# Estrategia Corporativa de la Empresa

## Tema 3. Estrategia corporativa

**Mª 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

## Índice

**3.1 Desarrollo orgánico vs acuerdos de cooperación.**

**Tipos, determinantes y dirección de los acuerdos de cooperación.**

**3.2 Responsabilidad social corporativa.**

# DESARROLLO ORGÁNICO VS ACUERDOS DE COOPERACION

## DESARROLLO ORGÁNICO VS ACUERDOS DE COOPERACION.

**En este apartado veremos los métodos a través de los cuales las empresas pueden alcanzar los objetivos de las estrategias planteadas en el tema anterior.**

**VIAS:**

- **Desarrollo o crecimiento interno.**
- **Desarrollo o crecimiento externo.**

## DESARROLLO ORGÁNICO VS ACUERDOS DE COOPERACION.

### DESARROLLO INTERNO

**Se realiza a través de inversiones en la propia estructura de la empresa, de forma que consigue más tamaño, a través de:**

- **construcción de nuevas instalaciones,**
- **contratación de personal,**
- **compra de maquinaria, etc.**

## DESARROLLO ORGÁNICO VS ACUERDOS DE COOPERACION.

**DESARROLLO EXTERNO**

**Crecimiento que 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.**

## DESARROLLO ORGÁNICO VS ACUERDOS DE COOPERACION.

**¿QUE ESTAN HACIENDO LAS EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD?**

**DOS LINEAS DE ACCION NO EXCLUYENTES:**

- **Las grandes empresas tradicionales están siendo sustituidas por unidades más pequeñas y flexibles.**

- **Además, están eliminando sus limites con el entorno, en busca de mayor presencia en diferentes mercados, posibilitado gracias a los acuerdos de cooperación, que suponen el establecimiento de relaciones con otras empresas. Pero,**

**¿Qué son los acuerdos de cooperación?**

## DESARROLLO ORGÁNICO VS ACUERDOS DE COOPERACION.

### ACUERDOS DE COOPERACION

***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 el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas.***

***(Fernández Sanchez, 1991: 27)***

## DESARROLLO ORGÁNICO VS ACUERDOS DE COOPERACION.

**RASGOS BASICOS:**

- **No existe relación de subordinación entre las empresas.**
- **Coordinan acciones futuras.**
- **Pérdida de cierta autonomía organizativa.**
- **Difuminación de los limites de la organización.**
- **Interdependencia.**
- **Consecución de un objetivo.**

**(Garcia Canal, 1993:94)**

# Clasificación de los acuerdos de cooperación.

## CLASIFICACION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION.

**Gran tipología de acuerdos de cooperación como manera de:**

- **no perder posiciones en la carrera tecnológica,**
- **hacer frente a la internacionalización y globalización de los mercados,**
- **ser capaces de responder a los cambios de los mercados.**

**sin renunciar a la flexibilidad exigida por la turbulencia del entorno competitivo actual.**

## CLASIFICACION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION.

**En función del tipo de relación competitiva entre los socios:**

- **VERTICALES: relativas a empresas que mantienen una relación de proveedor o cliente.**

- **HORIZONTALES: realizados entre empresas situadas en la misma fase del proceso productivo. A su vez se clasifican:**
  - **HORIZONTAL COMPETITIVO, acuerdos suscritos entre empresas directamente competidoras.**
  - **HORIZONTAL COMPLEMENTARIO, acuerdos entre empresas que no compiten directamente.**

**(Fernández Sanchez, 1996)**

## CLASIFICACION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION.

**En función del campo de aplicación del acuerdo:**

- **Producción.**
- **Distribución.**
- **Tecnología.**
- **Aprovisionamiento.**
- **Marketing.**

**(Fernández Sánchez, 1996)**

## CLASIFICACION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION.

**En función de la forma contractual:**

**SIN PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL: por contrato entre las partes.**

**CON PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL. Acuerdos reforzados por participaciones minoritarias en el capital social del/los socios que pueden ser recíprocas (participaciones cruzadas).**

**EMPRESAS CONJUNTAS. Socios crean una nueva empresa legalmente independiente para alcanzar los objetivos de la alianza.**

# Tipos de acuerdos de cooperación

## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION.

**SUBCONTRATACIÓN (OUTSOURCING)**

**EMPRESA CONJUNTA (JOINT VENTURE )**

**FRANQUICIA**

**LICENCIAS**

**VENTURE-CAPITAL O CAPITAL RIESGO**

**CONSORCIO**

**SPIN-OFF**

**OTROS…**

## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION.

