

TEMA 1-. DIRECCIONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO I: INTEGRACIÓN VERTICAL.

1.1Estrategia corporativa.

Uno de los componentes básicos de la estrategia empresarial es la definición de campo de actividad de la empresa; según Abell (1980) este se define a partir de tres dimensiones:

- Clientes que cubren.
- Clientes a los que sirven.
- Tecnologías utilizadas para ello.

Otra definición anterior dada por Ansoff, lo definía a partir del conjunto de productos y mercados de la empresa.

1.1.1Direcciones y métodos de desarrollo.

Podemos clasificarlos según el siguiente cuadro:

PRODUCTOS

Tradicionales Nuevos

Tradicionales

MERCADOS

Nuevos

1.- Penetración en el Mercado.

Se trata de conseguir mayores ventas al incrementar el volumen de las mismas gracias a sus clientes actuales o con nuevos clientes. Es útil para mercados en fase de crecimiento y presenta dificultades si son maduros o en declive, aunque en estos mercados sigue siendo válida esta estrategia si los mercados no están saturados, o si han sido abandonados por un número grande de empresas.

2.- Desarrollo de Productos.

La empresa se mantiene en el mercado actual desarrollando nuevos productos con características nuevas y diferentes; también con la ampliación de la línea de productos.

Esta estrategia permite obtener a la empresa una imagen de innovación, a la vez que posibilita la aparición de sinergias entre productos. Es útil para productos con ciclos de vida muy cortos y se adecua a las siguientes condiciones:

- Sectores muy especializados tecnológicamente.
- Productos de la competencia de mayor calidad y precio parecido.
- Gran capacidad de la empresa en I+D.

3.- Desarrollo de Mercados.

La empresa trata de introducir sus productos en nuevos mercados utilizando la tecnología y capacidad de producción existente. Los motivos para utilizar esta estrategia son:

- **Aparición de nuevos canales de distribución.**
- **La empresa ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales.**
- **Capacidad productiva infrautilizada.**
- **Disponibilidad de recursos ociosos.**

4.- Diversificación.

En ella la empresa añade nuevos productos y mercados a los ya existentes; esto implica nuevos conocimientos, cambios en la estructura, procesos de dirección y gestión. Las razones para utilizar esta estrategia son:

- **Reducción del riesgo global.**
- **Saturación del mercado tradicional.**
- **Oportunidad de inversión de excedentes financieros.**
- **Reforzamiento de la posición competitiva mediante el uso de sinergias.**

Existen diversos tipos de diversificación.

- **Horizontal.- Venta de nuevos productos en mercados tradicionales.**
- **Vertical.- Esta puede ser hacia atrás cuando la empresa asume actividades de los proveedores, o hacia delante si lo hace de los clientes.**
- **Concéntrica.- Consiste en la producción de nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y su venta en nuevos mercados similares o no a los tradicionales; puede ser así relacionada o no relacionada.**
- **Conglomerada.- Los productos y mercados nuevos no tienen nada que ver con los tradicionales.**

1.2 El proceso de desarrollo de la empresa: Etapas en la evolución de la gran empresa moderna.

Las decisiones de estrategia suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos. Hay tres dimensiones principales:

- **Ámbito de producto.**
- **Ámbito geográfico**
- **Ámbito vertical**

Alfred Chandler ha documentado un siglo de crecimiento de estos ámbitos como respuesta a los cambios tecnológicos, transporte, dirección y organización de empresas.

El crecimiento de la dimensión de las empresas en los últimos 100 años es consecuencia de la disminución de los costes administrativos de la empresa respecto a los costes de transacción de los mercados, como resultado de los avances tecnológicos, progreso en la tecnología de la dirección, etc.

Durante los años 80 y 90 se ha dado un giro radical a esta tendencia debido a un entorno más turbulento y una competencia más intensa, provocando una reducción del ámbito de producto como del nivel de integración vertical.

En consecuencia, parece ser que durante los años de inestabilidad e intensa competencia los costes de planificación administrativa tienden a incrementarse en relación a los costes de transacción de los mercados.

1.3 La integración vertical.

La Integración vertical es la posesión de la empresa de distintas actividades relacionadas verticalmente; esta integración puede ser hacia atrás cuando la empresa se convierte en su propio proveedor, y puede ser hacia delante cuando esta se convierte en su propio cliente.

Podemos además diferenciar entre integración total cuando entre dos etapas distintas la producción de la primera se vende plenamente a la segunda, y parcial cuando esto no es así.

1.3.1 Razones para integrarse.

Los principales mecanismos por los que una empresa integrada puede obtener mejoras son:

- La aparición de economías de alcance gracias al mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos.
- La coordinación de las actividades integradas que puede permitir la reducción de los niveles de existencias etc.
- Eliminación de costes de transacción surgidos de la contratación de proveedores o clientes
- Permite asumir el margen de los proveedores o clientes.

Además de las anteriores ventajas en costes la empresa puede obtener ventajas estratégicas como:

- Puede ser adoptada por la empresa con el propósito de facilitar su acceso al suministro de factores o garantizar una salida a sus productos.
- Permite a la empresa reforzar una estrategia de diferenciación de producto.
- Otra razón es la protección de tecnología avanzada.
- Puede suponer un incremento del poder de la empresa al poseer un cierto poder sobre los mercados de factores o de productos finales.

1.3.2 Inconvenientes de la integración vertical.

Frente a las anteriores ventajas la integración vertical presenta una serie de riesgos o inconvenientes.

- Aunque pueda suponer una forma de diversificación por la entrada en nuevas actividades, el riesgo global de la empresa se incrementa. Esto se ve agravado por la dificultad de abandonar el sector al aumentar los costes fijos considerablemente, crea barreras a la salida.
- Otro problema es el derivado de la falta de flexibilidad que origina.
- Puede hacer disminuir la rentabilidad global, ya que no tiene porque asumir el margen de los proveedores o clientes
- Por último podemos señalar el incremento de la complejidad organizativa, lo que requerirá sistemas de planificación, coordinación y control sofisticados, aumentando así los costes.

