

# Estrategia Corporativa de la Empresa

## Tema 2. Desarrollo estratégico de la empresa



**M<sup>a</sup> Concepción López Fernández**

**Adela Sánchez Santos**

**María Obeso Becerra**

**Marta Pérez Pérez**

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## Índice

---

- 2.1 Estrategia de expansión y diversificación.**
- 2.2 Estrategia de integración vertical.**
- 2.3 Estrategia de reestructuración de la cartera de negocios.**

## Repasando: el crecimiento y el desarrollo de la empresa.

El Crecimiento y el Desarrollo de la empresa.

*Evolución por la cual la empresa modifica su tamaño o el campo de actividad en el que actúa.*

**IMPORTANTE: NO SON CONCEPTOS SINONIMOS!**

## El Crecimiento y el Desarrollo de la empresa.

### CONCEPTO DE CRECIMIENTO

*Incrementos de **tamaño** en variables tales como la producción, las ventas, los beneficios, o el personal empleado.*

¿Por qué es importante?

- Signo de salud, vitalidad o fortaleza de la empresa.
- Imposición del entorno dinámico y competitivo.
- Relacionado con la función de utilidad de los directivos.

## El Crecimiento y el Desarrollo de la empresa.

### CONCEPTO DE DESARROLLO.

*Más amplio que el concepto de crecimiento.*

Hace referencia a:

- **Cambios cuantitativos (crecimiento) y cualitativos de la empresa (modificación de su campo de actividad).**
- **Suele ir acompañado de crecimiento, aunque no siempre es así (por ejemplo en el caso de la estrategia de reestructuración).**

El Crecimiento y el Desarrollo de la empresa.

## ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

*Decisiones sobre la evolución futura del campo de actividad e incluye:*

- Aspectos **cuantitativos** (crecimiento o no).
- Aspectos **cualitativos** (composición de la cartera de negocios).

## El Crecimiento y el Desarrollo de la empresa.

### OPCIONES DE DESARROLLO.

Se generan a partir de la respuesta a **dos problemas básicos**:

**¿Qué dirección seguir?** DIRECCION DE DESARROLLO. Se trata de decidir acerca de la modificación o no del campo de actividad.

**¿Cómo conseguirlo?** METODO DE DESARROLLO. Elegir la vía para conseguir los objetivos marcados en la dirección de desarrollo elegida.

Las opciones:

- Desarrollo interno u orgánico.
- Desarrollo externo.
- Los acuerdos de cooperación o alianzas.

## Crecimiento y Desarrollo. Las direcciones del desarrollo.

**CRITERIO:** Relación entre **situación actual de la empresa** y los **nuevos desarrollos** en cuanto a **productos** y **mercados**.

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	<b>EXPANSION</b>	→
	Nuevos	↓	<b>DIVERSIFICACION</b>

Fuente: Ansoff (1976:144)

**PROBLEMA:** Identificación de desarrollo con crecimiento. Otras opciones: reducción tamaño empresa, reestructuración no se contemplan.

## Crecimiento y Desarrollo. Las direcciones del desarrollo

Guerras y Navas proponen una nueva clasificación, tomando como situación de partida la situación actual de la cartera de negocios.

**Criterios para identificar las distintas alternativas o direcciones de desarrollo:**

- **Modificación o no del campo de actividad.**
- **Crecimiento o no.**
- **Que continúe o no con los mismos productos y en los mismos mercados.**
- **Relación o no con productos o mercados tradicionales y tipo de relación.**

## Crecimiento y Desarrollo.

### ESTRATEGIAS O DIRECCIONES DE DESARROLLO

- Estrategia de **consolidación**.
- Estrategia de **expansión**.
- Estrategia de **diversificación**.
- Estrategia de **integración vertical**.
- Estrategia de **reestructuración**.

# Estrategia de expansión

## Estrategia de expansión.

Se basa en la **ampliación o explotación del negocio o los negocios actuales de la empresa**, por lo que supone una estrecha relación con la actividad actual.

Tres opciones:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de mercados.

(Ansoff,1976; Aaker,1987; Johnson y otros, 2010)

Estrategia de expansión: la penetración en el mercado.

**CONCEPTO:** Mantiene los productos actuales y mercados tradicionales.

**OBJETIVO:** Incrementar el volumen de las ventas de la empresa.

**FORMAS DE CONSEGUIR LA PENETRACION EN EL MERCADO:**

- Variables comerciales.
- Mediante la explotación de una ventaja competitiva.

## Estrategia de expansión: la penetración en el mercado.

### ¿Cuándo es adecuada?

- La industria está en fase de **crecimiento rápido**.
- Localización de bolsas de **demanda insatisfecha**.
- **Abandono de otras empresas** de la industria que no han podido soportar la presión competitiva.
- **Complacencia de los líderes** del mercado.