### LA SUBCONTRATACION

**Acuerdo mediante el cual una empresa (la contratista o principal) encarga a otra (la subcontratista o auxiliar) 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 (Hermosilla y Solá, 1989:58).**

### SUBCONTRATACION 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 (Fernandez Sanchez, 1993).**

## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION.

**TENDENCIAS EN LAS REACIONES CON EL PROVEEDOR SEGÚN EL CONCEPTO DE COMPETENCIA Y COOPERACION**

| | COMPETENCIA | COOPERACIÓN |
|---|---|---|
| Nº PROVEEDORES | Muchos | Pocos |
| DURACIÓN CONTRATO | Anuales | Largo Plazo |
| TIPO INSPECCIÓN | A la entrega | En proceso |
| DISEÑO PRODUCTO | Separado | Conjunta |
| TIPO DE RELACIONES | Débiles y ocasionales | Intensas y continuas |

**(Ballon, 1989)**

## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION.

### EMPRESA CONJUNTA Ó JOINT VENTURE

**Acuerdo por el que dos o más empresas independientes –llamadas empresas padres o matrices- crean una nueva empresa –llamada empresa hija- 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 especifica y unas responsabilidades directivas definidas (Bowman y Faulkner, 1997).**

## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION

### FRANQUICIA

**Contrato en el que una empresa (la franquiciadora) cede a otra (la franquiciada) 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.**

## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION.

**El contrato de franquicia comprende al menos los siguientes elementos:**

- **El franquiciador aporta unos derechos de comercialización que suelen incluir marca de producto, un nombre comercial y una presentación y diseño del establecimiento del franquiciado.**

- **El franquiciado es el propietario del negocio y quien realiza las inversiones necesarias para su puesta en marcha.**

**Fernández Sánchez, (1993); Hermosilla y Solá (1989)**

## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION.

### LICENCIA

**Contrato por el que una empresa (la licenciante) otorga a otra (la licenciataria) el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. Estos derechos incluyen las patentes, las marcas comerciales, los diseños, derechos de autor, Know-how e información técnica.**

## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION.

### VENTURE CAPITAL O CAPITAL RIESGO

**Acuerdo mediante el cual una empresa (de capital riesgo) financia a otra empresa (start-up) participando temporal y de manera minoritaria en su capital, o suscribiendo deuda a largo plazo.**

## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION.

### CONSORCIO

**Consiste en una forma de contrato mediante el que se formaliza una relación a largo plazo entre los socios y una organización mutua (el consorcio) 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 (Fernandez Sanchez, 1993).**

**Se caracteriza:**

- **Pluralidad de socios,**
- **Actividades a gran escala,**
- **Objetivo claramente definido.**

