

Introducción a la Economía de la Empresa

Tema 05. Crecimiento y desarrollo empresarial.



José Luis Fernández Sánchez
Ladislao Luna Sotorrío

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)

BLOQUE TEMÁTICO 5: CRECIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

5.1.- Concepto

5.2.- Planificación del crecimiento

5.3.- La estrategia de internacionalización de la empresa

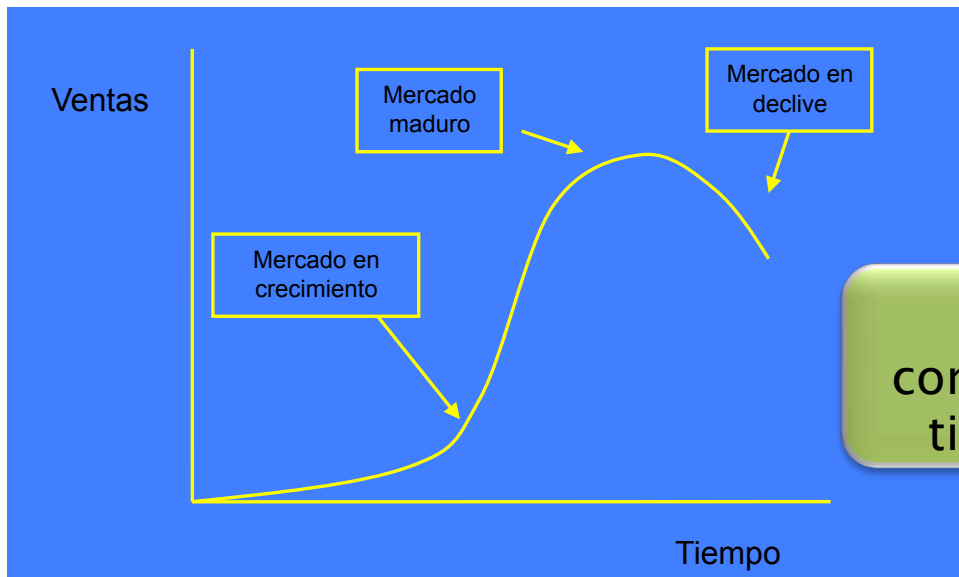
5.1. CONCEPTO

- El crecimiento se define como el proceso de incremento del volumen de actividad o de capacidad productiva de la empresa.
- Generalmente, la teoría económica ha justificado el crecimiento por la obtención de economías de escala que permitan reducir los costes e incrementar los beneficios de las empresas.
- Por otra parte, la economía industrial ha aportado otras motivaciones como afianzar la posición de las empresas en el mercado, asegurar los suministros de materias primas, o eliminar competidores actuales y futuros (barrera de entrada).

5.1. CONCEPTO

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

- **No querer crecer o crecimiento cero.** Con esta opción se busca mantener la posición competitiva y asegurar la supervivencia de la empresa.
- **Crecer por inercia o por voluntad propia.** En mercados en crecimiento la empresa tiene que crecer para no perder competitividad (cuota de mercado y/o rentabilidad) frente al resto de empresas.
- **Defensa y retirada.** En mercados en declive, la empresa defiende su posición competitiva hasta que se comiencen a obtener pérdidas con el producto o servicio. En este caso, la empresa debe optar por adaptar el producto a la demanda, venderlo a otro productor, o dejarlo morir.

