

Direccions de desenvolupament de l'estratègia

Enric Serradell López

PID_00185794



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Les direccions de desenvolupament	9
2. Estratègia d'expansió	11
2.1. Penetració de mercat	11
2.2. Desenvolupament de productes	12
2.3. Desenvolupament de mercats	14
3. Estratègia de diversificació	17
3.1. Raons per a la diversificació	17
3.1.1. Creixement	18
3.1.2. Reducció del risc	18
3.1.3. Rendibilitat	19
3.2. Graus de diversificació	19
3.3. L'estratègia de diversificació relacionada	20
3.3.1. Raons per a la diversificació relacionada	21
3.3.2. Riscos de la diversificació relacionada	22
3.4. L'estratègia de diversificació no relacionada o conglomerada	22
3.4.1. Raons per a la diversificació no relacionada	23
3.4.2. Riscos de la diversificació no relacionada	23
3.5. Relació entre diversificació i resultats	24
3.6. Els avantatges competitius de la diversificació	27
3.6.1. Poder de mercat	27
3.6.2. Economies d'àmbit	27
3.6.3. Economies de la internalització de les transaccions	28
4. Estratègia d'integració vertical	31
5. Estratègia de reestructuració	35
5.1. L'aprimament	35
5.1.1. Motius per a utilitzar l'estratègia d'aprimament	35
5.1.2. Avantatges de l'aprimament	36
5.1.3. Desavantatges de l'aprimament	36
5.2. La compactació	39
5.3. Les compres palanquejades	40
6. Lectures complementàries	43

Bibliografia.....	47
--------------------------	-----------

Introducció

L'estratègia corporativa representa prendre un conjunt de decisions relatives als mercats en els quals es pensa competir i als productes amb els quals es pensa competir. Aquestes decisions són de gran importància per a l'empresa i representen el punt de partida de les decisions estratègiques que es prendran en el futur.

Quan parlem de mercats s'intenta definir el camp d'activitat amb tanta amplitud com sigui possible, i significa concebre en quins negocis es pensa competir i al mateix temps decidir quins tipus de relacions establiran aquests negocis entre ells. Decisions que es tindran en compte per a crear les unitats estratègiques de negoci de l'empresa.

Segons el model d'Abell (1980), la definició del camp d'activitat de l'empresa es pot establir a partir de tres dimensions: les funcions dels clients que es cobreixen, els grups de clients als quals se serveix i les tecnologies utilitzades per a fer-ho. D'aquesta manera, es defineix el camp d'activitat primer segons l'àmbit en el qual es vol actuar i segon a partir de la diferenciació entre segments estratègics.

El creixement i el desenvolupament de l'empresa fan referència a l'evolució en el temps de la dimensió de l'empresa o bé del camp d'activitat en el qual actua. És convenient discriminar aquests dos conceptes, ja que no es refereixen exactament al mateix.

El **creixement de l'empresa** fa referència a increments de la mida, de la dimensió o dels volums de variables com vendes, producció, beneficis, volum d'actiu, personal empleat o qualsevol altra variable de mesura.

La major part de les variables exposades anteriorment corresponen a variables econòmiques que s'acostumen a utilitzar per a mesurar l'evolució de les empreses respecte a elles mateixes i respecte als seus competidors. A més a més, s'acostumen a utilitzar com a referència als objectius dels directius i amb repercussions directes en la seva fórmula retributiva.

El **desenvolupament de l'empresa** fa referència a un concepte més extens que el de creixement, ja que inclou valoracions qualitatives de l'empresa respecte al seu camp d'activitat, i no necessàriament està vinculat al creixement.

Totes les estratègies de desenvolupament han d'estar orientades a la creació de valor per al conjunt de l'empresa, tenint en compte, com hem dit abans, que el creixement i el desenvolupament no són exactament el mateix. Es pot crear valor creixent o també sense créixer, es pot crear valor reestructurant la cartera de negocis, ampliant-la o fins i tot reduint-la.

Els directius quan han de prendre decisions sobre el desenvolupament de l'empresa disposen de dues opcions, les quals es generen d'acord amb dos problemes bàsics en l'elecció de l'estratègia de desenvolupament:

- **Direcció de desenvolupament:** són decisions respecte al camp d'activitat de l'empresa, és a dir, si ha de continuar fent les activitats que ja estava duent a terme, n'ha de desenvolupar d'altres de noves o ha de modificar o reestructurar algun dels seus negocis.

Exemples d'aquestes decisions són les que tenen relació amb la diversificació de productes o amb la internacionalització.

- **Mètode de desenvolupament:** són decisions que es prenen després d'haver decidit sobre la direcció de desenvolupament, i tracten de decidir de quina manera s'aconsegueixen els objectius triats en la direcció de desenvolupament.

Entre les opcions que hi ha destaquem el desenvolupament **intern**, també conegut com a *orgànic*, i que es duu a terme mitjançant noves inversions dins de l'empresa; l'**extern**, mitjançant fusions, adquisicions i escissions, i els **acords de cooperació o aliances**, que representen una fórmula intermèdia respecte de les anteriors.

