

## Tema 4 - La evolucion de la empr...



TarrySergio123



Dirección y Administración de Empresas



3º Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas e Informática



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada



**Descarga la APP de Wuolah.**  
Ya disponible para el móvil y la tablet.





**Descarga la APP de Wuolah.**  
Ya disponible para el móvil y la tablet.



## Tema 4: La evolución de la empresa

### 1. Creación de empresas:

La creación de empresas contribuye al crecimiento económico, la generación de empleo y la modernización de la economía.

#### - Fases:

- Detección de una necesidad insatisfecha en el mercado (oportunidad empresarial).
- Configuración de una idea que defina los objetivos, las actividades y la forma de la nueva empresa (comúnmente expresada en un plan de empresa: un documento en el que se explica y detalla el proyecto de la nueva empresa, estudiando su viabilidad y definiendo sus distintas áreas con un enfoque integrador).

#### - Factores de éxito:

- Empresariales:
  - Conocimiento sobre la dirección de empresas.
- Personales:
  - Motivaciones:
    - ❖ Deseo de independencia.
    - ❖ Necesidad de reconocimiento o logro.
    - ❖ Aspiración de poder en la toma de decisiones.
    - ❖ Necesidad de autoempleo.
  - Cualidades:
    - ❖ Psicología:
      - Confianza en sí mismo.
      - Iniciativa.
      - Tolerancia a la incertidumbre.
      - Tendencia a asumir riesgos moderados.
      - Creatividad.
      - Espíritu innovador.
    - ❖ Posesión de habilidades y capacidades adecuadas.
- Institucionales:
  - Existencia de centros de promoción empresarial.
  - Existencia de viveros de empresas y parques empresariales.
  - Facilidad de financiación.
  - Simplicidad de los trámites administrativos de creación de empresas.

## 2. Crecimiento:

### - Modalidades de crecimiento:

La modalidad de crecimiento es la forma en la que una empresa crece. Tipos de crecimiento:

#### A. Crecimiento interno o natural u orgánico:

La empresa crece mediante inversiones propias.

Características:

- Velocidad de resultados: La obtención de los beneficios requiere tiempo.
- Control de crecimiento: Control máximo del crecimiento.
- Velocidad de cambio: Cambio lento.
- Generación de conflicto: No existe ningún tipo de conflicto.
- Necesidad de confianza: La confianza es irrelevante.
- Sector idóneo: Sectores emergentes o en crecimiento.

Razones por las que se elige esta modalidad de crecimiento:

- Necesidad de conseguir recursos que no se pueden o no se quieren comprar.

Ventajas:

- ✓ El cambio es lento y gradual, lo que permite armonizar el crecimiento.
- ✓ Las empresas pueden invertir en aquellos recursos que consideren más necesarios en función de sus posibilidades.
- ✓ Todo el proceso de crecimiento es dirigido y controlado por la propia empresa, lo que evita problemas de coordinación.

Inconvenientes:

- ✗ En los casos en los que el producto o el mercado sufren constantes y rápidos cambios, la lentitud del crecimiento interno impide reaccionar a tiempo y adaptarse a la nueva situación.
- ✗ En los mercados maduros, si se pretende aumentar la cuota de mercado creciendo de forma interna se provoca un exceso de capacidad del mercado.



**KEEP  
CALM  
AND  
ESTUDIA  
UN POQUITO**

## B. Crecimiento externo:

La empresa crece mediante la adquisición, participación o control de otras empresas ya existentes.

Características:

- Velocidad de resultados: Obtención rápida de los beneficios.
- Control de crecimiento: La empresa asume el crecimiento de forma global, pero no es capaz de controlarlo en todos los aspectos.
- Velocidad de cambio: Cambio muy rápido.
- Generación de conflicto: Es probable que surjan problemas en la fase de integración.
- Necesidad de confianza: Es deseable una buena relación de confianza para facilitar la integración de las empresas, pero no resulta crucial.
- Sector idóneo: Sectores maduros.

