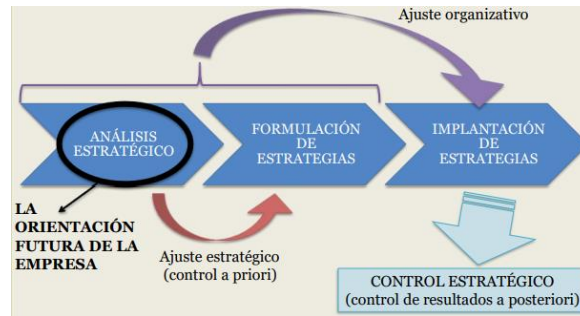
Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes

4

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



- + **CONTROL:** se ocupa de la **revisión del proceso de implantación de la estrategia**, así como de su modificación conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas. Ello supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse en cualquiera de las etapas definidas en el proceso.



2. EL CAMPO DE ACTIVIDAD.

El **campo de actividad** hace referencia a la elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, es decir, el conjunto de negocios en los que se va a competir y cómo se van a relacionar esos negocios entre sí. Depende de:

- *La orientación* futura de la empresa.
- El *entorno* de la empresa.
- Los *recursos y capacidades* de la empresa.

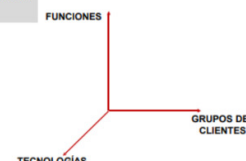
El **modelo de Abell (1980)** nos permite analizar el entorno competitivo de una forma mucho más rápida, pues se centra en 3 dimensiones:

- *Grupo de clientes servidos*: a quién se dirigen los productos o servicios.
- *Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes*: lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas. **Qué queremos fabricar** → diversidad de necesidades de los clientes que se quiere satisfacer
- *Tecnología empleada o cómo se ofrece el producto*: la forma en que una función es cubierta. **Cómo vamos a fabricar** → si se va a competir en distintas industrias con distintos negocios.

A través del modelo podemos identificar:

- **INDUSTRIA**: es el conjunto de empresas que, a partir una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles.
- **MERCADO**: se refiere al conjunto de empresas que cubren la misma función para el mismo grupo de clientes, independientemente de la industria en la que estén, es decir, de la tecnología que utilicen.

Dimensiones para identificar entorno específico



A partir de las tres dimensiones del modelo de Abell la empresa elige su campo de actividad definiendo:

- **ÁMBITO:** hace referencia al **número de funciones, de grupos de clientes o de tecnologías** que utiliza la empresa:
 - + Un ámbito estrecho o enfocado corresponde a una empresa que atiende a una única función, a un solo grupo de clientes y utiliza una única tecnología.
 - + Un ámbito amplio supone atender múltiples funciones y/o grupos de clientes y/o utilizando varias tecnologías.
- **DIFERENCIACIÓN ENTRE SEGMENTOS ESTRATÉGICOS:** estos segmentos representan las distintas **combinaciones posibles entre funciones, clientes y tecnologías**. La diferenciación hace referencia al grado en el que una empresa trata de forma diferente a los distintos segmentos de acuerdo con cada una de las dimensiones del modelo de Abell: funciones, grupos de clientes y tecnologías. Esta diferenciación se plantea como una respuesta a las distintas necesidades de los consumidores, que se puede conseguir:
 - + Una modificación en el propio producto.
 - + alguna modificación en la estrategia comercial de la empresa.

3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

Una vez establecido el campo de actividad, la empresa puede evolucionar en el tiempo como consecuencia tanto de su actividad actual como de posibles decisiones estratégicas adoptadas. **El crecimiento y el desarrollo** hacen referencia ambos a una evolución por la cual la empresa modifica su tamaño o el campo de actividad en el que actúa:

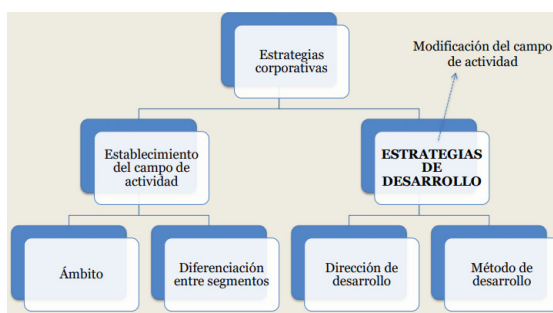
- **CRECIMIENTO:** hace referencia a incrementos de tamaño en variables tales como el volumen de activos, la producción, las ventas, los beneficios o el personal empleado. **Son aspectos cuantitativos.** Es un elemento esencial en la definición de estrategia corporativa por:
 - + El crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas que crecen reflejan una progresión continua, una sensación de no estar estancadas y tener posibilidades de futuro.
 - + En entornos tan dinámicos y competitivos como los actuales, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, tanto para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas que crecen como para mejorarla.
 - + El objetivo de crecimiento está estrechamente relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que éstos tratarán de potenciarlo.
- **DESARROLLO:** es más amplio que el de crecimiento, ya que incluye variaciones **cualitativas de la empresa** y, aunque suele ir acompañado de crecimiento en la mayoría de los casos, no siempre es así. La elección de las estrategias de desarrollo debe estar orientada hacia la **creación de valor**.

PESA TAN POCO QUE ES COMO SI NO LLEVARA NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.

MSI™

En las decisiones estratégicas de desarrollo, la dirección dispone de diversas opciones que dependen de la respuesta que se dé a los dos problemas básicos:

- **DIRECCIÓN DE DESARROLLO:** hace referencia a decidir si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando, desarrollar otras nuevas o reestructurar el conjunto de sus negocios. En definitiva, decidir acerca de la modificación o no del campo de actividad.
- **MÉTODO DE DESARROLLO:** una vez elegida la dirección, es preciso decidir acerca del método, forma o vía para conseguir los objetivos marcados en la dirección de desarrollo elegida.



4. DIRECCIONES DE DESARROLLO.

A lo largo del tiempo, puede ser conveniente plantearse la modificación del campo de actividad, ya que los **factores que influyen en su definición también pueden modificarse**. Esta es la esencia de las estrategias de desarrollo.