En aquest mòdul es presenten els fonaments teòrics respecte a quines són les principals opcions estratègiques respecte a les direccions de desenvolupament, i aspectes com les estratègies d'expansió, la diversificació i la integració. Tanmateix, es tenen en compte estratègies inverses com les de reestructuració. El text s'acompanya de casos reals, extrets directament de fonts d'actualitat que presenten casos del nostre entorn econòmic i geogràfic.

Objectius

Aquest mòdul té com a finalitat l'assoliment dels objectius següents:

1. Entendre les diferents opcions estratègiques relacionades amb la direcció de desenvolupament.
2. Definir el concepte de *diversificació* i les seves opcions estratègiques.
3. Explicar com creen valor les empreses amb diversificació relacionada.
4. Detallar com es crea valor amb estratègies de diversificació no relacionada.
5. Comprendre el significat de la integració vertical.
6. Reflexionar sobre les estratègies de reestructuració.

1. Les direccions de desenvolupament

A partir d'una situació determinada de l'empresa i un cop establerta la definició del camp d'activitat, es poden prendre diferents decisions, molt variades, que aniran des del manteniment dels negocis actuals fins a l'entrada en negocis molt diferents dels actuals o la desinversió en alguns dels que estan funcionant en l'actualitat. Seguint Guerras i Navas (2007, pàg. 366), les distintes alternatives es construeixen a partir de quatre criteris:

- 1) L'estratègia triada implica creixement o no.
- 2) L'estratègia implica una modificació del camp d'activitat de l'empresa.
- 3) L'estratègia defineix actuar (o no) en els mateixos productes i/o mercats.
- 4) L'estratègia implica que els productes i mercats nous tenen relació o no amb els tradicionals.

D'acord amb els criteris anteriors podem identificar cinc estratègies o direccions de desenvolupament:

- 1) **Estratègia de consolidació**, que es produeix quan l'empresa no té la intenció de fer cap canvi en els seus negocis actuals. Representa una posició defensiva i una situació d'absència de creixement, que normalment es pot donar en mercats molt madurs.
- 2) **Estratègia d'expansió**, que es produeix quan l'empresa es desenvolupa a partir dels productes tradicionals, a partir dels mercats tradicionals o d'ambdós alhora. Depenent dels casos pot implicar una modificació del camp d'activitat.
- 3) **Estratègia de diversificació**, que es produeix quan l'empresa es desenvolupa en nous productes i mercats simultàniament. Depenent de si el negoci nou manté relació o no amb els anteriors, podem parlar de diversificació relacionada i no relacionada, respectivament. Implica creixement per part de l'empresa.
- 4) **Estratègia d'integració vertical**, que es produeix quan l'empresa entra en noves activitats que corresponen a la cadena de valor actual de l'empresa, emprant activitats i negocis nous que abans es portaven a terme amb operacions de mercat. Establint aquesta estratègia l'empresa es converteix en el seu propi proveïdor o client. La integració vertical seria una variant de la diversificació, ja que l'empresa entra a mercats nous, diferents dels anteriors.

Les seves característiques especials estableixen que el seu tractament es faci de manera diferenciada del de la diversificació.

5) **Estratègia de reestructuració**, que es produeix quan l'empresa abandona algun dels seus negocis habituals. Habitualment implica que l'empresa redueix la seva dimensió si el negoci abandonat no és substituït per un altre de diferent.

Cas Telefónica: reestructuració del Comitè Executiu



"Telefónica reorganitza la cúpula i crea una gran divisió digital

El grup integra les operacions a Espanya en la unitat de negoci d'Europa

Telefónica ha aprovat una reestructuració profunda de les seves àrees de negoci, en la qual cobraran una importància especial els nous serveis digitals. El grup presidit per César Alierta ha creat una nova divisió, Telefónica Digital, de la qual formaran part, entre altres companyies, la xarxa social Tuenti i Jajah, competidor de Skype en les trucades de veu sobre IP. Una altra de les grans novetats organitzatives de Telefónica és la integració de les operacions a Espanya a Europa.

La companyia ha anunciat que comença «una nova etapa» amb l'objectiu de consolidar el seu creixement, participar «activament en el món digital» i captar «totes les oportunitats que li facilita la seva escala global i les seves aliances industrials». Fins ara, Telefónica estava estructurada en tres blocs (Espanya, Europa i l'Amèrica Llatina), i amb els canvis passa a tenir-ne quatre: Europa, l'Amèrica Llatina i els de nova creació Telefónica Digital i Recursos Globals (que aprofitarà les sinergies entre les diferents àrees per guanyar rendibilitat). La reestructuració implica també nomenaments al capdavant dels quatre grans blocs. Així, Telefónica Digital estarà dirigida per Mathew Key, fins ara responsable dels negocis a Europa; José María Álvarez-Pallete, responsable de l'Amèrica Llatina, passa a ocupar-se d'Europa; Santiago Fernández Valbuena, anterior director general d'Estratègia, Finances i Desenvolupament Corporatiu, estarà al capdavant de l'Amèrica Llatina, i Guillermo Ansaldo, que s'encarregava de les operacions a Espanya, dirigirà Recursos Globals. Una altra novetat en l'organigrama és la incorporació d'Àngel Vilá al comitè executiu com a màxim responsable de Finances i Desenvolupament Corporatiu.