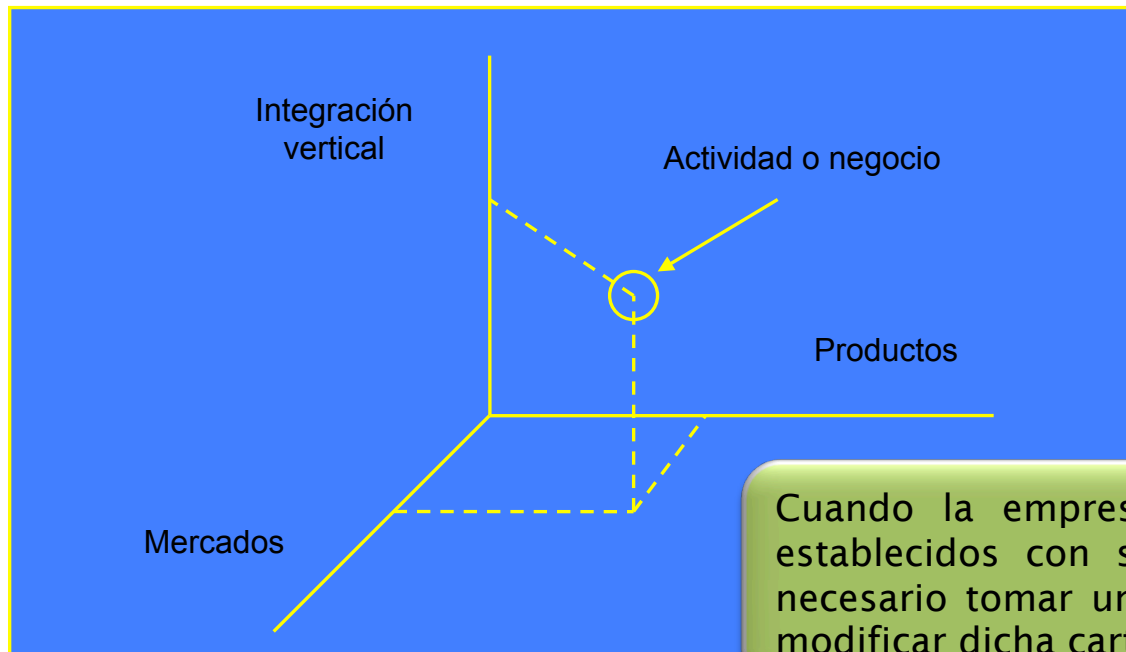


La empresa adoptará un tipo de comportamiento o estrategia según el tipo de mercado al que se enfrente

5.1. CONCEPTO

• **DECISIONES ESTRATEGICAS SOBRE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR**

- **Grado de integración vertical:** Actividades del sistema de valor (entre las que se incluyen I+D, fabricación de componentes, ensamblaje, distribución, actividades post-venta, etc.) desarrolladas por la empresa. Se da en sectores intensivos en capital (posibilidad de explotar economías de escala o de alcance).
- **Grado de expansión geográfica:** Ubicación geográfica de las actividades del sistema de valor que realice (países en los que produce, diseña, vende, etc.).
- **Cartera de negocios:** Variedad de productos comercializados, así como mercados en los que se ofertan.



Cuando la empresa no puede alcanzar los objetivos establecidos con sus actuales productos-mercados, es necesario tomar una serie de decisiones encaminadas a modificar dicha cartera de negocios

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO

FORMAS DE CRECIMIENTO

- **Crecimiento interno:** consiste en aumentar las inversiones de la empresa en su propia estructura, creando y desarrollando la propia empresa una nueva capacidad productiva.
- **Crecimiento externo:** consiste en aumentar las inversiones de la empresa mediante la adquisición y control de una parte o de la totalidad de otra empresa. El crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de fusiones y adquisiciones.
- **Crecimiento híbrido:** es aquel que se lleva a cabo mediante la cooperación entre empresas. La cooperación empresarial consiste en un acuerdo entre dos o más empresas independientes que deciden unir parte de sus recursos y/o capacidades con objeto de lograr un determinado objetivo. Tipos de cooperación:
 - **Cooperación estructurada:** la colaboración implica la participación de capital mediante la adquisición de acciones de una empresa por parte de los socios participantes (*joint venture* o empresa conjunta).
 - **Cooperación no estructurada:** consiste en un acuerdo meramente contractual en el que se realiza un contrato entre los socios sin afectar a su estructura accionarial. Entre este tipo de acuerdos contractuales se pueden destacar las siguientes formas: licencia, subcontratación y franquicia.



Sony Ericsson

Coca-Cola

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO

CRECIMIENTO INTERNO

- **Ventajas:**
 - Cambio lento y gradual que permite armonizar el crecimiento.
 - El proceso de crecimiento es dirigido y controlado por la empresa.
 - No existen problemas de coordinación.
- **Inconvenientes:**
 - Crecimiento lento que impide adaptarse a cambios rápidos del mercado.
 - En mercados maduros es muy difícil aumentar cuota de mercado (exceso de capacidad).

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO

CRECIMIENTO EXTERNO

- **Ventajas:**
 - Permite aumentar la cuota de mercado sin provocar excesos de capacidad.
 - Rapidez a la hora de acceder a nuevos mercados y de introducir nuevos productos.
 - Evita las barreras de entrada a un sector o mercado.
- **Inconvenientes:**
 - Problemas para valorar la empresa a adquirir.
 - Problemas para dirigir y gestionar un crecimiento excesivamente rápido.
 - Problemas a la hora de integrar actividades por diferencias en la cultura de las empresas.
 - Se pueden adquirir recursos obsoletos o no deseables difícilmente vendibles.