Una de las tipologías más conocidas y extendidas de las estrategias básicas de crecimiento y desarrollo se debe a **Ansoff (1976)**, quien fundamenta su clasificación en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a los productos como a los mercados. Hay que tener en cuenta dos criterios:

1. *Mismos productos y mercados.*
2. *Los productos y mercados tienen relación o no con los actuales.*

Se identifican dos estrategias básicas:

- *La estrategia de expansión* implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez.
- *La diversificación* supone una cierta ruptura con la situación actual, desarrollándose la empresa a partir de mercados y productos nuevos.

MSI PRESTIGE 13 AI STUDIO

¡ESTE PORTÁTIL ES LA BOMBA SI QUIERES POTENCIA Y LLEVARLO A TODOS LADOS! SOLO PESA 990 GRAMOS Y TIENE UNA PANTALLA DE 13 PULGADAS, MÁS LIGERO QUE LOS APUNTES DE MEDICINA. ES PEQUEÑO PERO PODEROSO, CON LOS NUEVOS CHIPS INTEL CORE ULTRA 7 Y GRÁFICAS INTEL ARC. ADEMÁS, TRAE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA HACERTE LA VIDA MÁS FÁCIL. EL MSI AI ENGINE SE ADAPTA AUTOMÁTICAMENTE A LO QUE ESTÁS HACIENDO: BAJA EL RUIDO EN REUNIONES, AHORRA BATERÍA EN TAREAS SENCILLAS Y DA EL MÁXIMO EN LAS PESADAS. ¡ES COMO TENER UN ASISTENTE PERSONAL PARA TU LAPTOP!

MIRA MIRA



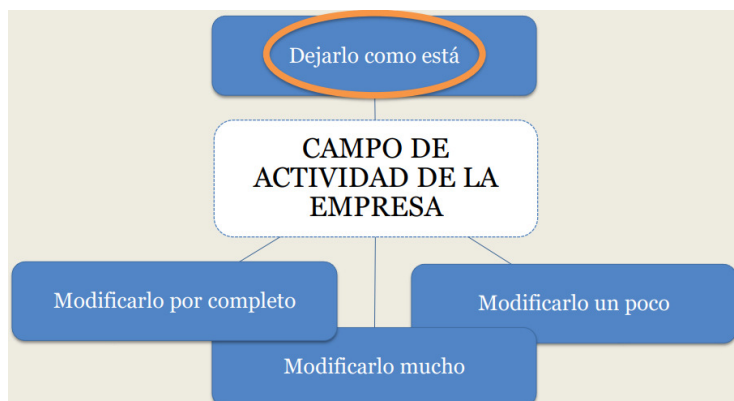
5
WUOLAH

Sin embargo, existe un problema: se identifica el crecimiento con el desarrollo, es decir, no tiene en cuenta que se pueda cambiar de negocio. **Esto no siempre ocurre.** Por lo tanto, los criterios para determinar si es una estrategia de expansión o diversificación son:

- Modificación o no del campo de actividad.
- Crecimiento o no.
- Mismos productos y mercados.
- Productos y mercados relacionados o no con los actuales.

La identificación de las estrategias de desarrollo se puede hacer a partir de una determinada composición de la cartera de negocios en el momento actual (integrada por uno, varios o muchos negocios), planteando distintas alternativas según cuatro criterios básicos:

1. **CONSOLIDACIÓN, dejarlo como está:** mantener la empresa como está (mismos negocios y mismos niveles de mercado). **A priori no hay ni crecimiento ni desarrollo**, pues nos centramos en mantenernos. Es una estrategia temporal, pues solo la vamos a aplicar cuando nuestro producto o negocio esté en el tiempo de madurez o declive. Una vez que hemos alcanzado dicho momento tenemos 3 opciones:
 - + Abandonar la empresa.
 - + Expansión.
 - + Diversificación.
2. **MODIFICARLO POR COMPLETO, reestructuración:** abandono y saneamiento de negocios.
3. **MODIFICARLO MUCHO, expansión:**
 - + Penetración en el mercado.
 - + Desarrollo de productos.
 - + Desarrollo de mercados.
4. **MODIFICARLO UN POCO, diversificación:**
 - + Relacionada.
 - + No relacionada.
 - + Integración vertical.



4.1. EXPANSIÓN.

La **estrategia de expansión** es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o explotación del negocio o los negocios actuales, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual.

		EXPANSIÓN	
		PRODUCTOS	
MERCADOS	Mismo	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevo	Desarrollo de mercados	DIVERSIFICACIÓN

Por ello, en la estrategia de expansión habitualmente se pueden utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos actual. Presenta diversas variantes en función de la relación de los productos y mercados que se quieren desarrollar con los actualmente existentes.

✚ PENETRACIÓN EN EL MERCADO.

Esta estrategia es una forma de especialización, ya que no supone modificación del campo de actividad: la empresa se mantiene en sus negocios actuales. **Implica crecimiento**, ya que al menos aumenta el volumen de las ventas y los activos y la contratación de personal. La penetración en el mercado puede conseguirse con:

- *Explotar las fuentes de ventaja competitiva* que la empresa posee permite crecimiento a largo plazo, bien sea de liderazgo en costes o por diferenciación de producto.
- *Variables comerciales*, dirigidas a:
 - + Los actuales clientes tratando de conseguir aumentar la frecuencia de uso del producto o servicio (incentivando a usar el producto un mayor número de veces o a reponerlo con mayor rapidez) o aumentar la cantidad de uso (cuando en un mismo acto de consumo se aumenta la cantidad consumida).
 - + Nuevos clientes potenciales que actualmente no consumen el producto o servicio = atraer a “clientes pasivos”.

La penetración en el mercado es **especialmente adecuada**:

- La industria está en *fase de rápido crecimiento* o tiene importantes expectativas de crecimiento futuro.
- *Industrias maduras* cuando es posible la localización de bolsas de demanda insatisfechas que pueden proporcionar un importante número de clientes potenciales.
- *Industrias en declive* como consecuencia del abandono de otras empresas de la industria que no han podido soportar la presión competitiva.