1.3.3 Tendencias recientes.

Los sectores de Europa occidental y Norteamérica han seguido la evolución de las industrias niponas en la estrecha colaboración con los proveedores, calidad, y programa de entregas.

- Las empresas han redefinido su relación con los proveedores, buscando la mejora en la flexibilidad y la coordinación.
- Las compañías han llegado a centrarse en un número menor de actividades verticales y subcontratan mas componentes y servicios con la idea de reducir costes

La flexibilidad que posibilita la capacidad de acceso a la tecnología y el know-how de los proveedores también puede ayudar a la innovación con el riesgo de la aparición de sobredependencia de los proveedores en producción y tecnología.

TEMA 2-. DIRECCIONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO II: DIVERSIFICACIÓN.

2.1 Tipos de diversificación.

El interés principal se centra en las condiciones bajo las cuales la diversificación puede llevar a una empresa a establecer una ventaja competitiva en un sector nuevo y también reforzar la posición competitiva dentro de los sectores tradicionales.

La tendencia de las empresas en los últimos 100 años ha sido ensanchar los ámbitos de producto, geográfico y vertical. A finales de los años 70 las empresas norteamericanas empiezan a desinvertir en las divisiones poco rentables, la tendencia dominante así a sido la desinversión en negocios no relacionados y la reestructuración en torno a unos cuantos negocios relacionados más estrechamente. Esto a sido así por la turbulencia creciente del mercado, que ha reducido la eficiencia de las técnicas de planificación y organización surgidas en las décadas anteriores.

2.2 Motivos para la Diversificación.

Existen tres razones que pueden explicar el comportamiento diversificador de las empresas, estos son:

1.-Maximización del crecimiento.

El crecimiento supone una poderosa motivación para los directivos ya que crea oportunidades de promoción y aumentos de salarios. En las empresas situadas en empresas en declive suelen diversificarse mucho, este conflicto entre crecimiento y rentabilidad es evidente en los sectores del tabaco y del petróleo. El deseo de crecer tiene como consecuencia la inversión en proporción mayor a la coherente con la maximización del beneficio, es decir, las empresas cambian beneficios por crecimiento.

¿Pero como saber si la diversificación aporta valor a los accionistas? Para ello Porter propone tres test básicos:

- El test del atractivo. La diversificación debe dirigirse hacia sectores atractivos
- Test de los costes de entrada. El coste de entrada no debe capitalizar los beneficios futuros.
- Test de mejora global. Se debe obtener una ventaja competitiva (sinergias)

2.-Dispersión del Riesgo.

3.-Poder de Mercado.

La diversificación puede crear poder de mercado através de tres vías:

- Políticas predatorias de precios. Capacidad de reducir los precios por debajo del nivel de coste de los rivales soportando perdidas durante el periodo necesario para obligar al competidor ha abandonar el sector
- Compra recíproca.
- Dominio mutuo. La multiplicidad de los contactos puede reducir la dureza de la competencia.

2.3 Motivos, tipos y resultados de la diversificación

Podemos observar claramente dos maneras diferentes de diversificar, relacionada y no relacionada.

Diversificación Relacionada o concéntrica.

Esta diversificación consiste en la entrada de nuevos productos en nuevos mercados en los que el tipo de clientes es similar al de los mercados tradicionales de la empresa. La razón para la utilización de este tipo de diversificación es la explotación de sinergias.

La generación de sinergias puede hacerse básicamente de dos maneras:

- **Compartiendo recursos:** Esto puede hacerse bien porque los recursos o habilidades están infrautilizados o bien porque son intangibles como la marca o la tecnología.
- **Transferir conocimientos o habilidades entre negocios.** De esta forma se pueden aprovechar las interrelaciones entre las antiguas actividades y las nuevas.

Con este tipo de diversificación conseguimos:

- **Reducción de costes.** Gracias a economías de alcance o escala mediante un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.
- **Habilidades de comercialización.** Las actividades relacionadas con la comercialización ofrecen múltiples posibilidades para explotar sinergias.
- **Marca comercial.** Una misma marca puede emplearse en productos distintos, reforzando la imagen de marca en todos ellos.
- **I+D.** Pueden aplicarse en el ámbito de productos radicalmente distintos entre si.

Así la utilización de sinergias puede reforzar la posición competitiva de la empresa al facilitar estrategias tanto de liderazgo en costes, como de diferenciación de productos; la diversificación de la empresa puede promover la diferenciación de la empresa.

Sin embargo, este tipo de diversificación lleva asociada una serie de riesgos. (Porter)

- **Costes de Coordinación.** Derivan del mayor esfuerzo que tiene que hacer la empresa para compartir recursos y transferir conocimientos; estos crecen con el numero de negocios que componen la cartera y sobre todo con la variedad existente entre ellos.
- **Costes de Compromiso.** La generación de sinergias obliga a obtener compromisos entre las distintas unidades de negocio.
- **Costes de Inflexibilidad.** Necesaria coordinación y asunción de compromisos, interrelaciones entre las distintas unidades de negocio.

En definitiva, la diversificación relacionada solo podrá tener éxito si se aprovechan adecuadamente las habilidades y recursos de la empresa para generar sinergias sin que los costes asociados destruyan los beneficios generados.

Por ultimo no debemos olvidar que la fuente de rentabilidad superior está en la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Diversificación No Relacionada o Conglomerados.

Supone la forma mas drástica de crecimiento al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios.

El objetivo de esta diversificación es de tipo financiero, buscando una reducción del riesgo global

mediante la inversión en industrias muy diversas; suele llevarse a cabo mediante procesos de adquisición y fusión de empresas.