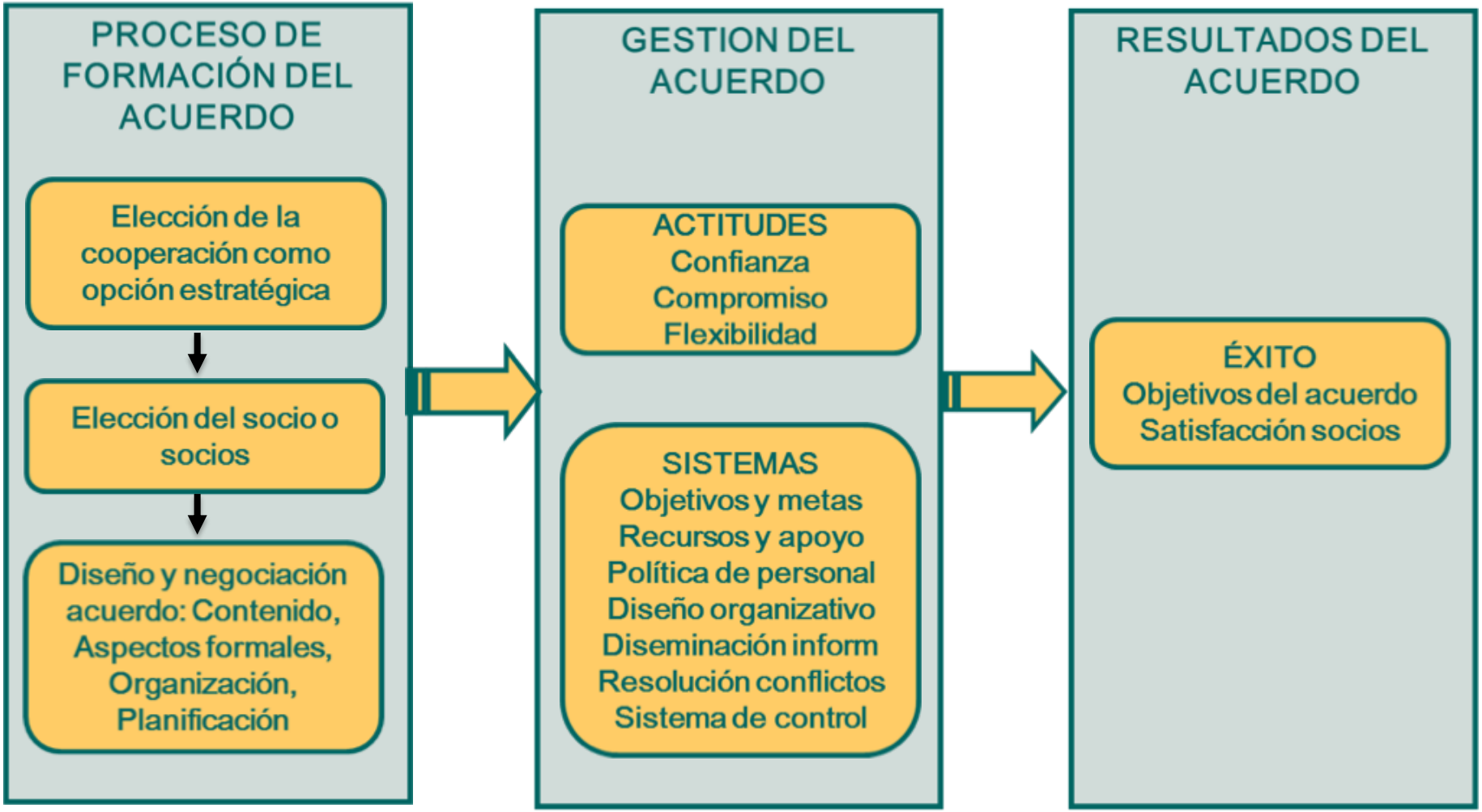
## TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACION.

### SPIN OFF

**Acuerdo mediante el cual desde una empresa de gran tamaño, se apoya a trabajadores cualificados de la misma para abandonarla y crear su propia empresa.**

# LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION.




(Guerras Martín y Navas López, 2007)

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION.

**Se refiere al conjunto de problemas y factores que hay que tener en cuenta para poner en marcha un acuerdo de colaboración entre empresas y tratar de garantizar su adecuada dirección.**

**Diversos autores han tratado de definir un proceso para garantizar su adecuada dirección (Devlin y Bleackley, 1988; Bronder y Pritzl, 1992; Pekar y Allio, 1994; Bowman y Faulkner, 1997) distinguiendo dos bloques o grupos de problemas básicos:**

1. **EL PROCESO DE FORMACION DEL ACUERDO.**
2. **SU GESTION POSTERIOR.**

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION. PROCESO DE FORMACION.

**Se trata del conjunto de actividades que es preciso realizar antes de que la alianza empiece a funcionar de manera efectiva. Finaliza con la firma del acuerdo por parte de los socios.**

**Tres puntos importantes:**

1. **La elección de la cooperación como el método de desarrollo estratégico más adecuado.**
2. **La elección del socio o de los socios participantes.**
3. **Diseño y negociación de las características y condiciones del acuerdo.**

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION. PROCESO DE FORMACION.

### 1. LA ELECCION DE LA COOPERACION

**La alta dirección de la empresa debe valorar los motivos que están detrás de un posible acuerdo y llegar a la convicción de que la cooperación permite conseguir los objetivos estratégicos propuestos en condiciones ventajosas respecto a otras formulas de desarrollo alternativas (Devlin y Bleackley, 1988).**

**Esta decisión puede estar condicionada por:**

- **La propia racionalidad estratégica.**
- **Posición previa de la alta dirección.**
- **La experiencia previa.**
- **El resultado positivo o negativo de experiencias anteriores.**

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION. PROCESO DE FORMACION.

### 2. LA ELECCION DEL SOCIO.

**Requiere 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 (Pekar y Allio, 1994).**

**Dos elementos fundamentales como criterios para esta elección:**

**1. El ajuste estratégico.**

**2. El ajuste cultural.**

**(Bowman y Faulkner, 1997)**

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION. PROCESO DE FORMACION.