⇒ RIESGOS:

- ☠ **Es muy dependiente de las condiciones y evolución del entorno competitivo.** Cambios importantes en el entorno pueden dejar obsoleto el negocio de la empresa y su ventaja competitiva, sin la posibilidad de variar rápidamente hacia una nueva actividad.
- ☠ **La empresa apuesta todo a una sola actividad.** Cualquier error en una decisión estratégica puede poner en peligro el proyecto empresarial.
- ☠ **La empresa pierde la oportunidad de generar sinergias** extendiendo su campo de actividad para aprovechar sus recursos y capacidades más valiosos en nuevos productos o mercados obteniendo de esta manera una rentabilidad adicional.

DESARROLLO DE PRODUCTOS.

Con esta estrategia la empresa se **mantiene en el mercado actual**, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes. **Los productos cubren la misma función que los productos anteriores**, pero permiten mejorar la satisfacción de dicha función para el mismo segmento de clientes.

El desarrollo de productos puede conseguirse introduciendo **innovaciones tecnológicas** en los productos tradicionales que mejoren sus prestaciones. Estas modificaciones pueden ser:

- *Innovaciones accesorias* mejorando ligeramente los productos, como, por ejemplo, nuevas versiones actualizadas de un programa de ordenador o de un dispositivo móvil.
- *Innovaciones sustanciales*, cuando suponen la sustitución de los productos tradicionales al quedar éstos obsoletos, como ocurre en el caso de los nuevos smartphones respecto de los móviles tradicionales.
- *Ampliando la gama de un producto básico con distintas presentaciones*. En estos casos la función no cambia, si bien los nuevos formatos se pueden adaptar mejor a los diferentes gustos y necesidades de los clientes.

Esta estrategia es especialmente **adecuada en industrias muy dinámicas o hipercompetitivas** donde la innovación es constante y los ciclos de vida de los productos son muy cortos. En estos casos, el desarrollo de productos es casi obligado para una empresa que quiera competir con posibilidades de éxito.

⇒ RIESGOS:

- ☠ **Es muy exigente** para la empresa en términos de recursos y capacidades ya que va a necesitar renovar y mejorar constantemente su dotación. Para tener éxito es preciso tener una fuerte capacidad en investigación y desarrollo de nuevos productos. Esta estrategia permite a la empresa:
 - Ofrecer al mercado una imagen de innovación que refuerza su prestigio ante los clientes.
 - Generar sinergias al compartir los distintos productos las mismas estructuras comerciales y de distribución y las de producción.
- ☠ **El proceso de crear nuevos productos puede ser costoso** y no necesariamente conducir al éxito inmediato por lo que aconsejable que los nuevos productos estén relacionados con las competencias esenciales de la empresa.

DESARROLLO DE MERCADOS.

Con la estrategia de desarrollo de mercados, la empresa trata de **introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados**. De esta forma, aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales. Los nuevos mercados a los que la empresa se dirige pueden ser:

- *Nuevas aplicaciones para los actuales productos*, adaptándolos a nuevas funciones distintas de las que anteriormente satisfacía.
- *Nuevas áreas geográficas*, ya sean locales, regionales, nacionales o internacionales, en las que la empresa pueda vender sus productos tradicionales.

PESA TAN POCO QUE ES COMO SI NO LLEVARA NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.

MSI™

- *Nuevos segmentos de la industria* con parecidos factores críticos de éxito a los existentes en los segmentos en los que anteriormente se actuaba. Estos nuevos segmentos pueden derivar de distintos criterios como tipo de cliente, renta, canal de distribución, etc.

Algunos de los **motivos** que suelen estar detrás de esta opción de desarrollo son:

- Aparecen *nuevos canales de distribución* de alta calidad, confianza y de costes no excesivamente elevados.
- La empresa ha alcanzado *altas tasas de eficiencia y eficacia* en los mercados actuales pretendiendo introducirse en otros nuevos que no están saturados.
- Las *instalaciones productivas se encuentran actualmente infrautilizadas*, por lo que se pueden buscar nuevos mercados para aprovechar mejor la capacidad instalada.
- La empresa dispone de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo estas *operaciones de expansión*.

⇒ **RIESGOS:** ninguno o casi ninguno.

4.2. LA DIVERSIFICACIÓN.

La **estrategia de diversificación** consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales. Por tanto, la diversificación implica nuevos conocimientos, técnicas e instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión.

La diversificación supone un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan a la estructura de la empresa y que representan una clara ruptura con su trayectoria pasada. Las **razones** para llevar a cabo esta estrategia pueden ser:

- **EXTERNAS:**
 - + Saturación del mercado tradicional, lo que supone que no se pueden alcanzar los objetivos de crecimiento por la vía de la expansión.
 - + Oportunidades de inversión en nuevas actividades que ofrezcan interesantes niveles de crecimiento y rentabilidad.
- **INTERNAS:**
 - + Reducción del riesgo global, ya que, aunque alguna de las actividades fracase, es difícil pensar que todas ellas vayan mal simultáneamente.
 - + Recursos y capacidades excedentes en las actividades tradicionales.
 - + Generación de sinergias por el aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre actividades. Las sinergias pueden ser:
 - **Comerciales:** marca comercial, canales de distribución, fuerza de ventas, publicidad, conocimiento de los clientes...
 - **Productivas:** tecnología de producto y de proceso, mejor utilización de equipos, reparto de costes indirectos, compartir efecto experiencia, compras concentradas...