Las razones para llevarla a cabo son:

- **Mejor asignación de recursos.** Considerar la empresa como una cartera de inversiones permite mejorar la gestión de los recursos financieros de la empresa.
- **Búsqueda de alta rentabilidad.** Una empresa con excedentes financieros o instalada en un sector maduro puede buscar oportunidades de inversión que incrementen la rentabilidad global de la empresa.
- **Reducción del riesgo.** Esta motivación es mayor cuando esta muy concentrada en un sector vulnerable a medio plazo

Esta diversificación también tiene riesgos:

- La no existencia de sinergias que puedan ser debidamente explotadas hace que la adquisición de un nuevo negocio no aporte nada al conjunto.
- Utilizada como forma de aprovechar oportunidades de inversión rentables, exige tener en cuenta las barreras de entrada existentes a esos negocios.
- Por otro lado, aunque las competencias y habilidades genéricas de la dirección puedan ser pasadas a otro negocio, las específicas solo se obtienen con la experiencia y estas son normalmente las que pueden generar ventajas competitivas.

2.4 La dirección de la empresa diversificada

Hemos visto que los resultados generalmente decepcionantes de la diversificación son en muchas ocasiones consecuencia de la dificultad de las empresas para conocer sus distintas unidades de negocio.

¿En que negocio deberíamos estar?

Las empresas deben dar respuesta a las siguientes preguntas.

- Composición de la cartera de negocios
- Distribución de recursos
- Papel de la sede central
- Control de los resultados
- Coordinación de las unidades de negocio

2.4.1 La estructura de la empresa diversificada: la forma M

El crecimiento de ámbito geográfico y el tamaño de la empresa crearon la necesidad de nuevas técnicas de dirección

Willianson identifica para este tipo de empresas diversificadas una nueva forma de estructura organizativa, es la forma M.

Las ventajas en eficiencia de la empresa divisionada se apoyan en cuatro posiciones referidas a la dirección y organización.

- **Racionalidad limitada.** Las responsabilidades directivas deben ser descentralizadas.
- **División en la toma de decisiones.** Las decisiones de gran frecuencia decisiones operativas se toman a nivel divisional, y las decisiones menos frecuentes decisiones operativas a nivel

corporativo.

- Minimizar la necesidad de coordinación y comunicación. Las decisiones de negocio se toman en el nivel divisional.
- Optimización global.

La separación entre la dirección central y las divisiones operativas, ofrece dos amplias ventajas sobre el resto de formas organizativas.

- Asignación de recursos
- Resolución del problema de agencia

En la práctica este tipo de estructura tiene dos importantes rigideces.

- Restricciones en la descentralización
- Estandarización de la dirección divisional

2.4.2 Técnicas de planificación de carteras.

Las dificultades que conlleva la dirección de grandes empresas diversificadas ha estimulado la creación de variedad de ideas. General Electric lanzó una serie de iniciativas para ayudar a desarrollar un sistema más efectivo de planificación corporativa.

- Unidad Estratégica de Negocio. N° determinado de productos para los que tiene sentido diseñar una estrategia específica.
- Modelos de Planificación de Carteras. Utilizadas para la evaluación, valoración y formulación de las unidades de negocio.
- Base de datos PIMS. Formada por información estratégica, de mercado y resultados útil para la investigación de mercado de las variables estratégicas y estructurales de rentabilidad.

Los modelos de planificación de carteras sirven de ayuda en cuatro áreas de la formulación de la estrategia.

- Asignación de recursos. Posibilita la comparación entre las distintas unidades de negocio.
- Formulación de la estrategia de negocio. Al igual que el área anterior lo hace bajo dos fuentes de rentabilidad.– atractivo del sector y posición competitiva.–
- Establecimiento de objetivos a conseguir.
- Análisis del equilibrio de la cartera.

Matriz de G.E/Mckinsey

Los ejes de la matriz son las dos fuentes básicas de la rentabilidad superior de la empresa– atractivo del sector y ventaja competitiva.

Las recomendaciones de la matriz son sencillas, si la puntuación es alta la respuesta es crecer, si es baja cosechar, y si es intermedia mantenerse.

El valor de esta técnica es su simplicidad, su poder reside en su capacidad para mostrar los negocios de toda la empresa y para comprimir una gran cantidad de datos en dos dimensiones.

Modelos de planificación de carteras : matriz de crecimiento - participación del *Boston Consulting Group*

Tasa anual de crecimiento del mercado (%)	ALTA	Beneficios: altos y estables, en crecimiento. Cash - flow: neutral. Estrategia: invertir para crecer. 	Beneficios: bajos, inestables, en crecimiento. Cash - flow: negativo. Estrategia: análisis para determinar si el negocio puede convertirse en estrella o degenerar en perro. ?
	BAJA	Beneficios: altos y estables. Cash - flow: alto y estable. Estrategia: ordeñar. 	Beneficios: bajos, inestables. Cash - flow: neutral o negativo. Estrategia: desinvertir. Perro
		ALTA	BAJA

$\text{Cuota de mercado relativa} = \text{Cuota negocio} / \text{cuota del mayor competidor}$

Modelos de planificación de carteras : matriz de McKinsey - General Electric

		Posición de la unidad de negocio		
		Baja	Media	Alta
Atractivo del Sector	Bajo	Cosechar		
	Medio		Mantener	
	Alto			Construir

Criterios del Atractivo del Sector

- Tamaño del mercado
- Crecimiento del mercado
- Rentabilidad del sector
- Recuperación de la inflación
- Importancia de los mercados exteriores

Criterio de la Posición de la unidad de negocio

- Cuota de mercado (nacional, global y relativa)
- Posición competitiva
- Rentabilidad relativa (ROS- media de los 3 competidores principales)

Matriz de Crecimiento-Participación de Boston Consulting Club

Sigue un planteamiento similar a la anterior; combina el atractivo del sector y la posición competitiva para comparar la situación de diferentes unidades de negocio. Los dos ejes miden variables sencillas: tasa de crecimiento del mercado y cuota de mercado relativa.

Esta matriz proporciona predicciones claras sobre el patrón de obtención de beneficios y del cash-flow asociado a los distintos cuadrantes. Esta matriz es aun mas sencilla que la anterior, su fortaleza está en la gran simplicidad de su análisis.