Key tindrà com a principal missió al capdavant de Telefónica Digital potenciar el creixement del grup amb serveis que no siguin telefonia fixa ni mòbil, és a dir, els relacionats sobretot amb Internet i els negocis de vídeo i entreteniment, de publicitat, de salut i financers, entre d'altres. Aquesta divisió tindrà 2.500 professionals treballant-hi i tindrà la seu central a Londres, a més de seus regionals a Madrid, São Paulo (Brasil), Silicon Valley (EUA) i «llocs estratègics» d'Àsia.

L'altre dels grans canvis interns de Telefónica, la integració de les operacions d'Espanya dintre d'Europa, respon a la «simplificació» de la distribució geogràfica dels negocis, segons va informar el grup. Espanya és el mercat amb pitjors resultats econòmics (va facturar el 6,1% menys el primer semestre del 2011). En fusionar-se en el bloc europeu, es crearà una gran àrea geogràfica que engloba al voltant del 53% de la facturació total (8.752 milions d'euros a Espanya i 7.662 milions a la resta d'Europa, entre el gener i el juny)."

Font: <http://www.elperiodico.cat/ca/noticias/economia/telefonica-reorganitza-cupula-crea-una-gran-divisio-digital-1141235>

(5/9/2011)

2. Estratègia d'expansió

L'estratègia d'expansió és la que es dirigeix als productes i mercats tradicionals de l'empresa.

L'estratègia d'expansió recull les diferents combinacions de producte (tradicional-nou) i mercats (tradicional-nou). I són penetració de mercat, desenvolupament de productes i desenvolupament de mercats.

Aquestes combinacions es recullen en el quadre esquemàtic següent (Ansoff, 1976):

		Productes	
		Actuals	Nous
Mercats	Actuals	Penetració del mercat	Llançament de productes nous
	Nous	Desenvolupament del mercat	Diversificació

Font: Ansoff (1976, pàg. 128)

2.1. Penetració de mercat

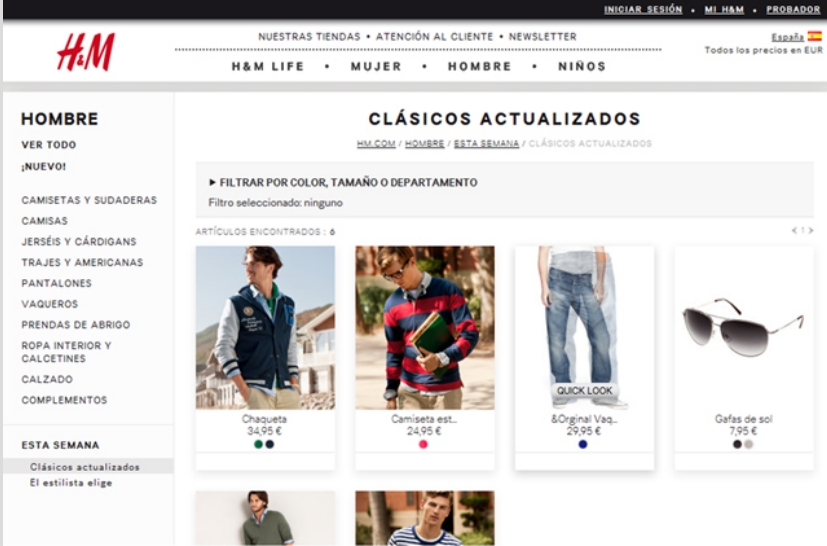
Tal com s'assenyala a la matriu d'Ansoff, l'estratègia de penetració de mercat tracta d'incrementar les vendes adreçant-se als clients actuals o bé tractant de trobar clients nous per als productes actuals.

La penetració en el mercat es pot aconseguir augmentant el nombre de clients mitjançant promocions, campanyes publicitàries, ofertes, etc, intentant aprofitar els clients potencials existents en el mercat. També es pot aconseguir augmentant la freqüència de compra o d'ús del producte o bé incrementant-ne l'ús (quan es promociona que cada vegada que s'utilitza s'incrementa la quantitat consumida).

La penetració en el mercat és adequada quan el sector es troba en una fase de ràpid creixement o quan hi ha bosses de demanda insatisfetes que poden proporcionar un nombre important de clients potencials. També es pot aconseguir quan algunes empreses del sector l'abandonen, d'aquesta manera els seus clients queden lliures i augmenta la probabilitat de captar-los.



L'indicador habitual d'aquesta estratègia és la quota de mercat i implica un creixement que s'obté per l'augment del volum de vendes i probablement els actius relacionats amb la seva obtenció, com, per exemple, els actius relacionats amb l'àrea comercial.



Com en el cas d'H&M les empreses dedicades al sector de la moda acostumen a utilitzar aquesta estratègia amb la finalitat de reduir o eliminar el màxim possible les seves existències de temporada.

2.2. Desenvolupament de productes

Amb l'estratègia de desenvolupament de productes l'empresa decideix continuar en el mercat actual però es desenvolupen productes que tenen característiques noves o diferents.