(Johnson y otros, 2006: 339-340)

Estrategia de expansión: el desarrollo de productos.

La empresa **se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos** que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven.

Estas modificaciones pueden ser:

- **Accesorias.**
- **Sustanciales.**

## Estrategia de expansión: el desarrollo de productos.

El desarrollo de productos **PERMITE** a la empresa:

- Ofrecer imagen de renovación al mercado, reforzando su prestigio.
- Generar sinergias al compartir estructuras comerciales y de distribución o incluso las de producción.

### ¿Cuándo es adecuada?

- Los ciclos de vida de los productos son muy cortos.
- Las necesidades de los clientes son diversas y cambiantes.
- La fuerte capacidad de la empresa en I+D.
- La organización ha desarrollado una competencia nuclear en el análisis de mercados.

(Johnson y otros, 2006: 340-341)

Estrategia de expansión: el desarrollo de mercados.

La empresa trata de **introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados.**

Los mercados nuevos pueden entenderse en un **triple sentido:**

- Nuevos segmentos de la industria con parecidos factores críticos de éxito.
- Nuevas aplicaciones para los actuales productos.
- Nuevas áreas geográficas.

(Johnson y otros, 2010:185)

Estrategia de expansión: el desarrollo de mercados.

### MOTIVOS DE SU ELECCION:

- **Aparecen nuevos canales de distribución.**
- **La empresa ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales.**
- **La instalaciones productivas se encuentran infrautilizadas.**

**(Garcia Falcón, 1987)**

# Estrategia de diversificación

## Estrategia de diversificación. Concepto.

La empresa añade simultáneamente **nuevos productos y nuevos mercados** a los ya existentes.

### Implica:

- Ampliar y/o hacer más diverso el campo de actividad.
- Entrar en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito diferentes.
- Nuevos conocimientos, técnicas, habilidades, etc.
- Cambios físicos, organizativos y en los sistemas de dirección.

**EN DEFINITIVA:** Cierta ruptura con su trayectoria pasada.

## Estrategia de diversificación. El por que!

### ¿POR QUE DIVERSIFICAN LAS EMPRESAS?

#### Factores desencadenantes:

- Cambios en el entorno general o en el específico.
- Características propias de la empresa que diversifica y en su rendimiento.

(Ramanujam y Varadarajan, 1989)

## Estrategia de diversificación. Las razones de la empresa.

### RAZONES PARA LA DIVERSIFICACION:

- Reducción del riesgo global.
- Saturación del mercado tradicional.
- Recursos y capacidades excedentes.
- Oportunidades de inversión en nuevas actividades.
- Generación de sinergias.
- Otros: la diversificación ventana y la diversificación imagen.

## Estrategia de diversificación. Tipos.

### TIPOS:

**Diversificación relacionada:** existen similitudes entre los negocios, ya sea porque comparten recursos, canales de distribución similares, tecnologías compartidas etc. (Rumelt, 1974,1982)

**Diversificación no relacionada:** supone un mayor grado de ruptura con la situación actual ya que los nuevos productos y mercados no mantienen ninguna relación con los tradicionales de la empresa (Ansoff, 1976).

## Estrategia de diversificación. La diversificación relacionada.

**RAZON:** Generar sinergias entre los distintos negocios.

### FORMAS DE GENERAR SINERGIAS:

- **Compartiendo recursos y capacidades** con las nuevas actividades.
- **Transfiriendo conocimientos y/o habilidades** de unos negocios a otros:
  - **Competencias esenciales:** conocimientos y habilidades vinculadas con los aspectos mas técnicos y económicos de la empresa, especialmente los tecnológicos (Prahalad y Hamel, 1990).
  - **Habilidades de dirección y gestión:** capacidad de dirigir los negocios y entender la dirección (Prahalad y Bettis, 1986).

## Estrategia de diversificación. La diversificación relacionada.

**RIESGO:** Las sinergias no son inmediatas.

### Costes de la generación de sinergias (Porter 1987: 347-350):

- Costes de **coordinación**.
- Costes de **compromiso**.
- Costes de **inflexibilidad**.

Estrategia de diversificación. La diversificación no relacionada.

Es la forma más drástica de crecimiento para la empresa al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que invierte (Ansoff, 1976).

**Su objetivo:** la reducción del riesgo global de la empresa.

#### **RAZONES:**

- Reducción del riesgo global de la empresa.
- Búsqueda de alta rentabilidad.
- Mejor asignación de recursos financieros.
- Objetivos de la dirección.