### 3. DISEÑO Y NEGOCIACION DE LAS CARACTERISTICAS Y CONDICIONES DEL ACUERDO.

**Principales aspectos a tener en cuenta en la negociación:**

- **Contenido del acuerdo (objetivos, aportaciones y retornos de cada socio).**
- **Aspectos formales y legales.**
- **Organización: soluciones de diseño organizativo adoptadas.**
- **Planificación: plazo, desarrollo temporal, planes operativos de actuación, asignación de recursos humanos, financieros, etc.**

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION. LA GESTION DEL ACUERDO.

**Los socios empiezan a trabajar juntos, de manera que se descubren sus compatibilidades e incompatibilidades.**

**Existen dos elementos fundamentales para su buen funcionamiento (Bowman y Faulkner, 1997):**

- **Las actitudes mantenidas por cada socio.**
- **Mecanismos específicos utilizados para hacer funcionar la alianza.**

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION. LA GESTION DEL ACUERDO.

### ACTITUDES

**Mantenidas por cada socio en relación con el resto de socios y con el acuerdo, en aspectos tales como:**

**La confianza**

**El compromiso**

**La flexibilidad**

**(Montoro, 2005)**

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION. LA GESTION DEL ACUERDO.

**MECANISMOS ESPECÍFICOS UTILIZADOS PARA HACER FUNCIONAR LA ALIANZA:**

- **Objetivos y metas claramente definidos.**
- **Asignación de recursos suficiente y apoyo de la alta dirección.**
- **Asignación de autoridad y responsabilidad a los directivos encargados de hacer funcionar el acuerdo.**
- **Mecanismos para identificar los retornos.**
- **Mecanismos de resolución de conflictos.**
- **Sistema de vigilancia y control para conocer y medir resultados.**

**(Devlin y Bleackley, 1988; Pekar y Allio, 1994; Bowman y Faulkner, 1997)**

## LA DIRECCION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION. LOS RESULTADOS DE LA COOPERACION.

**¿Cuándo tiene éxito?**

**Si se consiguen los objetivos estratégicos para los que fue planteada.**

**DOBLE PERSPECTIVA:**

- **Desde la perspectiva del acuerdo como tal (objetivo).**
- **Desde la visión de cada socio (subjetiva).**

# La Responsabilidad Social Corporativa

## La Responsabilidad Social Corporativa

***La Comisión Europea ha definido la Responsabilidad Social de las Empresas como " Integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores"***

## La Responsabilidad Social Corporativa

**Características:**

- **Dimensión social.**
- **Voluntariedad.**
- **Integración en la gestión.**
- **Relación con las partes interesadas.**
- **Principio de consenso.**
- **Principio de transparencia informativa.**

## La Responsabilidad Social Corporativa

**La Comisión adopta una concepción integral de la responsabilidad social donde lo económico y social van entrelazados, ya que asumirla implica adoptar las prácticas de gestión pertinentes para integrar la responsabilidad social en la gestión cotidiana de toda la cadena de producción, y no solo dentro del ámbito de la propia empresa, ya que existe una cadena de responsabilidad social que debe hacerse extensiva a los socios comerciales, proveedores, franquicias, distribuidores y empresas clientes (Comisión Europea, 2001).**

## La Responsabilidad Social Corporativa

**No se debe confundir con:**

- la **acción social**
- la **reputación** corporativa
- el **desarrollo sostenible**
- el **gobierno corporativo**

## La Responsabilidad Social Corporativa

**El comportamiento responsable corresponde a todos los tipos de empresa y a todos los sectores de actividad, desde las pymes, a las multinacionales, incluidas las microempresas y las cooperativas y se manifiesta en dos grandes dimensiones:**

- **dimensión interna**
- **dimensión externa**

**Reto: llegar a las pymes (consideran a la RSC como coste adicional y carga burocrática).**

## La Responsabilidad Social Corporativa

### DIMENSION INTERNA

**Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción ( Comisión Europea, 2001).**

## La Responsabilidad Social Corporativa

### LA DIMENSIÓN EXTERNA

**Afecta a la relación con las comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, autoridades mundiales y ONGs, los derechos humanos y problemas ecológicos mundiales (Comisión Europea, 2001).**

## La Responsabilidad Social Corporativa

### LA GESTION ESTRATEGICA DE LA RSC

### LA EMPRESA TRADICIONAL

- Enfoque shareholder.
- Orientación cortoplacista.
- Gestión de activos tangibles de la empresa.

### LA EMPRESA RESPONSABLE

- Enfoque stakeholder.
- Orientación largoplacista.
- Gestión de activos intangibles.