Les modificacions fetes en els productes poden ser **accessòries** (milloren lleugerament el producte) o **substancials**¹ (comporten la substitució dels productes actuals en quedar aquests obsolets).

⁽¹⁾En aquesta estratègia l'empresa es manté en el mercat actual però desenvolupant productes amb característiques noves.

El desenvolupament de productes està molt lligat a la idea d'**innovació**. Així, les modificacions accessòries es considera que estan relacionades amb innovacions de tipus **incremental**, mentre que les modificacions substancials estarien relacionades amb la innovació de tipus **radical**.

Un altre objectiu del desenvolupament de productes pot ser atendre millor les necessitats actuals i futures dels clients mitjançant l'**ampliació de la gamma de productes** tradicional.

L'estratègia de desenvolupament de productes permet a l'empresa, d'una banda, reforçar la seva imatge com a empresa innovadora i, de l'altra, permet generar sinergies en compartir els seus productes les mateixes estructures organitzatives.

Amb caràcter general el seguiment d'una estratègia d'aquest tipus requereix una inversió sistemàtica en recerca i desenvolupament. Aquesta estratègia és especialment adequada quan:

- Els cicles de vida dels productes són curts. En aquesta situació el procés de desenvolupament de productes es converteix en una estratègia essencial per a l'empresa. Aquest és el cas de les empreses tecnològiques (electrònica de consum o de productes informàtics).
- Quan l'empresa ja disposa de productes madurs amb una àmplia base de clients. La creació de productes millorats té més probabilitat d'èxit quan l'empresa ja disposa de clients satisfets amb els productes tradicionals.
- Quan els principals competidors ofereixen productes de millor qualitat a preus comparables.
- Quan l'empresa està competint en un sector de gran creixement.

Cas de desenvolupament de productes. Apple



El cas d'Apple (www.apple.com) és l'exemple típic d'una empresa tecnològica altament innovadora dedicada a promoure de manera sistemàtica millores en els seus productes tradicionals i al mateix temps innovar de manera radical promovent productes nous.

L'iPad és una mostra d'una nova categoria de producte. El primer iPad va aparèixer el gener de l'any 2010.



iPad

2.3. Desenvolupament de mercats

Amb l'estratègia de desenvolupament de mercats, l'empresa tracta d'introduir els seus productes habituals en mercats nous.

Aquesta ampliació de mercats es pot materialitzar de tres maneres (Jonsson i altres, 2006, pàg. 342):

- **Nous segments** a partir de diferents elements o factors. Aquests nous segments poden venir per diferents tipus de clients o canal de distribució, per exemple.
- **Noves aplicacions** per als productes actuals, mitjançant adaptacions, com, per exemple, amb funcions diferents de les que tenia.
- **Noves àrees geogràfiques.** És a dir, mitjançant ampliacions geogràfiques, siguin quines siguin aquestes ampliacions: locals, regionals, nacionals, internacionals, etc.

Aquesta estratègia pot tenir èxit o pot ser justificada pel motius següents:

- Quan l'empresa té èxit en el que fa, perquè ha assolit taxes altes d'eficiència o eficàcia en els mercats actuals.
- Quan l'empresa disposa de recursos materials, humans i de capital suficients per a l'expansió.
- Quan l'organització té capacitat excessiva de producció.
- Quan apareixen nous canals de distribució d'alta qualitat i de costos no excessivament elevats.

Cas de desenvolupament de mercats: Inditex



"Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho i Uterqüe, preparades per a la venda en línia

Totes les cadenes de moda del Grup Inditex tindran botigues en línia des del proper 6 de setembre, data en què Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho i Uterqüe inicien la seva activitat comercial a Internet. Les botigues en línia es posaran en marxa en quinze mercats europeus. Els països que des d'aquesta data disposaran de servei de compra en línia d'alguna d'aquestes cadenes són: Alemanya, Àustria, Dinamarca, Espanya, França, Holanda, Irlanda, Itàlia, Mònaco, Noruega, Polònia, Portugal, el Regne Unit, Suècia i Suïssa. Com ja han fet Zara i Zara Home, que van iniciar la seva activitat comercial en línia el 2010 i 2007, respectivament, les cadenes aniran ampliant de manera progressiva els mercats en els quals ofereixen aquest servei.

L'obertura de la seva botiga virtual representarà, a més, l'obertura de nous mercats per a moltes de les cadenes. És, per exemple, el cas del debut de Pull & Bear, Stradivarius, Oysho i Uterqüe a Alemanya. Aquesta última cadena començarà a més la seva activi-

tat a França, Suïssa i al Regne Unit, país on també s'estrena Oysho. Per la seva banda, Massimo Dutti, que en total obre la seva botiga en línia en tretze mercats, arriba per primera vegada a Àustria, Dinamarca i Mònaco.

Totes les cadenes comercialitzaran en els seus webs els mateixos productes que en els seus establiments, amb una renovació constant de l'oferta i amb el mateix preu de venda que a les botigues físiques. La presentació del producte en els webs s'ha cuidat al màxim, tant en la qualitat i varietat de les fotografies, com amb contínues propostes d'estilismes amb els quals combinar una peça determinada. Tots els webs capten i transmeten la imatge de marca pròpia de cadascuna de les cadenes, amb innovacions gràfiques importants.