Formas más comunes:

- Adquisición: Compra, por parte de una empresa, de una parte relevante del capital social de otra, de forma que la primera puede controlar el proceso de toma de decisiones de la segunda.
- Fusión: Unión de empresas en la que, al menos, una de las dos pierde su personalidad jurídica. Tipos:
  - Fusión por absorción: Una empresa asume el patrimonio de otra, perdiendo esta última su personalidad jurídica e integrándose por completo en la primera.
  - Fusión por creación de nueva empresa: Una nueva sociedad asume el patrimonio de una serie de empresas que se unen, perdiendo su personalidad jurídica.

Razones por las que se elige esta modalidad de crecimiento:

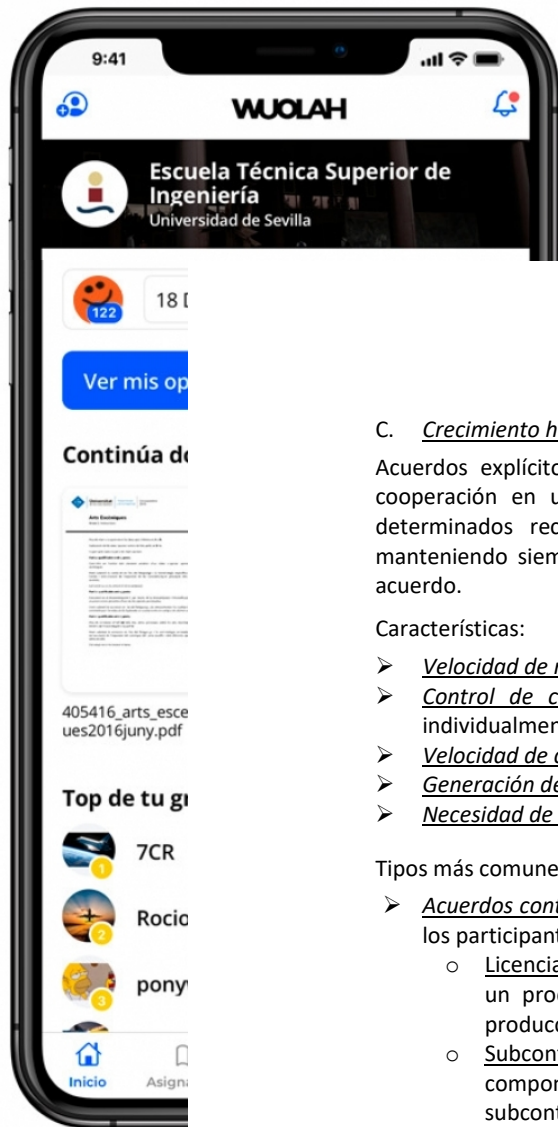
- Necesidad de conseguir recursos que no se pueden o no se quieren producir internamente.
- Entrar en un sector al que no es posible entrar si no es comprando una empresa ya instalada.

Ventajas:

- ✓ Permite aumentar la participación de la empresa en el mercado sin que se genere un incremento de capacidad (relevante en los sectores maduros).
- ✓ Modo rápido para las empresas de acceder a nuevos mercados o de introducir nuevos productos (relevante en productos o mercados que sufren constantes y rápidos cambios).
- ✓ Puede ser la única forma de acceder a un sector cuando tiene determinadas barreras de entrada.

Inconvenientes:

- ✗ El proceso previo a la adquisición no es sencillo: el principal problema radica en evaluar la empresa que se pretende adquirir.
- ✗ La dirección y la gestión del crecimiento externo es muy complicada debido a la mayor complejidad de la empresa resultante.
- ✗ Se suelen generar numerosos problemas en el proceso de integración de las actividades de las empresas implicadas.
- ✗ Mediante la adquisición, la empresa adquiriente suele obtener, además de los recursos que le interesan, otros que no.



# Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.



## C. Crecimiento híbrido o acuerdos de cooperación:

Acuerdos explícitos, a medio o largo plazo, entre dos o más empresas que implican la cooperación en una parte de su actividad económica. Las empresas ponen en común determinados recursos y/o habilidades para conseguir unos objetivos comunes, pero manteniendo siempre su independencia jurídica y estratégica y repartiéndose el poder del acuerdo.