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO

CRECIMIENTO HIBRIDO

- **Ventajas:**

- Mejora las capacidades de los socios manteniendo su flexibilidad e independencia.
- Permite hacer frente a un entorno cada vez más complejo y turbulento.
- Permite la reducción de costes porque promueve la especialización (cada empresa se dedica a lo que mejor sabe).

- **Inconvenientes:**

- Merma de la autonomía estratégica al tener que compartir la gestión de las actividades.
- Incremento de la complejidad organizativa (necesidad de coordinación entre los socios).
- Riesgo de que algún socio tenga un comportamiento oportunista.

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO

MOTIVOS DEL CRECIMIENTO

- Crecimiento interno:
 - Las empresas optan por desarrollar ellas mismas nuevas competencias y este conocimiento puede ayudarlas a competir en el mercado.
 - Las empresas no disponen de los recursos necesarios para realizar grandes inversiones por lo cual una opción es ir desarrollándose desde dentro, poco a poco, según sus posibilidades.
- Crecimiento externo:
 - La posesión de excedentes en algunos tipos de recursos que pueden utilizarse invirtiendo en otra empresa.
 - La carencia de recursos y habilidades que son difíciles de imitar, por lo que la empresa debe recurrir a adquirirlos de otras empresas que los poseen.
 - Para obtener menores costes mediante economías de escala (aumento de tamaño).
 - Rapidez para introducir nuevos productos o introducirse en nuevos mercados.
 - Superar barreras de entrada a un determinado sector o mercado (país).
 - Neutralizar a un competidor.
- Crecimiento híbrido:
 - Reducir costes y riesgos en proyectos demasiado ambiciosos (proyectos tecnológicos).
 - Aprendizaje al compartir conocimientos y habilidades.
 - Obtener un determinado tamaño para competir, acceso a determinados recursos o capacidades no disponibles, o el acceso a un determinado sector o país.

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- *Crecimiento por penetración en el mercado* (expansión): Implica crecer con el mismo producto y en el mismo mercado. Mediante la penetración en el mercado, la empresa trata de conseguir mayores ventas a base de incrementar el volumen de las mismas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos.
- *Crecimiento por desarrollo de mercado*: Supone ofrecer los productos o servicios tradicionales de la empresa a nuevos mercados bien por ampliación del área geográfica de la empresa bien por ampliación a nuevos segmentos de clientes.
- *Crecimiento por desarrollo de producto*: Supone ofrecer nuevos productos en los mercados actuales de la empresa. Esta estrategia implica que la empresa crece ampliando las necesidades o funciones que cubre su producto o bien introduciendo mejoras o desarrollos tecnológicos (nuevas gamas).
- *Crecimiento por diversificación*: Implica entrar en una nueva actividad diferente de las que ya opera la empresa. Supone un cambio tanto de producto como de mercado.

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO



- *DIRECCIONES DE CRECIMIENTO (matriz de Ansoff)*

Mercados/Productos	Actuales	Nuevos
Actuales	<p>Estrategia de penetración (expansión)</p>	<p>Estrategia de desarrollo de producto</p>
Nuevos	<p>Estrategia de desarrollo de mercado</p>	<p>Diversificación</p>

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO



- DIRECCIONES DE CRECIMIENTO (matriz de Ansoff)


Mercados/Productos	Actuales	Nuevos
Actuales	<p>Estrategia de penetración (expansión)</p>	<p>Estrategia de desarrollo de producto</p>
Nuevos	<p>Estrategia de desarrollo de mercado</p>	<p>Diversificación</p>

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO

- **Diversificación relacionada u homogénea**: Supone crecer en un nuevo negocio (producto y mercado) relacionado con los que ya tenía la empresa (explotación economías de gama y recursos ociosos). Tipos de diversificación relacionada:
 - *Diversificación relacionada horizontal*: la nueva actividad está al mismo nivel que las que ya tenía la empresa; es decir, supone entrar en productos o servicios que son sustitutos de los que tenía la empresa o complementarios de éstos.
 - *Integración vertical hacia atrás*: la empresa se diversifica en una nueva actividad situada en un nivel anterior, es decir la empresa asume una nueva fase o actividad que anteriormente efectuaba un proveedor.
 - *Integración vertical hacia delante*: la nueva actividad es una fase posterior del proceso de producción/comercialización llevada a cabo hasta el momento por un cliente.
- **Diversificación no relacionada, heterogénea o pura**: Supone entrar en un negocio que no guarda relación con los que realiza la empresa en el sentido de que no está vinculado a la cadena de valor o a la industria en que compete la empresa.