Les cadenes oferiran condicions molt atractives en el procés de compra en tots els països, amb possibilitats com la recollida en botiga de manera gratuïta, el lliurament a domicili i la possibilitat de sol·licitar un enviament exprés amb un termini de lliurament molt curt. Igualment, es mantenen les condicions de les botigues físiques per al canvi o devolució, oferint fins a 30 dies de termini.

Per al començament de la seva activitat a Internet les cadenes han fet diferents campanyes en què han donat a conèixer el llançament als seus clients tant a les botigues físiques com en les xarxes socials. El canal en línia, tant el web propi com les xarxes socials en les quals aquestes cadenes són presents, és un mitjà de comunicació de gran rellevància. Només a Facebook, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho i Uterqüe acumulen més de sis milions de seguidors. Amb Zara i Zara Home, les cadenes d'Inditex tenen 16 milions de fans en aquesta xarxa social.

Zara Home va ser la primera cadena del Grup a posar en marxa una botiga en línia, el 2007, i en l'actualitat, té presència en quinze mercats. Zara va iniciar ara fa un any les seves operacions de comerç electrònic, actualment ofereix aquest servei en setze països i el pròxim 7 de setembre posarà en marxa la seva botiga en línia per a tot el mercat dels Estats Units."

Font: Inditex. Nota de premsa: http://www.inditex.com/es/prensa/notas_de_prensa/amplia/00000872

(01.09.2011)

Cas Piaggio: Pla estratègic 2011-2014



"Piaggio facturarà 2.000 milions i vendrà 1.030.000 de vehicles el 2014

La previsió preveu les dificultats del mercat que afecten la situació de l'empresa, encara que reflecteix que les principals àrees de negoci de la companyia i els indicadors financers creixeran entre 2011 i 2014.

El grup italià Piaggio s'ha fixat com a objectius aconseguir una xifra de negoci de 2.000 milions d'euros i assolir un volum de vendes d'1,03 milions d'unitats a tot el món per a l'any 2014.

El consorci format per les marques Piaggio, Vespa, Scarabeo, Gilera, Aprilia, Moto Guzzi i Derbi, preveu experimentar un fort creixement de productivitat, i també generar un valor afegit per als seus clients, empleats i accionistes, amb l'increment de la seva presència internacional i amb l'augment de la seva competitivitat.

Així, la corporació italiana, en el seu pla estratègic per a 2011-2014, preveu aconseguir una forta expansió de la seva activitat en els mercats emergents que estan expe-

rimentant un creixement més gran, i també mantenir i consolidar la seva posició en els mercats madurs.

Concretament, l'empresa expandirà la seva gamma de vehicles i de motoritzacions, amb la finalitat d'introduir-se en nous segments de mercat. A més, la firma preveu completar la seva introducció a Indonèsia, i també iniciar la seva activitat en nous països d'Àsia.

Igualment, Piaggio entrarà en el mercat de *scooters* a l'Índia, mentre que en els mercats madurs l'empresa buscarà reforçar la seva posició actual, a partir d'un augment de les vendes i de la quota de mercat en motocicletes, a la qual cosa contribuirà l'arribada de nous models el 2012.

En el segment de vehicles comercials, l'empresa centrarà la seva estratègia en els mercats emergents a Àsia, l'Àfrica i l'Amèrica del Sud, per a la qual cosa introduirà models nous i buscarà augmentar la seva presència en els segments de tres i de quatre rodes.

La corporació va explicar, al seu torn, que llançarà una nova generació de motoritzacions que tindran uns consums reduïts i unes baixes emissions de diòxid de carboni (CO₂). Totes aquestes mesures, segons l'empresa, permetran augmentar els seus volums fins a 1.030.000 d'unitats el 2014 i expandir la seva presència en mercats emergents, mentre que la seva xifra de negoci arribarà als 2.000 milions d'euros.

El benefici brut d'explotació previst per la corporació per a 2014 se situa en 300 milions d'euros, mentre que el seu marge d'explotació serà del 15% per a aquest any. La posició financera neta de Piaggio el 2014 serà de 340 milions d'euros."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/piaggio-factura-ra-2000-millones-vendera-103-millones-vehiculos-2014/20111226cdscdsemp_8/

(26/12/2011)

3. Estratègia de diversificació

Segons Guerras i Navas (2007, pàg. 379) l'estratègia de diversificació es pot definir de la manera següent:

L'estratègia de diversificació consisteix que l'empresa afegeixi simultàniament productes nous i mercats nous als ja existents.

D'acord amb aquests autors, les empreses diversifiquen tant per raons ofensives com defensives. Es tracta d'una estratègia com a mínim més arriscada que les estratègies d'expansió. Entre les principals raons per a diversificar trobem les següents:

3.1. Raons per a la diversificació

En la taula següent es presenten alguns motius i incentius per a la diversificació.