Tienen también una serie de inconvenientes.

- Se centra solo en dos determinantes del resultado de la Unidad Estratégica de Negocios
- La posición de los negocios depende de cómo crece el mercado, y de cómo se mida la cuota de mercado
- Todos los modelos asumen que cada negocio es completamente independientes.

Análisis PIMS

Los datos anuales de esta base de datos se incluyen en tres conjuntos de variables:

- Rentabilidad. ROS y ROI
- Variables estratégicas. Cuota de mercado, I+D, etc.
- Variables sectoriales. Crecimiento de mercado, ciclo de vida producto, etc.

Aplicación del análisis.

1.- Fijación de objetivos a conseguir por las unidades de negocio. Uno de los problemas de los directivos es la determinación del nivel de resultados para cada uno de sus negocios. El análisis PIMS permite conocer el Par ROI –nivel normal del ROI de un negocio dado pro su perfil estratégico y las características del sector–

2.- Formulación de la estrategia de la unidad de negocio. El modelo simula las consecuencias de los cambios en variables estratégicas para un negocio específico. Identifica la estrategia optima.

3.- Distribución de recursos entre negocios. Una herramienta del PIMS es la búsqueda del Atractivo Estratégico. Compara el atractivo estratégico de diferentes unidades de negocio y sus necesidades.

2.4.3El papel de la sede central.

Las funciones y responsabilidades de la dirección corporativa podemos agruparlas en:

- Dirección de la cartera de negocios. Diversificación, desinversión y asignación de recursos. Esta asignación diferencia la forma M y los Holdings ya que estos determinan sus propias políticas financieras.
- Formulación de la estrategia de negocios. Están formuladas de manera conjunta por los directivos corporativos y divisionales; el grado de dependencia de la corporación en la división depende de los resultados divisionales –a mejor resultado mayor autonomía– y de las interrelaciones entre las divisiones y similitud estratégica –a mayor interrelación mayor compromiso de la corporación en la división–.
- Coordinación. Tanto de estrategias como de operaciones para explotar las economías de alcance y habilidades; los mecanismos para esta coordinación son:

1 Organización matricial. Intenta resolver el conflicto entre los objetivos de la descentralización y coordinación mediante la superposición de una estructura funcional sobre la estructura divisional.

2 Equipos de trabajo.

3 Identificación de asuntos de toda la empresa.

La coordinación supone impulsar la cohesión general de la empresa diversificada.

- **Seguimiento y control de resultados.** La función principal del sistema de información para la dirección en una empresa diversificada es hacer posible el seguimiento de la realización de divisiones y la identificación de desviaciones con respecto a los objetivos.

Una vez analizado el papel de la oficina central, veamos los modelos existentes para dirigir las empresa diversificadas. El esquema básico fue desarrollado por Goold y Campbell.

Existen distintos tipos de dirección a partir de la combinación de dos dimensiones:

- **Influencia en la planificación.** Mide el grado de implicación tanto formal como informal de la sede central en la adopción de estrategias por parte de las filiales.
- **Influencia en el control.** Se refiere a la forma en la que la sede central controla los resultados obtenidos.

TEMA 3-.DIRECCIONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO III: INTERNACIONALIZACIÓN.

3.1 La internacionalización de la empresa.

La internacionalización comprende dos fenómenos destacables, el crecimiento del comercio mundial y el aumento de la inversión exterior directa de las corporaciones. El principal impulso para la internacionalización es el deseo de explotar oportunidades de producción estableciéndose allí donde pueda gestionarla más fácilmente.

Consecuencias de la competencia internacional:

El impacto de la internacionalización en la competencia y la rentabilidad de un sector puede ser analizado con las cinco fuerzas competitivas de Porter. El crecimiento del comercio internacional indica un descenso sustancial de las barreras de entrada de los mercados nacionales, la internacionalización de los estándares y la convergencia entre las preferencias de los compradores influye en el aumento de la internacionalización.

La internacionalización provoca un aumento de rivalidad entre empresas ya que se concreta la oferta absorbiendo los grandes competidores internacionales a los pequeños fabricantes nacionales; y la diversidad de competidores.

Otra consecuencia de la internacionalización es el incremento de poder negociador de los competidores.

3.2 La competencia global.

El aumento del comercio internacional y la inversión directa plantea la cuestión de determinar los sectores sobre los que actúa la empresa, bien desde un ámbito nacional, o global. Podemos observar que sectores muy desarrollados tecnológicamente como aeronáutica o telecomunicaciones pueden plantearse desde un ámbito global, mientras que los mercados de bienes no transferibles lo hacen desde un ámbito nacional; pero ¿qué hacer con sectores intermedios como el automovilístico? El desarrollo de la competencia internacional ha sido asociado con algunos cambios radicales en las posiciones competitivas de distintas empresas. La ventaja competitiva en el ámbito global depende no solo de los recursos disponibles por las empresas sino también de las condiciones de los recursos disponibles en el país. Este papel que juegan las condiciones nacionales en la posición competitiva internacional está

recogido en la Teoría de la ventaja comparativa; así un país tiende a especializarse en aquellos productos en los que tiene una ventaja en recursos naturales, o intangibles (mentalidad nacional, estructura social, conocimiento, habilidades, etc.) Las políticas gubernamentales influyen también en la ventaja comparativa, así como el tamaño del mercado interior al facilitar el desarrollo de economías de escala

La ventaja competitiva de las naciones de Porter

El análisis de Porter parte de tres premisas.

- ◆ El entorno nacional de la empresa ejerce una poderosa influencia sobre su desarrollo
- ◆ Mantener una ventaja competitiva a escala internacional depende de los aspectos dinámicos de la ventaja, innovando y mejorando los recursos y capacidades.
- ◆ El impacto principal del entorno nacional sobre los resultados depende de cómo las condiciones dinámicas influyen en la innovación y mejora de las ventajas.

El análisis de Porter se sintetiza en su modelo de diamante nacional.