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO

• **ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION (Ansoff)**

Mercados/Productos		NUEVOS	
		De tecnología conexas	De tecnología diferente
NUEVOS	De la misma naturaleza	Diversificación horizontal PORCELANOSA®	
	De la misma empresa	Integración vertical  	
	De naturaleza similar	Diversificación concéntrica	
	De naturaleza nueva	 	Diversificación heterogénea (conglomerado)   

5.2. PLANIFICACION DEL CRECIMIENTO

MOTIVOS DE LA DIVERSIFICACION

- Reducción del riesgo global.
- Saturación del mercado tradicional.
- Oportunidades de inversión de excedentes financieros.
- Refuerzo de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias.

En este caso, Ansoff distingue cuatro tipos de sinergia:

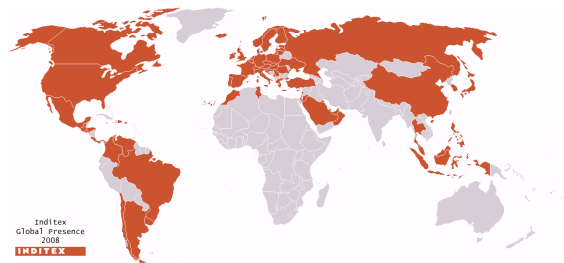
- Sinergia de ventas: marca comercial, canales de distribución, fuerza de ventas, publicidad, conocimiento de los clientes, etc.
- Sinergia operativa: mejor utilización de equipos, efecto experiencia, compras concentradas, etc.
- Sinergia financiera y de inversiones: utilización conjunta de recursos tales como plantas de producción, I+D, etc.
- Sinergia de dirección: aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos.

5.3. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

- **Empresa internacional:** aquella que sirve, de forma regular, a una demanda localizada en un mercado exterior. Puede distinguirse:
 - Empresa exportadora: abastece la demanda exterior desde el país de origen de la empresa.
 - Empresa multinacional: aquella que tiene presencia directa en el exterior y ejerce un control efectivo sobre tales actividades a través de filiales subsidiarias.



INDITEX



BBVA

5.3. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

- **RIESGOS E INCOVENIENTES DE LA INTERNACIONALIZACION**
 - Obstáculos financieros (fluctuación monetaria o restricciones al crédito a la exportación)
 - Obstáculos comerciales
 - Dificultades logísticas (viajes para explorar los mercados, altos fletes, costes de coordinación y control, problemas culturales, etc.)
 - Restricciones legales: barreras arancelarias y no arancelarias
 - Obstáculos a la inversión directa

5.3. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

• **ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACION**

- Exportación esporádica: La empresa recibe pedidos esporádicos del exterior.
- Exportación indirecta o a través de agentes independientes: Supone la venta de los productos de la empresa desde el país de origen al exterior.
- Exportación directa: Etapa activa de la exportación en donde la empresa, directamente y sin recurrir a intermediarios, vende sus productos en el extranjero.
- Filiales de venta: Supone la conversión de la empresa en multinacional, ya que implica la realización de inversión directa en el extranjero y el control de tales actividades.
- Filiales de producción: Supone la realización de actividades de transformación en el exterior mediante inversión directa.

5.3. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

• FACTORES DE LA INTERNACIONALIZACION

– Factores de empuje:

- La saturación del mercado nacional
- Fuerte competencia en el mercado doméstico
- La existencia de un tamaño mínimo eficiente
- Condiciones económicas, políticas o sociales desfavorables en el país de origen

– Factores de arrastre:

- Existencia de mercados no explotados y con gran potencial de crecimiento
- Facilidad para obtener ciertos recursos
- Motivos estratégicos
- Búsqueda de la eficiencia

– Factores facilitadores:

- Acumulación de experiencia en negocios internacionales
- Disminución de barreras entre países
- Mejora de las tecnologías de la comunicación y el abaratamiento de los costes de transporte