Motius-incentius i recursos per diversificar-se	
Motius que reforcen la competitivitat estratègica	<ul style="list-style-type: none"> • Economies d'abast (diversificació relacionada) <ul style="list-style-type: none"> – Compartir activitats – Transferir competències centrals • Força en el mercat (diversificació relacionada) <ul style="list-style-type: none"> – Bloquejar els rivals competint en molts punts – Integració vertical • Economies financeres (diversificació relacionada) <ul style="list-style-type: none"> – Assignar amb eficiència el capital intern – Reestructurar els negocis
Incentius i recursos que no tenen efecte sobre la competitivitat estratègica	<ul style="list-style-type: none"> • Lleis antimonopoli • Lleis fiscals • Liquiditat futura incerta • Disminució dels riscos de l'empresa • Recursos tangibles • Recursos intangibles
Motius dels administradors	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificació del risc que corren els administradors • Augment de la remuneració dels administradors

Font: adaptat de Hitt, Ireland i Hoskisson, 2007, pàg. 187

Les estratègies de diversificació es poden resumir en algun dels tres objectius:

- creixement,

- reducció de riscos i
- rendibilitat.

3.1.1. Creixement

La direcció acostuma a tenir entre els objectius principals un creixement anual satisfactori. Els sous i complements variables estan normalment lligats a variables relacionades amb la dimensió. Tot això origina que els directius busquin el creixement a costa de la rendibilitat dels recursos que gestionen. Aquesta tendència es reforça pel fet que els salaris, prestigi i estatus de la direcció solen estar més correlacionats amb la dimensió de l'empresa que amb la rendibilitat.

En les empreses que es troben en sectors en declivi, la cerca de la rendibilitat i l'aversion dels directius a reduir la dimensió fa que, en molts casos, l'opció estratègica escollida sigui la diversificació. Aquesta propensió dels directius a perseguir els seus propis objectius en lloc dels propietaris de l'empresa és un aspecte de l'anomenat *problema d'agència*, és a dir, el problema del principal (en aquest cas, els propietaris de l'empresa) és assegurar que el seu agent (en aquest cas, l'equip d'alta direcció) actuï en interès del principal.

L'habilitat de l'alta direcció per perseguir objectius diferents del de la rendibilitat està limitada almenys per dos factors.

- En primer lloc, a llarg termini l'empresa ha d'obtenir una taxa de retorn superior al cost del capital o no podrà sobreviure.
- En segon lloc, si la direcció sacrifica la rendibilitat per altres objectius, els directius corren el risc de perdre el lloc de treball, bé perquè els accionistes es manifestin en aquest sentit o bé per una adquisició (Grant, 2004).

3.1.2. Reducció del risc

Un segon motiu per a diversificar és el desig de reduir el risc. Per il·lustrar aquest apartat ho fem amb el cas d'una diversificació pura o conglomerada, és a dir, en la qual els diferents negocis estan sota una propietat comuna, però en no estar relacionats, els fluxos de caixa (*cash flow*) de cadascun d'ells no es veuen afectats pels altres.

En altres paraules, els fluxos de caixa dels diferents negocis no estan correlacionats. En aquesta situació la variància dels fluxos de caixa de l'empresa en la seva totalitat serà inferior que la mitjana de la dels negocis considerats individualment. Aquest fet, que es podria considerar com a positiu, en realitat no és tan profitós per als accionistes, que podrien aconseguir una reducció del risc mantenint una cartera financera diversificada o invertint en fons d'inversió.

Els estudis empírics sostenen que generalment la diversificació que simplement combina negocis independents no genera beneficis per als accionistes (Grant, 2004).

Així, sempre que els mercats de valors siguin eficients, la diversificació que tingui com a únic objectiu la reducció del risc no generarà valor per als accionistes. Però de vegades la dispersió dels riscos mitjançant la diversificació pot beneficiar altres agents, com, per exemple, si hi ha cicles diferents a les empreses en matèria d'ocupació. En aquesta situació, l'empresa pot canalitzar recursos temporalment entre diferents empreses, atenent el seu cicle particular, sempre que, per descomptat, els empleats siguin transferibles entre els diferents negocis de l'empresa.

Des del punt de vista financer, la diversificació pot ajudar a evitar fluctuacions cícliques dels beneficis i, tal com hem vist quan hem parlat dels fluxos de caixa, en pot reduir la variabilitat i ajudar-la a superar insolvències temporals. Però fins i tot en aquest cas la diversificació que redueix el risc de fallida s'ha demostrat que beneficia més els deutors de l'empresa que els mateixos accionistes (Grant, 2004).

En tot cas, hi ha circumstàncies en què l'empresa pot obtenir avantatges de la diversificació si l'empresa obté economies per al finançament intern de les seves inversions en lloc de recórrer als mercats externs de capital. L'estabilitat del seu flux de caixa consolidat obtingut com a resultat de la diversificació pot reforçar la seva independència dels mercats.

3.1.3. Rendibilitat

Per a les empreses que consideren la diversificació, Michael Porter (1987) proposa tres tests bàsics que cal aplicar en la decisió de si la diversificació crearà realment valor per a l'accionista:

- **El test de l'atractiu:** els sectors triats per a diversificar han de ser estructuralment atractius o l'empresa ha de tenir capacitat per a fer-los atractius.
- **El test del cost d'entrada:** el cost d'entrada no ha de capitalitzar tots els beneficis futurs.
- **El test de millora global:** la nova unitat ha d'obtenir un avantatge competitiu de la seva unió a l'empresa o viceversa.