- Condiciones de los factores. Desarrollo de los recursos existentes y sustitutos de los recursos escasos.
- Sectores conexos y auxiliares. Racimo de actividades que se refuerzan entre sí
- Condiciones de la demanda. Puede ejercer una presión sobre las empresas en cuanto a su orientación hacia la innovación y la mejora de la calidad.
- Estrategia, estructura y rivalidad. Una fuerte competencia en los mercados interiores es un poderoso estímulo para la innovación y la eficiencia.

3.3 Decisiones de internacionalización.

Para explotar una oportunidad de mercado exterior, una empresa tiene un amplio abanico de opciones, en las cuales la distinción básica es entrar en el mercado mediante inversión directa o por transacciones comerciales. Las empresas tratan de averiguar cuál es la mejor forma de internacionalización dando respuesta a una serie de preguntas.

¿Esta la ventaja competitiva basada en recursos específicos propios, o en recursos nacionales?

- basada en recursos nacionales.----- exportación
- basada en recursos propios.----- inversión directa, cooperación

¿Es exportable el producto, y cuáles son las barreras de entrada? Si el producto no es exportable por los costes o las barreras de entrada lo mejor es invertir en instalaciones productivas en el mercado de exportación o vender licencias.

¿Tiene la empresa los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva en el mercado exterior?

- En caso afirmativo lo mejor es inversión directa.
- De no ser así lo mejor es utilizar cooperación o licencias

¿Son apropiables los recursos de la empresa? Si es así lo mejor es el uso de licencias y franquicias

¿Costes de transacción? Utilizar la fórmula que minimice los costes de transacción.

Estrategias de entrada en mercados exteriores.

- **Exportación.**– Es la forma mas sencilla y tradicional de comenzar la internacionalización. La producción se mantiene en el país de origen pudiendo el producto sufrir alguna transformación si así se requiere.

Esta alternativa evita los costes de establecer operaciones de fabricación y apoya la realización de economías en costes basadas en la localización y la curva de experiencia., sin embargo tiene costes de transporte y barreras arancelarias. Este tipo de internacionalización es buena cuando:

*la empresa es pequeña y no tiene medios para fabricar en el exterior

*existe riesgo político en el exterior.

- **Licencias.**– Convenio por el que el licenciado compra los derechos para fabricar productos de una compañía extranjera en su país. La principal ventaja es que la compañía no tiene que soportar los costes y riesgos de apertura, siendo muy atractiva para las compañías que carecen de capital o que no deseen comprometer recursos financieros. Tienen sin embargo ventajas derivadas de la falta de control sobre funciones de fabricación, marketing, estratégicas, no siendo útil para empresas que buscan un alto grado de coordinación y de integración vertical.
- **Franquicias.**– Es utilizada por empresas de servicios. Las ventajas son similares a las de la licencia teniendo menos desventajas ya que no hay presiones para buscar bajos costes a través de la curva de experiencia o de localización, sin embargo sí limita la coordinación estratégica global.
- **Joint–Ventures.**– Son aquellas empresas conjuntas que actuando en un país extranjero no son propiedad absoluta de la empresa matriz.. Este tipo de empresas supone un mayor compromiso respecto a la actuación internacional que la exportación o el establecimiento de contratos, pero implica un mayor riesgo y una menor flexibilidad de comportamiento .Las principales ventajas son la fuente de aprendizaje, know–how tecnológico y de producto, posibilitando el compartir riesgos; por otra parte las desventajas se derivan de la posible perdida de control del know–how y de la falta de control estricto sobre la subsidiaria.
- **Subsidiarias propias.**– Son unidades productivas propias para atender a los mercados locales desde sus propios países. La diferencia fundamental con las empresas conjuntas o joint–ventures es que la empresa matriz si tiene el control total sobre las operaciones, evitando la dirección compartida y la falta de flexibilidad. Esta alternativa es útil cuando la ventaja competitiva se fundamenta en el control de determinadas habilidades tecnológicas; sin embargo resulta una alternativa mas costosa y asume grandes riesgos al desconocer el nuevo mercado.

3.4Estrategias multinacionales: globalización y diferenciación nacional.

El ámbito internacional debe ser una fuente de ventajas competitivas frente a los competidores nacionales.

Una estrategia global es aquella que concibe el mundo como un mercado único. Las tesis básicas de la globalización están en:

–Desaparición de preferencias regionales y nacionales por el efecto de las fuerzas homogeneizadoras de la tecnología, las comunicaciones y los viajes.

- **Fabricación de productos estandarizados para el mercado global** capaces de producir economías de escala en producción, marketing, distribución y dirección.

La globalización no significa que las empresas se conviertan en multinacionales, la clave es la aproximación a los mercados nacionales, las empresas consideran estos mercados nacionales como segmentos de un mercado mayor, global. La ventaja competitiva de un enfoque global va más allá de las ventajas en costes, hay ventajas estratégicas.

Tipos y características de la empresa multinacional.

- Estrategia multidoméstica. Las decisiones operativas y de estrategia competitiva están descentralizadas a nivel de cada división. El objetivo es adaptar el producto a las necesidades específicas de cada país. Estrategia competitiva específica para cada mercado, localización de la cadena de valor en cada mercado, bajo nivel de comercio intraempresarial.
- Estrategia global. La empresa fabrica productos más estandarizados a nivel mundial con el objetivo de conseguir una eficiencia mundial, alta coordinación y centralización de decisiones en la sede central para explotar las interdependencias, y elevado comercio intraempresarial.
- Estrategia transnacional. El objetivo es lograr simultáneamente eficiencia global y adaptación a las necesidades de cada mercado, coordinación flexible.

TEMA 4.- METODOS DE DESARROLLO

4.1 Crecimiento interno y externo.

Se entiende por crecimiento interno el que la empresa realiza por medio de inversiones en su propia estructura, mientras que el externo es el resultante de la adquisición, participación, asociación y control de otras empresas.

El crecimiento interno se basa en el desarrollo de productos y mercados a través de nuevas inversiones. Este crecimiento modifica la estructura de la empresa, creando capacidad productiva nueva en el sistema económico.