## Estrategia de diversificación. La diversificación no relacionada.

### RIESGOS:

- La ausencia de sinergias entre los negocios.
- Las competencias y habilidades genéricas de la dirección se pueden traspasar pero las específicas no, solo se adquieren con el tiempo y la experiencia.
- La dispersión de intereses.
- Dificultad de gestión y coordinación.
- La diversificación no relacionada como inversión solo es rentable si consigue superar las posibles barreras de entrada que haya en la nueva industria.

# La Integración vertical

## La integración vertical.

*La integración vertical se define como la agrupación en la misma empresa, o grupo de empresas, de varios procesos consecutivos pero separables, necesarios para la producción de un bien o servicio (Jarillo, 1990).*

La integración vertical.

Desde el punto de vista estratégico:

Debemos plantearnos cual es el **nivel adecuado de integración** que una empresa requiere o puede ser apropiado, o lo que es lo mismo, el punto en el que se quiere situar dentro del eje del ámbito vertical en la definición de su campo de actividad.

## La integración vertical: tipos.

**Integración vertical hacia atrás:** cuando la empresa adquiere la propiedad y el control de sus propios inputs, produce alguno de los factores que anteriormente compraba a un proveedor externo.

**Integración vertical hacia delante:** la empresa incorpora una actividad que previamente era realizada por un cliente, acercándose al consumidor final.

La integración vertical: tipos.

**Integración vertical total:** existe entre dos etapas de producción cuando toda la producción de la primera fase se transfiere a la segunda y no hay ventas ni compras de terceras partes.

**Integración vertical parcial:** cuando las etapas de producción no son autosuficientes internamente.

Integración vertical: razones basadas en la reducción de costes.

- La aparición de **economías de alcance**.
- Permite la **reducción de los niveles de existencias intermedios** así como la **eliminación de procesos intermedios**.
- **Elimina los costes de transacción** derivados de contratar con proveedores o clientes externos.
- Permite **asumir el margen** que lleva asociada la actividad de los proveedores y clientes.

Integración vertical: incentivos basados en los costes de transacción.

El uso del mercado conlleva unos **costes de transacción** derivados del uso del mercado:

- **Ex-ante**, costes de contactar y negociar con las partes.
- **Ex-post**, costes de supervisar y garantizar el cumplimiento de lo acordado.

Estos costes **dependen del ENTORNO**, siendo los factores relevantes para definirlo:

- **Especificidad de los activos.**
- **Frecuencia de las transacciones.**
- **Grado de incertidumbre.**

(Williamson, 1975, 1985)

Integración vertical: incentivos basados en los costes de transacción.

## LA ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS

Un activo se considera específico cuando su valor es mucho mayor en un uso o actividad determinada que en cualquier otra alternativa (Williamson).

Integración vertical: incentivos basados en los costes de transacción.

## FRECUENCIA DE LAS TRANSACCIONES

Transacciones **OCASIONALES O ÚNICAS**: no tendría sentido asumir los costes fijos que toda transacción lleva implícitos.

Transacciones **RECURRENTE**S: Si no es posible encontrar soluciones eficientes para gobernar las transacciones recurrentes puede ser más eficiente internalizar.

Integración vertical: incentivos basados en los costes de transacción.

## GRADO DE INCERTIDUMBRE

Si las empresas reconocen que las inversiones en activos específicos dan lugar a conductas oportunistas, ¿se podrían redactar contratos?

**INCERTIDUMBRE:** No permite prever con certeza todas las posibles contingencias que puedan darse.

**Costes de transacción muy elevados** para atar todos los cabos.

**Contratos incompletos:** abiertos a futuras negociaciones, en los que resulta imposible anticipar todas las eventualidades y contingencias que podrían surgir a lo largo del tiempo.

Integración vertical: razones basadas en obtener mejoras en posición competitiva.

## RAZONES:

- **Facilita el acceso al suministro de factores productivos o la salida de los productos.**
- **Controlar la distribución y servicio post-venta.**
- **Permite la protección de una tecnología avanzada.**
- **Incrementa su poder de mercado.**
- **Dificultar la entrada en el sector creando barreras de entrada.**
- **Mejorar la información y capacidad de negociación.**

Integración vertical: inconvenientes.

### INCONVENIENTES:

- **Diferencias en la escala optima de las diferentes etapas de producción.**
- **Desarrollo de capacidades distintivas.**
- **Dirección de negocios estratégicamente diferentes.**
- **Eleva las barreras de salida de la industria.**
- **Reduce la capacidad para introducir innovaciones autónomas.**
- **Falta de flexibilidad.**
- **Incremento de riesgo.**

## Integración vertical: alternativas?

Actualmente pasa por **externalizar y concentrar** las inversiones y esfuerzos en los recursos y capacidades claves para la competitividad.

Además el desarrollo de las **ALIANZAS ESTRATÉGICAS** ha permitido una **cuasi integración vertical**, basada en **contratos relacionales**, sustentados en la **creación de valor a largo plazo** y en la **dependencia mutua**.