3.2. Graus de diversificació

Una empresa amb un grau de diversificació escàs aplica una **estratègia en una sola activitat** o en una de **dominant**. En el primer cas, hi ha les empreses l'activitat central de les quals genera, per concepte de vendes, el 95% o més dels seus ingressos (Hitt i altres, 1997, pàg. 185)

Es considera que l'empresa té una **activitat dominant** quan l'empresa genera entre el 70% i el 95% del total d'ingressos en un sol camp d'activitat.

L'empresa que utilitza una estratègia corporativa de **diversificació relacionada** genera més d'un 30% dels ingressos per concepte de vendes amb una activitat que no és la dominant i, a més, te negocis que, d'alguna manera, estan vinculats entre ells.

Quan els nexes entre els negocis diversificats de l'empresa són directes es diu que utilitza una estratègia de diversificació relacionada estretament.

L'empresa diversificada que té una cartera de negocis que només estan entrellaçats amb uns pocs vincles, o sigui, una empresa mixta, amb negocis relacionats i no relacionats, utilitza l'estratègia de **diversificació relacionada vinculada**.

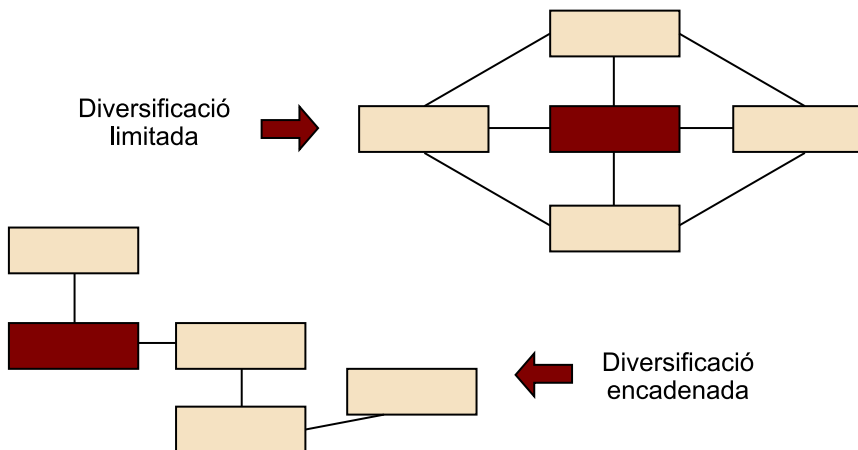
3.3. L'estratègia de diversificació relacionada

Segons Guerras i Navas (2007), la diversificació relacionada es pot definir de la manera següent:

La diversificació es considera relacionada quan hi ha similituds entre els recursos utilitzats pels negocis, canals de distribució, mercats, tecnologies, o qualsevol element que permeti complementar els negocis entre ells.

A més, seguint aquests autors, es poden distingir dos tipus de diversificació relacionada, en funció de la manera com els diferents negocis estiguin relacionats entre ells. Així, i tal com es pot veure en la figura següent, podem distingir entre **diversificació limitada**, quan la majoria dels negocis estan relacionats entre ells a partir d'un actiu o competència essencial situat en el negoci central, i **diversificació vinculada o encadenada**, en què cada activitat o negoci estan relacionats amb almenys una de les altres activitats, encara que no amb un actiu o competència essencial.

Diversificació limitada i encadenada



Font: Montgomery (1982, pàg. 301)

3.3.1. Raons per a la diversificació relacionada

La raó principal per a dur a terme diversificació relacionada és la generació de **sinergies** entre els diferents negocis.

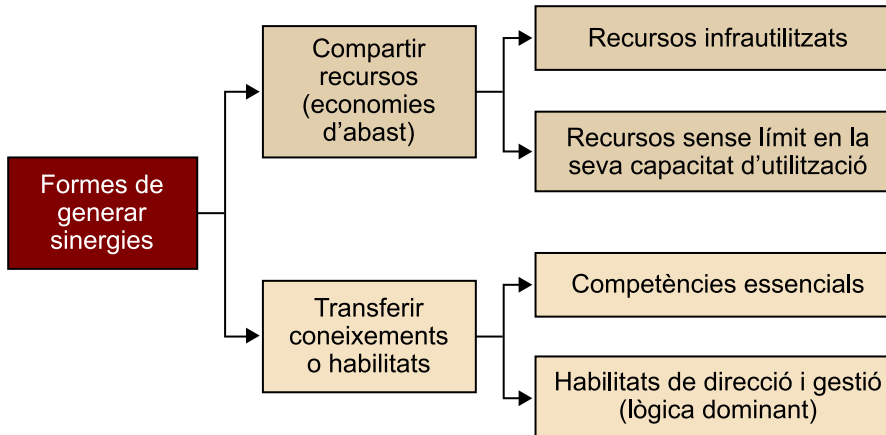
Apareixen sinergies quan el desenvolupament conjunt de dos negocis ofereix un resultat millor que la suma del desenvolupament de cadascun d'ells per separat (Guerras i Navas, 2007, pàg. 383).