Las ventajas más importantes de este tipo de crecimiento son:

- Permite la adquisición de la tecnología más reciente, sobre todo en bienes de equipo.
- Facilita la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial.
- Posibilita la optimización de la gestión del proceso.

Las motivaciones para decantarse por este tipo de crecimiento son:

- Obtención de sinergias financieras, operativas o de dirección, aunque vinculado al proceso de diversificación que siga la empresa.
- Aumento del poder de mercado y reducción de la competencia
- Colocación de recursos ociosos.

El crecimiento interno tiene sin embargo una serie de inconvenientes.

- Mayor concentración del riesgo
- Crecimiento más lento
- Limita la innovación estratégica.

El crecimiento externo se produce como consecuencia del control de una o más empresas y en funcionamiento. Las ventajas de este crecimiento son:

- Ahorro de tiempo que permite entrar en un negocio nuevo en el momento adecuado.

- Puede ser la única manera de superar una barrera de entrada.
- Reduce los riesgos de crecimiento.
- Existen mas alternativas para financiar el proceso.

Sin embargo este crecimiento tb tiene sus desventajas.

- Alteración de la estructura de la propiedad
- Aumento de costes de transacción al incurrir en problemas de información, coordinación y garantía.
- Conflictos culturales, sociales, políticos, legislativos etc.
- Limitaciones en la transferencia de recursos y capacidades, sobre todo tácitas.

4.2 Modalidades de crecimiento externo: fusiones y adquisiciones.

Fusión. – Consiste en el unión entre dos o mas empresas, normalmente con perdida de personalidad jurídica de al menos un participante. Tipos:

.– Pura. Dos o mas empresas acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos y deudas, disolviendo a continuación las empresas primitivas.

.– Por absorción. Solo una desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente.

.– Por aportación parcial de activo. Una sociedad aporta una sola parte de su patrimonio, a una sociedad preexistente o a una nueva surgida por el acuerdo de fusión. La sociedad aportante no se disuelve.

Adquisición. – Tiene lugar cuando una empresa compra una participación en el capital social de otra empresa, que suponga el dominio total o parcial de este. En la adquisición ninguna empresa pierde su personalidad jurídica. Existen distintos tipos de control de la matriz sobre la empresa participada en relación al porcentaje del capital social que poseen.

.– Control absoluto. Poseen mas del 80% del capital social.

.– Control mayoritario. Poseen mas del 50%

.– Control minoritario. Poseen menos del 50%

4.4 Los problemas de integración.

Se pueden agrupar en cuatro categorías.

- Problemas legales. Legislación antimonopolio, defensa de la competencia, incentivos fiscales
- Problemas organizativos. Solapamiento de responsabilidades y competencias, conflictos en el uso compartido de recursos, incertidumbre en procedimientos y rutinas, conflictos entre culturas– valores– principios.
- Problemas críticos. Rediseño de nuevas estructuras organizativas, impacto sobre la motivación y productividad de los R.R.H.H., compatibilidad de factores culturales y valores, coordinación entre centros administrativos.
- Problemas de éxito. Liderazgo, comunicación, evaluación y minimización de factores que puedan provocar fricciones.

4.6 Acuerdos cooperativos

Suponen una formula intermedia entre fusión y adquisición, se establecen formulas jurídicas expresas o tácitas, sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes; las empresas mantienen su independencia, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos. Los motivos para los que las empresas elijan este tipo de crecimiento son:

- logro de economías de escala y de alcanza
- aprovechamiento de asimetrías entre empresas
- compartir riesgos de determinadas actividades
- acceso a mercados
- alternativa para conseguir recursos financieros no disponibles en el mercado, I+D, tecnología cambiante.
- En el caso de alianzas con proveedores o clientes asegura las materias primas o la salida de productos.

4.6.1 Competencia versus cooperación

Competencia como lucha por los mismos recursos o mercados; y como conflicto entre objetivos contradictorios.

Cooperación como medio de esfuerzo conjunto donde cada miembro pretende alcanzar sus objetivos.

La cooperación es preferible a la competencia cuando los miembros se comprometen a aportar recursos y capacidades exclusivas, y cuando los beneficios surgidos de la cooperación son verosímiles y adecuadamente repartidos.

4.6.2 Ventajas e inconvenientes de la cooperación

Ventajas.– Las vamos a agrupar en tres grupos.

Con respecto a la integración vertical–

- Elimina la complejidad organizativa de la empresa
- Menores costes
- Menores barreras de salida

Con respecto a la transacción del mercado

- Mayor estabilidad
- Distribución del riesgo
- Menores costes de transacción

Con respecto al crecimiento interno

- Menores problemas organizativos y estructurales
- Compromiso menos irreversible

Inconvenientes.–

- Incremento de los costes de coordinación
- Pérdida de control y autonomía en la toma de decisiones
- Riesgo de fuga de información
- Pueden existir intereses divergentes entre los socios

- Facilita la entrada en los mercados locales de competidores extranjero

4.6.3 Tipos de cooperación

Ansoff propone una primera clasificación.

Vertical.– relativas a la relación proveedor–cliente

Horizontal competitiva.– llevada a cabo por empresas competidoras directas entre si.

Horizontal complementaria.– entre empresas que realizan actividades complementarias entre si.

TIPOS DE ACUERDOS

1.– *Franquicia.* Tipo de contrato por el que una empresa –franquiciadora– cede a otra –franquiciado– el derecho de comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico y bajo determinadas condiciones. Elementos:

- El franquiciado es el dueño del negocio, y quien realiza la inversión necesaria para la puesta en marcha
- El franquiciado deberá pagar los derechos de entrada y royalties.
- El franquiciador debe aportar el know–how y la asistencia técnica
- El franquiciado tiene en exclusiva el régimen de franquicia respecto a una zona geográfica determinada

Es la forma mas habitual para establecer las redes de distribución en mercados internacionales.