# La estrategia de reestructuración

## Estrategia de reestructuración.

*Es la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos, uno de los negocios.*

### Creciente interés debido a:

- Prioridad de la dirección por la creación de valor para el accionista frente al objetivo del crecimiento.
- Mercados turbulentos que hacen mas difícil la gestión de empresas diversificadas.
- Necesidad de centrarse en los negocios centrales de la empresa.

(Goold y otros, 1994:65-67; Grant, 2006: 540-542)

## Estrategia de reestructuración.

Cuando la dirección de la empresa detecta un problema en la estrategia corporativa se suele presentar alguna de las situaciones siguientes:

- **Uno o varios negocios tienen resultados negativos** que afectan a la rentabilidad global ¿Qué hacemos con él? ¿ABANDONARLO O SANEARLO?
- **Uno o varios negocios no generan sinergias y no crean valor al conjunto.** Se podría prescindir de ellos.
- **La estructura de la empresa en conjunto no responde a una lógica dominante.**

## Estrategia de reestructuración. El saneamiento de un negocio.

Para tomar esta decisión lo primero que debemos analizar son las **causas** que provocan esta situación:

- Dirección poco eficiente.
- Exceso de crecimiento.
- Estrategia competitiva inadecuada.
- Costes internos elevados.
- Nuevos competidores.
- Cambios estructurales de la demanda.
- Inercia organizativa.

(Hill y Jones, 2005: 394-397)

## Estrategia de reestructuración. El saneamiento de un negocio.

Dos opciones en caso de malos resultados:

**1. Saneamiento:** manteniendo el negocio en la cartera. Esta opción es adecuada si existen posibilidades reales de recuperar la rentabilidad al presentarse alguna de las siguientes condiciones:

- Las causas de los malos resultados son coyunturales,
- El negocio esta en una industria atractiva,
- El negocio es parte importante de la cartera.
- La dirección está en condiciones de corregir las causas de los malos resultados.

(Thompson y Strickland, 2004:319)

**2. Abandono:** La empresa opta por esta opción si el negocio no tiene posibilidades de ser saneado o no tiene interés en el negocio.

Estrategia de reestructuración. El saneamiento de un negocio.

Si opta por el saneamiento, podría tomar medidas como:

- Cambio de equipo directivo.
- Redefinición de la estrategia competitiva.
- Venta de activos de la empresa.
- Refinanciación de la deuda y reducción de costes para recuperar la rentabilidad.

## Estrategia de reestructuración de la cartera.

En ocasiones no es un negocio aislado el que plantea malos resultados sino la empresa en su conjunto como consecuencia de la composición de la cartera de negocios. Esto nos lleva a redefinir la cartera de negocios de la empresa.

### CAUSAS:

- Estrategia de diversificación previa inadecuada.
- Aparición de importantes competidores en los negocios centrales de la empresa que amenazan su posición competitiva.
- Problemas de agencia.
- La proliferación de las formulas de cooperación.
- Financiar nuevas adquisiciones: mejores alternativas de inversión.

(Pearce y Robinson, 1994; Hill y Jones, 2009)

## Estrategia de reestructuración de la cartera.

### La decisión de reestructuración:

- Implica el abandono de al menos un negocio,
- Puede afectar a un negocio solo o a un conjunto de ellos,
- Puede incluir simultáneamente operaciones de desinversión junto con otras de entrada en nuevos negocios.

#### OPCIONES BASICAS:

- Venta
- Cosecha
- Liquidación

(Hill y Jones, 2005)

## Estrategia de reestructuración. La venta.

En principio puede resultar la opción mas atractiva ya que podrá recuperar la inversión realizada.

### Opciones:

- Inversores independientes
- Otra empresa
- Los directivos o profesionales del negocio

¿La mejor opción? Encontrar una empresa para que el negocio en venta encaje adecuadamente en su cartera reforzándola, por lo que estará dispuesto a pagar un buen precio.

## Estrategia de reestructuración. La cosecha.

- Se trata de **maximizar los flujos financieros a corto plazo** mediante el cese de las inversiones en nicho negocio y la explotación de las oportunidades de rentabilidad todavía existentes. Al cabo de un tiempo, el negocio será abandonado mediante su liquidación.
- El problema de esta estrategia es que puede acelerar el declive de la empresa si los trabajadores o el mercado perciben esta actitud.

## Estrategia de reestructuración. La liquidación.

Es la última y menos atractiva opción que tiene una empresa para abandonar un negocio. Supone la **venta de los activos** que puedan tener algún valor en el mercado y por tanto el cese de las actividades del negocio.

### **PROBLEMA!!**

la resistencia de la alta dirección en reconocer el fracaso del negocio.