MSI PRESTIGE 13 AI STUDIO

¡ESTE PORTÁTIL ES LA BOMBA SI QUIERES POTENCIA Y LLEVARLO A TODOS LADOS! SOLO PESA 990 GRAMOS Y TIENE UNA PANTALLA DE 13 PULGADAS, MÁS LIGERO QUE LOS APUNTES DE MEDICINA. ES PEQUEÑO PERO PODEROSO, CON LOS NUEVOS CHIPS INTEL CORE ULTRA 7 Y GRÁFICAS INTEL ARC. ADEMÁS, TRAE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA HACERTE LA VIDA MÁS FÁCIL. EL MSI AI ENGINE SE ADAPTA AUTOMÁTICAMENTE A LO QUE ESTÁS HACIENDO: BAJA EL RUIDO EN REUNIONES, AHORRA BATERÍA EN TAREAS SENCILLAS Y DA EL MÁXIMO EN LAS PESADAS. ¡ES COMO TENER UN ASISTENTE PERSONAL PARA TU LAPTOP!

MIRA MIRA



- **Financieras y de inversiones:** utilización conjunta de activos fijos, captación conjunta de recursos financieros en los mercados, transferencia de recursos financieros de unos negocios a otros...
 - **De dirección:** aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos.
- **OTRAS:**
- + Diversificación imagen: el deseo de una empresa de mantener o mejorar su imagen ante la sociedad.
 - + Diversificación ventana: es una forma de estar presente en actividades en las que se realizan cambios tecnológicos importantes y que pueden influir en la tecnología utilizada en la actividad principal.

DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA.

La diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. Existen dos tipos de diversificación relacionada:

- **DIVERSIFICACIÓN LIMITADA:** la mayoría de los negocios están relacionados entre sí a través de un activo o competencia esencial situado en el negocio central.
- **DIVERSIFICACIÓN VINCULADA:** cada actividad o negocio está relacionada con al menos una de las otras actividades, aunque no con un activo o competencia esencial.

El principal argumento para que las empresas lleven a cabo estrategias de diversificación relacionada es la **generación de sinergias entre los distintos negocios**: el desarrollo conjunto de dos negocios ofrece un resultado mejor que la suma del desarrollo de cada uno de ellos por separado. La utilización de las sinergias originadas puede reforzar la posición competitiva de la empresa al facilitar estrategias tanto de liderazgo en costes como de diferenciación de producto. La generación de estas sinergias puede hacerse de dos formas:

1. *Compartiendo recursos y capacidades con las nuevas actividades*, es decir, tanto recursos tangibles como intangibles existentes en la empresa, generando así economías de alcance. Esto puede hacerse porque:
 - + Los recursos o capacidades están infrautilizados.
 - + Algunos de los recursos no tienen límite en su capacidad de utilización debido a su carácter intangible.
2. *Transfiriendo conocimientos y/o habilidades de unos negocios a otros*, de forma que:
 - + Se puedan aprovechar las interrelaciones entre las antiguas actividades y las nuevas para obtener ventajas competitivas sostenibles que antes no existían.
 - + Se puedan transferir las ventajas competitivas a las nuevas actividades con un coste inferior al que habría que soportar si hubiera que crearlas directamente.

Estos conocimientos y habilidades constituyen unas **competencias esenciales** que pueden ser la base de una estrategia de diversificación relacionada. Pueden estar referidas a aspectos técnicos o a la forma común de concebir y dirigir los negocios implicados.

⇒ **RIESGOS:** los mayores problemas provienen de las dificultades para generar sinergias y sus costes asociados:

☠ **Costes de coordinación por el mayor esfuerzo de coordinación organizativa.** Las sinergias hay que crearlas por parte de la dirección empresarial mediante un esfuerzo continuado. Estos costes aumentan con:

- El número de negocios que componen la cartera.
- La variedad existente entre unos negocios y otros.

☠ **Costes de compromiso.** La generación de sinergias obliga a compromisos y obligaciones de manera que si los distintos negocios tienen recursos compartidos no se puede gestionar autónomamente uno de ellos obviando las repercusiones que pudiera tener en el desarrollo de los demás.

☠ **Costes de inflexibilidad.** Las relaciones entre los distintos negocios pueden crear situaciones de inflexibilidad por las dificultades que podría tener un negocio para responder autónomamente a movimientos de los competidores sin perjudicar a otros negocios o por las barreras de salida que se crean en un negocio que comparte recursos con otro negocio.

La diversificación relacionada sólo puede tener éxito cuando se aprovechan adecuadamente los recursos y capacidades para generar sinergias sin que los costes asociados destruyan totalmente los beneficios conseguidos por dichas sinergias. Pero esto no siempre es posible ni fácil, ya que los nuevos negocios requieren, en cualquier caso, desarrollar competencias nuevas y esto supone un reto para la empresa.

🌈 **DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA.**

La **diversificación no relacionada** supone un mayor grado de ruptura con la situación actual ya que los nuevos productos y mercados no mantienen relación con los tradicionales. Se pueden conseguir dos tipos de sinergias:

- **SINERGIAS FINANCIERAS:** los distintos negocios son observados como componentes de una cartera de inversiones, de manera que aquellos que son excedentarios financiarían a aquellos otros que son deficitarios. No es necesario que los negocios estén relacionados entre sí.
- **SINERGIAS DIRECTIVAS:** derivadas de la posibilidad de aplicar a los nuevos negocios la capacidad genérica de la dirección para afrontar y resolver problemas.

Dentro de **las razones** por las que una empresa puede decidir llevar a cabo una estrategia de diversificación no relacionada encontramos:

- **Reducción del riesgo global de la empresa:** introducirse en nuevos negocios distintos de los anteriores implica asumir un riesgo adicional derivado del desconocimiento de la nueva actividad y de la dificultad de trasladar la experiencia en los antiguos negocios a los nuevos.

- *Búsqueda de alta rentabilidad*: una empresa con excedentes financieros importantes o instalada en un sector maduro con escasas perspectivas de crecimiento puede buscar oportunidades de inversión que mejoren la rentabilidad global.
- *Mejor asignación de recursos financieros* a partir de la consideración de la empresa como una cartera de inversiones, canalizando los excedentes que puedan producirse en algunas actividades hacia otras en las que exista una demanda neta de recursos (sinergias financieras).
- *Objetivos de la dirección*: algunos objetivos de la alta dirección tales como poder, estatus, posibilidades de promoción, aumento de remuneraciones, etc., pueden justificar la diversificación no relacionada.