2.– *Licencias.* Contrato por el cual una empresa –licenciante– otorga a otra –licenciataria– el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial; estos derechos incluyen patentes, marcas, know–how, etc.

Se suele dar en el ámbito internacional.

3.– *Subcontratación.* Una empresa encarga a otra –subcontratista– la realización de determinadas actividades productivas.

La principal razón para la subcontratación esta en el coste, capacidad a corto plazo o escasez de recursos.

Una variante es la subcontratación en cascada, en la que los subcontratistas subcontratan a su vez ciertas actividades a otras empresas.

La subcontratación se está extendiendo de forma que las empresas subcontratadas participan en el diseño del producto, a esto se le denomina subcontratación avanzada.

4.– *Joint–Ventures.* Son utilizadas para sustituir las actividades I+D internas; puede ser horizontal si se realizan entre competidores directos o vertical si es entre empresas relacionadas en términos proveedor–cliente. Representan un mecanismo flexible, eficaz, rápido y relativamente poco costoso para acceder a la tecnología, abaratando costes de producción, o acceder a otros mercados.

5.– *Capital–Riesgo.* Una empresa –capital riesgo– toma parte en la financiación a largo plazo de otra empresa –start up– mediante la participación con carácter minoritario en su capital. Esta financiación se destina normalmente al desarrollo de proyectos de innovación. Esta cooperación sienta las bases para

una futura adquisición, para explotar las patentes resultantes.

6.- *Consortio*. Alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el que formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas, y una organización mutua en el consorcio.

El objetivo suele ser el desarrollo de grandes proyectos indivisibles, que por su envergadura rebasa las posibilidades individuales de las empresas, así se consigue compartir el coste de la inversión y los riesgos.

7.- *Spin- Off*. Consiste en fomentar y apoyar a trabajadores cualificados de la propia empresa para que la abandonen y creen su propia empresa. El spin-off engloba aquellos proyectos que tienen por finalidad la independencia de alguno de los departamentos o divisiones de la empresa.

8.- *Redes*. Tipo de cooperación caracterizado por la pluralidad de acuerdos entre diversos participantes. Las redes permiten alcanzar la eficiencia a los participantes. Sus elementos clave son la multiplicidad y complejidad de relaciones.

TEMA 5.- EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

5.1 Criterios de evaluación de las estrategias.

A partir de la información obtenida en el análisis estratégico, las distintas opciones posibles son filtradas en etapas sucesivas hasta llegar a la elección de la estrategia finalmente elegida. Es preciso tener en cuenta tres aspectos fundamentales.

- Definición de los criterios para la evaluación de estrategias
- Técnicas a utilizar
- Formas de llevar a cabo el proceso de evaluación.

Criterios de evaluación.– los podemos agrupar en criterios de adecuación, de factibilidad, y de aceptabilidad.

5.2 Oportunidad.

Trata de conocer como las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico; comprobar como la estrategia aprovecha las fuerzas de la organización y las oportunidades externas, evitando las debilidades internas, las amenazas del entorno (Análisis DAFO). Asimismo, se trata de comprobar la adecuación de las estrategias con los objetivos de la organización ya definidos. Hay que preguntarse una serie de cuestiones. ¿ es adecuada la estrategia para conseguir una posición competitiva o para resolver problemas de liquidez o para reducir el nivel de dependencia de determinado proveedor?

5.3 Factibilidad

Intentan analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal; a estos aspectos Tilles (1963) los denomina consistencia. Algunas técnicas aplicables son:

- Previsión de flujos de caja
- Análisis del umbral de rentabilidad
- Análisis de dotación de recursos y capacidades de la empresa

5.4Aceptabilidad

Trata de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no. Es algo subjetivo ya que está relacionado con las expectativas del personal, por lo que es muy importante identificar para quién debe ser aceptable –stakeholders–

Los dos criterios mas importantes para medir la aceptabilidad de una estrategia son la rentabilidad y el riesgo.

Según la rentabilidad las medidas más útiles son aquellas que relacionan las ganancias anticipadas con la cantidad de capital necesario para generar esas ganancias. Otra opción es el análisis coste–beneficio que valora económicamente todos los costes y beneficios de la estrategia, tanto tangibles como intangibles.

El riesgo en que incurre la organización es también un factor muy importante para la aceptabilidad de la estrategia.

TEMA 6.–SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

6.1El proceso de puesta en practica.

La implantación de la estrategia hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

La implantación de la estrategia constituye un problema fundamental para el éxito de la empresa, la implantación es tan importante como la formulación. Podemos agrupar el conjunto de actividades necesarias para la implantación en cuatro categorías básicas.

- Diseño Organizativo
- Factor Humano
- Cultura empresarial
- Sistemas administrativos de apoyo

6.2Planificación estratégica

La planificación empresarial es un proceso formalizado de toma de decisiones que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en practica; debe ser entendida como un razonamiento acerca de lo que se quiere que sea la empresa en el futuro.

Mediante la planificación estratégica se consigue un análisis y preparación de las decisiones que van a ser ejecutadas posteriormente, asimismo, se diseña el marco operativo dentro del cual la empresa se va a situar en el futuro.

La planificación también conlleva problemas, principalmente relacionados con el coste de análisis en el que se incurre y la dificultad de establecer premisas precisas respecto a la evolución del futuro.

6.2.1Los sistemas formales de planificación

Gluck (1981) propone un modelo de planificación por el cual pasan casi todas las empresas cuando empiezan a hacer la planificación.

Fase 1.– Planificación financiera básica

Es el origen habitual de la planificación en la mayoría de las empresas que consiste en el establecimiento de presupuestos financieros, relativos a los flujos de ingresos y gastos y las necesidades de capital.

Fase 2 .– Planificación basada en las previsiones.

A medida que la empresa crece, el análisis se hace más complejo; los problemas surgen en el ámbito financiero, por ello se intentan mejorar las técnicas de previsión, considerando el largo plazo. Esta fase mejora la eficacia de las decisiones al obligar a la dirección a evaluar los efectos de las tendencias actuales.