Características:

- Velocidad de resultados: La obtención de los beneficios requiere tiempo.
- Control de crecimiento: Los socios en su conjunto controlan el crecimiento, pero individualmente tiene un poder bastante limitado.
- Velocidad de cambio: Cambio rápido.
- Generación de conflicto: Existe el riesgo de falta de entendimiento.
- Necesidad de confianza: Es crucial para el buen funcionamiento del acuerdo.

Tipos más comunes:

- Acuerdos contractuales o formas no estructuradas: No existe intercambio de capital entre los participantes.
  - Licencia: Una empresa cede a otra los derechos de propiedad para poder fabricar un producto bajo licencia a cambio de una cuantía variable en función de la producción.
  - Subcontratación: Una compañía cede a otra la producción de unos productos o componentes a cambio de la exclusividad de venta de los mismos a la empresa subcontratante, o de servicios que considera innecesarios administrar internamente.
  - Franquicia: El franquiciado recibe la posibilidad de vender un producto que ha demostrado un cierto éxito en el mercado y apoyo comercial y tecnológico para poder suministrarlo. El franquiciador establece las condiciones que debe reunir el franquiciado: tamaño del local, diseño, calidad del servicio prestado...
- Acuerdos no contractuales o acuerdos accionariales o formas estructuradas: Existe intercambio de capital entre los participantes. Forma más común:
  - Empresa conjunta o joint venture: Dos o más empresas crean una empresa conjunta con aportaciones de capital de ambas, pero sin modificar la forma jurídica de ninguna de las empresas participantes.
- Unión Temporal de Empresas (UTE): Cooperación temporal de empresas (sin forma jurídica propia) mediante la que se pretende llevar a cabo una determinada actividad productiva. Se trata de una realidad a mitad camino entre el acuerdo contractual y el no contractual, puesto que se asemeja mucho a la joint venture, pero sin intercambio de capital.

Ventajas:

- ✓ Mejora las capacidades de los socios, manteniendo su flexibilidad e independencia.
- ✓ Permite hacer frente a las características de un entorno cada vez más complejo y turbulento que requiere recursos y capacidades cada vez más complejos que no son fáciles de obtener de otro modo.
- ✓ Hace posible que cada socio se concentre en las tareas y capacidades que domina, generando, como resultado de dicha especialización, una reducción de costes.

Inconvenientes:

- ✗ Los socios sufren una merma de su autonomía estratégica al tener que compartir la gestión de las actividades con los responsables de la empresa socia.
- ✗ Incremento de la complejidad organizativa debido a la necesidad de coordinación entre los socios, al menos, en el ámbito en el que se suscribe el acuerdo.
- ✗ Depende de la confianza entre los socios y requiere un elevado grado de entendimiento entre ellos.
- ✗ Se corre el riesgo de que uno de los socios tenga un comportamiento oportunista e intente aprovecharse de los recursos del otro sin corresponderle en la misma medida.

WUOLAH

- **Dirección de crecimiento:**

La dirección de crecimiento es la orientación que una empresa da a su crecimiento. Tipos:

A. Nacional:

- Crecimiento por expansión: Consiste en el incremento de la capacidad productiva de la empresa manteniendo estables el producto y/o el mercado.
  - Penetración en el mercado: Es la dirección de crecimiento más frecuente y natural y la menos arriesgada para una empresa. Implica crecer con el mismo producto y en el mismo mercado. Es la estrategia idónea en mercados en expansión y para los primeros entrantes de un mercado. Supone un incremento de la cuota de mercado que busca generar barreras de entrada. Suele realizarse mediante cambios en la política de márketing.
  - Desarrollo de mercado: Implica crecer con el mismo producto en un mercado distinto. Suele utilizarse por empresas que, al iniciar su actividad, se enfocan en un segmento de cliente concreto o actúan en un mercado geográfico muy delimitado. Permite conseguir economías de escala y aumentar la intensidad tecnológica al aplicar los avances a un mercado mayor, creando barreras de entrada. Otra forma de desarrollo de mercado es la introducción del producto en un nuevo canal de distribución.
  - Desarrollo de producto: Supone mayor incertidumbre y mayor coste que otras formas de dirección de crecimiento. Implica crecer ofreciendo nuevos productos (generalmente, complementarios al tradicional) en los mercados actuales, lo que comporta un mayor gasto en I+D+i. Algunas de las razones que pueden motivar a una empresa a desarrollar productos son: los cambios en los gustos de los consumidores, la llegada de un producto a la fase de madurez de su ciclo de vida, la oportunidad de obtener sinergias comerciales...
- Crecimiento por diversificación: Consiste en el incremento de la capacidad productiva de la empresa produciendo nuevos productos en nuevos mercados. Implica mayor incertidumbre que la expansión, puesto que produce una variación en la mayor parte de las fuerzas competitivas; por ello, suelen ser necesarios nuevos conocimientos, tecnologías, capacidades productivas... Algunas de las razones que pueden motivar a una empresa a diversificar son: la obtención de sinergias positivas, la reducción del riesgo, la saturación de los mercados en los que está presente, la necesidad de invertir los excedentes financieros...
  - Diversificación relacionada u homogénea: La expansión se realiza por mercados relacionados con el tradicional de la empresa. Se busca cualquier tipo de sinergias productivas, de aprovisionamiento, comerciales...
    - ❖ Diversificación horizontal: La empresa comienza a producir:
      - Productos sustitutos.
      - Productos complementarios.
      - Subproductos.
      - Productos tecnológicamente similares.
    - ❖ Integración vertical hacia atrás: La empresa comienza a realizar actividades que antes realizaban su proveedores:
      - Fabricación y suministro de materias primas.
      - Fabricación y suministro de maquinaria.
      - Transporte de inputs.
      - I+D+i.
      - Financiación.
    - ❖ Integración vertical hacia adelante: La empresa comienza a realizar actividades que efectuaban sus clientes o comienza a dar servicios postventa:
      - Distribución.
      - Transporte de outputs.
      - Información de marketing.
      - Reparaciones.
  - Diversificación no relacionada o heterogénea o pura: La expansión se realiza por mercados que no guardan ninguna relación con el tradicional de la empresa. Busca conseguir sinergias financieras y, en ocasiones, comerciales.

La matriz de crecimiento de Ansoff es una forma gráfica de estudio de la dirección de crecimiento en la que se clasifican los distintos tipos según supongan una variación del producto o el mercado.

		Producto	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

#### B. Internacional:

Una empresa internacional es aquella que sirve de forma regular a una demanda localizada en un mercado exterior. Tipos:

- Empresa exportadora: Únicamente vende productos en el exterior, sin realizar IDE.
- Empresa multinacional: Realiza IDE en el exterior.

La internacionalización supone un cambio tanto en el entorno específico como en el general, lo que la convierte en la dirección de crecimiento con mayor incertidumbre y riesgo. Tipos:

- Desarrollo de mercado.
- Diversificación.

Razones por las que una empresa puede decidir internacionalizarse:

- Factores facilitadores: Factores que facilitan la internacionalización de una empresa:
  - Aumento de los conocimientos y experiencias de las personas.
  - Disminución de barreras legales y administrativas a la internacionalización.
  - Mejora y abaratamiento de las tecnologías de la comunicación y el transporte.
  - Visión global y abierta de los directivos.
- Factores de empuje (push): Factores reactivos: obligan a la empresa a internacionalizarse:
  - Saturación del mercado.
  - Tamaño mínimo eficiente superior al mercado nacional.
  - Ciclo de vida del producto finalizado en el mercado nacional.
  - Condiciones económicas, políticas o sociales desfavorables para la empresa.
- Factores de arrastre (pull): Factores activos: la empresa busca internacionalizarse:
  - Descubrimiento de nuevos mercados.
  - Descubrimiento de recursos.
  - Reacción a movimientos de competidores o clientes.

Proceso de internacionalización:

- Empresa nacional.
- Empresa esporádicamente exportadora.
- Empresa exportadora mediante agentes independientes.
- Empresa multinacional con filiales comerciales.
- Empresa multinacional con filiales comerciales y productivas.