⇒ RIESGOS:

- ☠ **La ausencia de sinergias entre los negocios**, salvo las financieras y directivas, hace que la introducción en un nuevo negocio no aporte nada al mejor funcionamiento conjunto, por lo que resulta más difícil crear valor.
- ☠ Aunque las competencias y habilidades genéricas de la dirección puedan ser traspasadas a otro negocio, **las competencias específicas sólo se obtienen con el tiempo y la experiencia**, que generan ventajas competitivas.
- ☠ **La dispersión de intereses** que se produce en el seno de la empresa como consecuencia de la alta diversidad de actividades hace que el negocio central se pueda ver perjudicado.
- ☠ **La dificultad de gestión y coordinación** de un conjunto de actividades poco relacionadas entre sí puede hacer casi inmanejable una empresa conglomerada.
- ☠ La diversificación no relacionada como una forma de aprovechar oportunidades de inversión rentables, exige tener que **superar las barreras de entrada** que existan en la nueva industria. Estas barreras pueden hacer perder atractivo a la inversión.

El posible éxito de la diversificación no relacionada depende de la capacidad de la empresa para hacer aflorar nuevas capacidades no desarrolladas hasta ahora en los negocios tradicionales, lo que depende de las habilidades directivas que pueden ser exportadas de unos negocios a otros, creando así las sinergias directivas.

**PESA TAN POCO QUE
ES COMO SI NO LLEVARA
NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.**
LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.

MSI

INTEGRACIÓN VERTICAL.

La **integración vertical** supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o distribuidor/cliente. La integración puede ser:

- **HACIA ATRÁS, AGUAS ARRIBA:** si la empresa se convierte en su propio **proveedor**.
- **HACIA DELANTE, AGUAS ABAJO:** si la empresa se convierte en su propio **distribuidor o cliente**.

La empresa puede entrar en nuevas actividades situadas en distintas fases del ciclo completo del producto, por lo que es un caso particular de diversificación. Además, los nuevos negocios pueden estar relacionados tecnológicamente o no con los actuales, por lo que podemos encontrar aspectos de la diversificación relacionada junto con otros más próximos a la no relacionada.

Las principales ventajas de la integración vertical vienen dadas a través de la búsqueda de una mayor rentabilidad o a través del logro de una posición competitiva fuerte en la industria en la que opera. **Los principales mecanismos** por los que una empresa integrada verticalmente puede mejorar su rentabilidad, normalmente mediante la reducción de costes, pueden ser:

- *Las sinergias o economías de alcance* que se derivan de un mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos:
 - + Repartir los costes fijos asociados con activos infrautilizados o sin un límite físico en su capacidad de utilización.
 - + Aprovechar habilidades o capacidades ya existentes y utilizadas en otras etapas del ciclo del producto.
- Se pueden *reducir los niveles de existencias intermedios* y simplificar el proceso productivo mediante la eliminación de procesos intermedios que, de otra forma serían necesarios.
- *Eliminar costes de transacción* derivados de contratar con proveedores o clientes.
- Se puede *asumir el margen* que lleva asociada la actividad de los proveedores o clientes, reduciendo así sus costes de aprovisionamiento y los de distribución, por lo que se mejora la rentabilidad.

Mediante la integración vertical, la empresa puede **mejorar su posición competitiva**:

- *Facilitando el acceso al suministro de factores o garantizando una salida para sus productos.* Es importante cuando el poder de los proveedores y clientes es muy alto.
- *Refuerzo de una estrategia de diferenciación de producto* al controlar mejor la calidad de los componentes o factores que necesita para sus productos y cuidar más la imagen de marca frente a los consumidores finales ofreciendo.
- *La protección de una tecnología avanzada*, fabricando sus propios componentes sin tener que depender de la tecnología de los proveedores ni difundirla cediéndosela.
- *En industrias con un alto nivel de concentración* (oligopolios), la integración vertical puede suponer un aumento del poder de mercado. Esto suele ocurrir mediante fusiones o adquisiciones de empresas.
- *Posibilidad de manipular o exprimir los precios* reduciendo por debajo del nivel aceptable el margen de un competidor no integrado. Aunque tal reducción implica una disminución del margen total de la empresa integrada, se fortalece la posición competitiva en la etapa elegida.

MSI PRESTIGE 13 AI STUDIO

¡ESTE PORTÁTIL ES LA BOMBA SI QUIERES POTENCIA Y LLEVARLO A TODOS LADOS! SOLO PESA 990 GRAMOS Y TIENE UNA PANTALLA DE 13 PULGADAS, MÁS LIGERO QUE LOS APUNTES DE MEDICINA. ES PEQUEÑO PERO PODEROSO, CON LOS NUEVOS CHIPS INTEL CORE ULTRA 7 Y GRÁFICAS INTEL ARC. ADEMÁS, TRAE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA HACERTE LA VIDA MÁS FÁCIL. EL MSI AI ENGINE SE ADAPTA AUTOMÁTICAMENTE A LO QUE ESTÁS HACIENDO: BAJA EL RUIDO EN REUNIONES, AHORRA BATERÍA EN TAREAS SENCILLAS Y DA EL MÁXIMO EN LAS PESADAS. ¡ES COMO TENER UN ASISTENTE PERSONAL PARA TU LAPTOP!

MIRA MIRA



- *Se pueden crear barreras de entrada a la industria* difíciles de superar para las empresas no integradas. El nuevo competidor que quiera entrar, se vería obligado a hacerlo en varias de las fases del proceso de producción de manera simultánea.