Fase 3.– Planificación orientada al exterior.

En un entorno turbulento las previsiones se quedan rápidamente obsoletas, se hace necesario identificar los factores claves del éxito empresarial, tanto desde el punto de vista interno como externo.

La identificación de unidades estratégicas de negocio es una decisión relevante; la planificación queda desglosada en parcelas de decisión adscritas a los responsables de negocio, mientras las decisiones corporativas quedan en manos de la alta dirección.

Fase 4.– Dirección Estratégica.

La dificultad de planificar distintas áreas de actividad situadas en entornos dispares y cambiantes obliga a métodos más complejos y eficaces de planificación.

Esto se lleva a cabo a través de tres mecanismos.

- marco de planificación que integra los tres niveles de la estrategia
- proceso de planificación que estimula la iniciativa y la mentalidad empresarial.
- Sistema de valores que refuerza el compromiso de los directivos con la estrategia

6.3 Los sistemas de control

Es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y al corrección de los posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia.

En cuanto a los tipos de control podemos diferenciar entre el control previo –el esfuerzo de control se realiza con anterioridad a la ejecución de la actividad prevista– este tipo de control esta encaminado a evitar que se produzcan hechos que modifiquen los objetivos.

El control presente tiene por finalidad ajustar el resultado al objetivo en el momento en que se esta ejecutando la actividad.

Dentro de los sistemas de control podemos distinguir las siguientes etapas:

- establecimiento de objetivos y estandares
- medida de los reultados
- comparación entre los resultados y los objetivos y estandares.
- Análisis de las desviaciones

- Corrección de desviaciones o acción correctora.

6.3.1 Control estratégico

Este tipo de control trata de analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento. Está destinado a asegurar que todas las ideas planificadas durante el proceso de dirección estratégica se materializan en la realidad.

El control estratégico va a tener dos partes:

- **Control de la planificación.**– Tiene como propósito la revisión y seguimiento del proceso de implantación o puesta en marcha de la estrategia empresarial. Es fundamentalmente un control a posteriori que permite detectar posibles anomalías en la implantación de la estrategia.
- **Control de la Estrategia.**– Tiene como propósito la revisión y seguimiento de la estrategia formulada; para ello es necesario verificar su validez a lo largo del tiempo. El éxito o fracaso de la implantación no solo depende de los distintos factores, debe observar también la compatibilidad entre la estrategia y la estructura, el sistema de dirección, o la cultura empresarial.

El diseño de un sistema de control requiere:

- medición de los resultados de la empresa de forma que pueda medirse una relación a la implantación.
- Diseño de sistemas de información que permitan medir resultados de la empresa y capaz de detectar cambios en el entorno.
- Definición de sistema de control interno que permita asegurar la correcta implantación de la estrategia no solo a nivel de la alta dirección sino también en el resto de los niveles de responsabilidad dentro de la organización.

Una vez que los directivos han comprobado los resultados obtenidos con los objetivos pueden tomar las acciones correctoras, a estas las podemos definir como los cambios realizados por los directivos para asegurar que la organización pueda alcanzar los objetivos de forma eficiente.

6.3.2 Control de las unidades organizativas.

Es uno de los problemas más importantes en el control de la eficiencia de sus unidades organizativas; puede hacerse dependiendo del carácter más o menos centralizado de la organización. A partir de estas bases pueden identificarse cinco modelos fundamentales de control interno.

- **Centros de Costes.** La unidad organizativa asume la responsabilidad del uso adecuado de los recursos, de los costes en que incurre, no teniendo responsabilidad en las decisiones sobre niveles de la producción, ni sobre calidad de recursos. El criterio a aplicar está en fijar la cantidad a producir y establecer como objetivo la minimización del coste total.
- **Centros de Ingresos.** Modelo similar al anterior centrado en los ingresos en lugar de los costes, utilizado en departamentos comerciales o de ventas.
- **Centros de Beneficios.** En este modelo el grado de autonomía de las unidades organizativas es superior al de los modelos anteriores. La unidad tiene por objetivo la maximización del beneficio contable. Para que la unidad organizativa sea centro de beneficios debe reunir las siguientes características.

–Independencia operativa

–Acceso libre a las fuentes de aprovisionamiento y a los mercados

–Calculo separado de ingresos y costes.

El problema esta en la búsqueda del máximo beneficio divisional que puede olvidar la optimización de la empresa en su conjunto.

4. Centros de Inversión. Trata de optimizar no tanto el beneficio contable como la rentabilidad sobre las inversiones efectuadas a través del ROI –rendimiento sobre las inversiones–

- **Centros de Gasto Discrecional.** Este modelo suele ser aplicable a aquellas unidades organizativas que prestan servicios a otras unidades de la empresa. Este tipo de unidades reciben un presupuesto anual de gastos con el que deben cubrir sus actividades de servicio.

6.4Sistemas de Recompensas.

1 Planes de formación y adiestramiento. Para lograr que una formación sea provechosa se pueden sugerir las siguientes orientaciones.

- Reconocer las limitaciones del adiestramiento
- Incrementar la formación en el puesto de trabajo
- Construir sobre los puntos fuertes del directivo
- Formar para el futuro y el presente

2 Planes de sucesión y promoción. Consiste en establecer los criterios a partir de los cuales los ejecutivos pueden ascender. Estos criterios deben recoger.

- aspecto cuantitativo
- aspecto cualitativo

6.4.1Los sistemas de retribución directiva

- atraer y retener los directivos necesarios tanto en numero como calidad
- retribución proporcional respecto a sus compañero
- estimularlos a superarse
- mantener un equilibrio razonable con los sueldos ofrecidos por empresas similares

Los factores mas influyentes en la determinación de la retribución se podrían ordenar como

- consistente con la contribución a los resultados
- basado en conocimientos y habilidades
- basado en la responsabilidad del cargo

Penetración Desarrollo

Mercado Productos

Desarrollo Diversificación

Mercado