⇒ **RIESGOS:** la integración vertical presenta algunos riesgos que han llevado a muchas empresas integradas al fracaso o a procesos de desintegración vertical:

- ☒ **El riesgo global de la empresa aumenta** al comprometer un mayor volumen de recursos con el ciclo completo de un determinado producto. Si el mercado final de dicho producto entra en declive, el resto de las actividades se verán también afectadas al disminuir su demanda.
- ☒ **Eleva las barreras de salida** de la industria al tener un mayor volumen de activos involucrados en las distintas etapas en las que actúa que las empresas especializadas que sólo tienen actividad en una de esas etapas.
- ☒ **Falta de flexibilidad ante los cambios** que se produzcan tanto en el mercado de factores como en el de productos. En estos casos, la adaptación a los cambios es más sencilla con sustitución de proveedores o clientes. Cabe la posibilidad de que la empresa integrada se aísle del mercado reduciendo sus incentivos para introducir innovaciones por la falta de contacto con proveedores o clientes externos, lo que podría ponerla en situación de desventaja competitiva.
- ☒ Para **captar el margen de los proveedores o clientes** es preciso que la empresa integrada lleve a cabo las actividades que antes realizaban proveedores o clientes con la misma eficiencia que ellos.
- ☒ **Diferencias en la escala óptima** de las distintas fases productivas.
- ☒ **Aumento de la complejidad organizativa** de la empresa integrada, lo que requerirá sistemas de planificación, coordinación y control sofisticados, con el consiguiente aumento de costes.

4.3. LA REESTRUCTURACIÓN.

Tanto la alternativa de expansión como la de diversificación tienen, a su vez, variaciones que suponen estrategias más específicas de desarrollo. La más importante es la **reestructuración**. Esta estrategia aparece cuando la empresa decide recomponer su cartera de negocios, lo que implica el abandono de uno o varios de sus negocios actuales y, en ocasiones, el saneamiento de alguno de los negocios de la cartera.

Esta estrategia supone normalmente que la empresa mantiene su tamaño o, incluso, que lo reduce si el negocio abandonado no es sustituido por otro. En todo caso, **implica una modificación del campo de actividad (desarrollo), pero implica del todo un crecimiento**, pues según sea ampliar el negocio o abandonarlo, se crecerá o no.

La reestructuración se centra en la **creación de valor** a través de la especialización o de la recomposición de la cartera. Las causas para llevar a cabo una reestructuración son:

- *Mercados turbulentos o hipercompetitivos*, donde una empresa diversificada encuentra muy difícil controlar todos sus negocios. Cuantos más negocios distintos haya, más difícil es de controlar.
- *Malas situaciones*:
 - + Uno o varios negocios de la cartera tienen resultados negativos con lo que disminuye la rentabilidad global.
 - + Sobrediversificación: tenemos uno o varios negocios de la cartera, aun teniendo resultados positivos, no generan sinergias, por lo que, al no crear valor para el conjunto, se podría prescindir de ellos. Asumimos más de lo que podemos.

La reestructuración implica “al menos” el abandono de un negocio, aunque no siempre es así, pues depende de la empresa (puede haber o no crecimiento) y que elija sanear o no el negocio antes de abandonarlo. Puede afectar a un negocio o varias.

SANEAMIENTO.

La estrategia de saneamiento se sigue cuando el negocio NO es prescindible, es decir, el negocio en cuestión es esencial e importante para la empresa. Por lo tanto, mantenemos el negocio con algunos cambios. Se lleva a cabo porque hay posibilidad de **recuperar la rentabilidad**. Las causas son:

- *Si tenemos altos costes*, la empresa va a querer sanear el negocio para poder bajarlos. Estos costes pueden ser causados por: tenemos una **dirección poco eficiente**, tendremos una mala gestión de uno o varios negocios que va a derivar en pérdidas.
 - + Existencia de una inercia organizativa provoca que la organización sea poco eficiente, pues todo se hace de forma sistemática.
 - + Mala organización tanto del personal como del área de operaciones.
- Si tenemos una *estrategia competitiva inadecuada* y entran nuevos competidores que nos pisan los talones e incluso nos superan, hay que cambiar de estrategia.
 - + Puede ser una estrategia que NO nos permita adaptarnos a los cambios.
 - + Si la ventaja competitiva NO es sostenible, tenemos que cambiarla, pues habrá nuevos competidores mucho más fuertes y no nos podremos adaptar.
- *Si tenemos un exceso de crecimiento*, puede ser negativo si no lo podemos asumir. Cuando hay más de lo que podemos asumir, estamos forzando la expansión cuando no podemos, por lo que obtenemos pérdidas.

Con frecuencia, los malos resultados del negocio suelen ir acompañados de un fuerte endeudamiento derivado del recurso a la financiación ajena, ante la incapacidad de obtener beneficios, para cubrir las necesidades financieras básicas. Los tipos de saneamiento son:

- **ESTRATÉGICO**: cambios dentro de nuestras estrategias competitivas.
- **FINANCIERO**: liquidar las deudas.

⇒ RIESGOS:

- ☠ **Confusión de las causas** de lo que está pasando en la empresa. Si no detectamos la causa real de las pérdidas, perderemos más de lo que estamos haciendo.
- ☠ **Mantenimiento de la VC:** si nos centramos en mantener la VC podemos perderla al confundir la causa, pues podemos perder recursos y capacidades necesarias para la VC.

🌈 ABANDONO Y REINVERSIÓN.

La **estrategia de abandono** se sigue cuando el negocio es prescindible, es decir, no es importante para la empresa y si lo mantenemos obtenemos pérdidas. En este caso podemos abandonar el producto o reinvertirlo. Se utiliza cuando no hay posibilidad de sanear el negocio. Las **causas** del abandono son:

- *Malos resultados globales:* varios negocios que nos dan malos resultados.
- *Circunstancias internas:* dentro de la propia empresa.
- *Circunstancias externas:* fuera de la empresa.

Observamos nuevas y mejores alternativas de inversión → REINVERSIÓN

Hay tres **tipos de abandono** de un negocio:

- **VENTA:** para poder vender el negocio, éste tiene que ser atractivo. **Cuanto más atractivo sea, mayores beneficios generará.** Esta decisión no tiene por qué venir dada por causas de fuerza mayor, sino que es por decisión propia. Se lo podemos vender a:
 - + Inversores independientes.
 - + Otra empresa.
 - + Directivos (en empresas grandes) o trabajadores.
- **COSECHA:** dejamos de invertir en nuestro producto y obtenemos rentabilidad de él hasta que no dé más de sí. **No dejamos de producir, solo de invertir.** Esta estrategia desemboca en la liquidación de un producto, por lo que es mejor que el producto esté en declive.
- **LIQUIDACIÓN:** cesamos la actividad y vendemos lo que nos queda de producto hasta agotarlo, así como el resto de activos de valor relacionados con el negocio, como pueden ser la maquinaria o las naves. **Nos desvinculamos del todo con el negocio.**

**PESA TAN POCO QUE
ES COMO SI NO LLEVARA
NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.**
LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.

MSI

5. MÉTODOS DE DESARROLLO.

Los métodos de desarrollo son la vía necesaria para conseguir los objetivos marcados en la dirección de desarrollo. Para ello disponemos de dos tipos de vías:

- **DESARROLLO INTERNO U ORGÁNICO: inversiones propias.** Supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar su capacidad productiva. El desarrollo o crecimiento interno es la **forma convencional** mediante la cual la empresa crece: aumentando su tamaño, que puede ser hacia negocios nuevos o actuales. Significa crecimiento tanto para la empresa como para el sistema económico, al crearse nueva capacidad productiva, por lo que tiene **implicaciones macroeconómicas**.
- **DESARROLLO EXTERNO:** resulta de la **adquisición, participación, asociación o control** por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento. La empresa consigue así un mayor tamaño mediante la incorporación a su patrimonio de la capacidad productiva correspondiente a la empresa o activos integrados. Al igual que ocurre con el desarrollo interno, se pueden ampliar los negocios actuales o introducirse en otros nuevos. Este tipo de desarrollo se materializa poniendo a disposición de la empresa capacidades de producción ya existentes, por lo que **no tiene implicaciones macroeconómicas**.

OBJETIVOS: EXTERNO VS. INTERNO.

- **ECONÓMICOS:**
 - + Aumento de la eficiencia a través de las economías de escala, alcance y/o aprendizaje, que generen sinergias entre las empresas que se unen.
 - + Reducción de los costes de transacción en el caso de que las empresas que se unen tengan relaciones comerciales entre sí.
- **ORGANIZATIVOS:**
 - + Supervivencia.
 - + Complementariedad.
 - + Dependencia.
 - + Aprendizaje.
- **ESTRATÉGICOS:**
 - + Posición competitiva:
 - Cuando las empresas que se unen son competidoras directas, existe un aumento del poder de mercado de la empresa resultante y una **reducción del nivel de la competencia** en la industria.
 - Cuando se integran empresas que actúan en distintas etapas del ciclo productivo, se consiguen de manera inmediata **las ventajas de la integración vertical**.
 - + El desarrollo externo es la mejor manera de superar una barrera de entrada a una industria o a un país.

MSI PRESTIGE 13 AI STUDIO

¡ESTE PORTÁTIL ES LA BOMBA SI QUIERES POTENCIA Y LLEVARLO A TODOS LADOS! SOLO PESA 990 GRAMOS Y TIENE UNA PANTALLA DE 13 PULGADAS, MÁS LIGERO QUE LOS APUNTES DE MEDICINA. ES PEQUEÑO PERO PODEROSO, CON LOS NUEVOS CHIPS INTEL CORE ULTRA 7 Y GRÁFICAS INTEL ARC. ADEMÁS, TRAE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA HACERTE LA VIDA MÁS FÁCIL. EL MSI AI ENGINE SE ADAPTA AUTOMÁTICAMENTE A LO QUE ESTÁS HACIENDO: BAJA EL RUIDO EN REUNIONES, AHORRA BATERÍA EN TAREAS SENCILLAS Y DA EL MÁXIMO EN LAS PESADAS. ¡ES COMO TENER UN ASISTENTE PERSONAL PARA TU LAPTOP!

MIRA MIRA



- + Conseguir nuevos recursos y capacidades de la otra empresa, especialmente cuando existe reciprocidad o complementariedad entre los recursos.
- + Flexibilidad.
- **OTROS:**
 - + Entorno:
 - Ser en un **competidor internacional** o lograr un tamaño adecuado para poder competir exige tener un tamaño de empresa significativo.
 - **Cumplimiento de los objetivos propios de los directivos**, que pueden satisfacer más fácilmente su función de utilidad, pero cuyo objetivo primordial no es la creación de valor para el accionista.
 - + Efecto contagio y efecto moda: se adopta por el efecto imitación ante actuaciones similares seguidas por otras empresas del sector o ante las expectativas creadas por grupos de presión.

5.1. TIPOS DE DESARROLLO EXTERNO.

Consideraremos como desarrollo externo todas aquellas alternativas al desarrollo interno, por lo que encontramos:

- **FUSIÓN**: la integración de dos o más empresas de forma que **desaparezca al menos una de las originales**.
 - + Pura: se produce cuando dos o más empresas acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos.
 - + Por absorción: una de las empresas implicadas (absorbida) desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente.
 - + Con aportación parcial de activo: se produce cuando una sociedad aporta tan sólo una parte de su patrimonio, junto con la otra empresa con la que se fusiona. Hay dos posibles resultados:
 - Una **nueva sociedad** que se crea en el propio acuerdo de fusión.
 - Otra **sociedad preexistente que ve aumentado así su tamaño**. Para que esta situación se dé, es necesario que la sociedad que aporta una sola parte de su patrimonio no se disuelva.
- **ADQUISICIONES**: la compraventa de paquetes de acciones entre dos empresas, **conservando la personalidad jurídica cada una de ellas**. La adquisición o participación en empresas dará lugar a distintos niveles o grados de control según el porcentaje del capital social de la adquirida que alcance la operación y según la manera en que estén distribuidos el resto de los títulos entre los demás accionistas:
 - + Control total, la compraventa es de todas las acciones.
 - + Control mayoritario, la compraventa es de más del 50% de las acciones.
 - + Control minoritario, la compraventa es de menos del 50% de las acciones.

- **COOPERACIÓN:** se establecen vínculos y relaciones entre las empresas, a través de distintas formas jurídicas o políticas, pero **sin pérdida de personalidad jurídica** de ninguno de los participantes.
 - + Acuerdos contractuales.
 - + Acuerdos accionariales.
 - + Redes interorganizativas.

5.2. LA COOPERACIÓN.

La cooperación entre empresas se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas durante un periodo de tiempo. Se caracterizan por:

- *No existe una relación de subordinación* entre las empresas que cooperan, es decir que participan voluntariamente.
- Coordinación de acciones futuras para poder realizar coordinada y conjuntamente determinadas actividades *adquiriendo así ciertos compromisos.*
- *Pérdida de cierta autonomía organizativa* derivada del acuerdo establecido y los compromisos asumidos manteniendo su autonomía en el resto de actividades.
- *Difuminación de los límites de la organización*, siendo en ocasiones difícil determinar con claridad qué actividades, personas o activos forman parte de una empresa y cuáles quedan fuera de ella y pertenecen al socio.
- *Interdependencia*, al depender unos socios de los otros para poder llevar a cabo con éxito el acuerdo ya que, si no fuera así, habrían tratado de conseguir sus objetivos por separado.
- *Consecución de un objetivo* que difícilmente se podría lograr, o se haría en peores condiciones, sin el acuerdo.

⇒ **VENTAJAS:**

- ☺ Cooperación.
- ☺ Equilibrio entre eficiencia y flexibilidad.
- ☺ Limita la incertidumbre.
- ☺ Se comparten riesgos.
- ☺ Rapidez en la consecución de objetivos, pues no se parte de cero.

⇒ **INCONVENIENTES:**

- ☹ Erosiona la posición competitiva (efecto “caballo de Troya”).
- ☹ Pérdida de autonomía.
- ☹ Costes y complejidad para que el acuerdo se cumpla.
- ☹ Intereses divergentes, como son la pérdida de confianza o ningún tipo de compromiso.

ACUERDOS CONTRACTUALES.

Los acuerdos contractuales se llevan a cabo mediante diversas modalidades de contratos entre empresas que **no implican intercambio de acciones ni inversión en el capital de ninguna empresa existente o nueva**. Se exige una cierta continuidad en la colaboración, para diferenciarlos de los contratos ordinarios. Algunas modalidades muy habituales son:

- **FRANQUICIA**: una empresa cede a otra el **derecho a la comercialización** de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta.
- **LICENCIA**: una empresa otorga a otra el **derecho a utilizar sus derechos de propiedad** industrial mediante una contraprestación: patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, know-how e información técnica. Es preciso que exista una cierta y continuada colaboración entre las partes, y no una mera contraprestación monetaria.
- **SUBCONTRATACIÓN**: una empresa encarga a otra **la realización de determinadas actividades productivas** o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final.
- **CONSORCIO**: se formaliza una relación a largo plazo entre los socios y una organización mutua integrada por todos ellos. El objetivo suele ser **desarrollar un proyecto único e indivisible** que por su dimensión rebasa las posibilidades individuales de las empresas y puede disolverse cuando finaliza la tarea o la necesidad que ha dado lugar a su creación.

ACUERDOS ACCIONARIALES.

Los acuerdos accionariales **implican la adquisición de acciones** de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes. Además, implican inversión de capital. Encontramos diferentes tipos:

- **EMPRESA CONJUNTA (JOINT VENTURE)**: dos o más empresas independientes **crean una nueva empresa** para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración. La creación de una empresa independiente hace que el proyecto de cooperación tenga unos objetivos y actividades claramente delimitados, unos activos físicos y humanos asignados de manera específica y unas responsabilidades directivas definidas.
- **INTERCAMBIO O PERMUTA DE ACCIONES**: los intervinientes **compran o suscriben recíprocamente** una parte del capital social del otro socio de **forma minoritaria**. Esta participación cruzada permite un intercambio de activos, lo que garantiza la disponibilidad de información interna entre los socios. Reforzar la interacción de empresas con objetivos principalmente corporativos.
- **PARTICIPACIONES MINORITARIAS**: es **sólo una empresa la que adquiere una participación en el capital de otra**, con carácter minoritario, pero con intención de continuidad y el ánimo de ser un socio activo para apoyar el proyecto empresarial de la participada en el que está interesada.

MSI PRESTIGE 13 AI STUDIO

¡ESTE PORTÁTIL ES LA BOMBA SI QUIERES POTENCIA Y LLEVARLO A TODOS LADOS! SOLO PESA 990 GRAMOS Y TIENE UNA PANTALLA DE 13 PULGADAS, MÁS LIGERO QUE LOS APUNTES DE MEDICINA. ES PEQUEÑO PERO PODEROSO, CON LOS NUEVOS CHIPS INTEL CORE ULTRA 7 Y GRÁFICAS INTEL ARC. ADEMÁS, TRAE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA HACERTE LA VIDA MÁS FÁCIL. EL MSI AI ENGINE SE ADAPTA AUTOMÁTICAMENTE A LO QUE ESTÁS HACIENDO: BAJA EL RUIDO EN REUNIONES, AHORRA BATERÍA EN TAREAS SENCILLAS Y DA EL MÁXIMO EN LAS PESADAS. ¡ES COMO TENER UN ASISTENTE PERSONAL PARA TU LAPTOP!

MIRA MIRA



**PESA TAN POCO QUE
ES COMO SI NO LLEVARA
NADA. LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.**
LLEVARA NADA. LLEVARA NADA.

MSI™

REDES INTERORGANIZATIVAS.

Las **redes interorganizativas** son una forma organizativa intermedia entre **cooperación** y **competencia**. Unen a empresas con un propósito genérico de apoyarse mutuamente en diversas actividades y pueden utilizar de forma simultánea acuerdos concretos (contractuales y accionariales). La red constituye un instrumento que sirve para conseguir una posición competitiva fuerte y donde el problema se convierte en buscar el posicionamiento dentro de la propia red. Las redes también pueden contribuir a evitar o dificultar la constitución de otras alianzas. En determinadas industrias, esto obliga a pensar en términos de posicionamiento en redes en lugar de en términos de cuota de mercado.