La generació d'aquestes sinergies es pot fer bàsicament de dues maneres: compartint recursos i capacitats amb les noves activitats, ja siguin tangibles (actius físics) o intangibles (habilitats), o bé transferint coneixements i/o habilitats d'uns negocis a uns altres (Guerras i Navas, 2007, pàg. 384). Aquesta relació es pot analitzar en la taula següent:

Raons per a la diversificació relacionada	
Reducció de costos	Aquesta reducció de costos es pot produir per generació d'economies d'escala i/o d'abast mitjançant un aprofitament millor de l'excessiva capacitat instal·lada de l'empresa.
Habilitats de comercialització	Les activitats relacionades amb la comercialització dels productes ofereixen oportunitats múltiples per a explotar sinergies. D'aquesta manera, és possible utilitzar conjuntament els canals de distribució, la força de vendes o les activitats de promoció i publicitat.
Marca comercial	Una mateixa marca comercial es pot fer servir en els productes, cosa que reforça la imatge de marca de tots ells.
Recerca i desenvolupament	Les activitats, els coneixements i les habilitats de disseny i recerca i desenvolupament també es poden aplicar a l'àmbit de productes o processos radicalment diferents entre ells.

Font: Aaker (1987)

Maneres de generar sinergies en la diversificació relacionada



Font: Guerras i Navas (2007, pàg. 384)

3.3.2. Riscos de la diversificació relacionada

Els principals problemes de la diversificació relacionada són les possibles dificultats per a obtenir els avantatges previstos en forma de sinergies. Guerras i Navas, seguint Porter (1987), identifiquen tres tipus de costos associats a la generació de sinergies:

- Costos de coordinació: com a conseqüència de l'esforç que representa gestionar un volum de negocis més gran, de manera que és més difícil com més varietat hi hagi.
- Costos de compromís: si es comparteixen recursos, un canvi en un d'ells obligat per les circumstàncies determinades d'un dels negocis, afecta directament els altres.
- Costos d'inflexibilitat: el tancament d'un negoci es pot veure limitat si comparteix recursos amb altres negocis.

Qualsevol estratègia de diversificació relacionada, per tant, tindrà èxit en la mesura que els beneficis obtinguts siguin superiors als costos associats.

3.4. L'estratègia de diversificació no relacionada o conglomerada

Una empresa segueix una estratègia de diversificació no relacionada quan no hi ha recursos compartits entre negocis, canals de distribució similars, mercats comuns o tecnologies compartides.

Representa una forma de creixement molt radical, ja que no hi ha cap relació entre l'activitat tradicional de l'empresa i els negocis nous en els quals s'introdueix.

Vegeu també

Vegeu la lectura complementària: "L'elit tecnològica defensa el seu negoci amb adquisicions", en aquest mòdul didàctic.

3.4.1. Raons per a la diversificació no relacionada

Al contrari de l'estratègia de diversificació relacionada, en aquest cas és bastant difícil aconseguir sinergies significatives. El fet que els negocis no estiguin relacionats en absolut fa difícil aconseguir economies d'escala o d'aprenentatge. Les úniques sinergies que es poden aconseguir són les de tipus financer i les derivades de l'equip directiu, sempre que sigui capaç d'aplicar als negocis nous els sistemes de direcció aplicats habitualment.

Des d'un punt de vista tècnic, l'estratègia de diversificació no relacionada crea valor mitjançant dos tipus d'economies financeres. En primer lloc, perquè l'assignació eficient del capital pot disminuir el risc dels diversos negocis de l'empresa. En segon lloc, quan l'empresa que es diversifica n'adquireix una altra, en reestructura els actius i la ven al mercat obtenint beneficis (Hitt i altres, 2007, pàg. 181).

Les principals raons per a utilitzar aquesta estratègia es resumeixen en la taula següent:

Raons per a la diversificació no relacionada	
Millor assignació de recursos	La consideració de l'empresa com a cartera d'inversions permet millorar la gestió dels recursos financers de l'empresa, canalitzant els excedents que es puguin produir en algunes activitats cap a d'altres en què hi hagi una demanda neta de recursos. Es tractaria, per tant, d'obtenir sinergies financeres en la gestió de la cartera de negocis.
Recerca d'alta rendibilitat	Una empresa amb excedents financers importants o instal·lada en un sector madur amb perspectives de creixement escasses pot buscar, mitjançant la diversificació no relacionada, oportunitats d'inversió que incrementin la rendibilitat global de l'empresa.
Reducció del risc	És una de les motivacions principals de la diversificació conglomerada. Aquesta motivació és més gran quan l'activitat tradicional de l'empresa està molt concentrada en una indústria que pot ser vulnerable a mitjà termini.
Objectius de la direcció	De la mateixa manera que la reducció global del risc empresarial beneficia especialment l'alta direcció de l'empresa, la consecució d'altres objectius de la classe professional directiva, com ara poder, estatus, possibilitats de promoció, increment de remuneracions, etc., pot justificar una estratègia de diversificació no relacionada.

Font: Aaker (1987)

3.4.2. Riscos de la diversificació no relacionada

Alguns dels principals problemes de la diversificació relacionada ja s'han comentat en punts anteriors, com l'**absència de sinergies**, altres riscos estan relacionats amb la **diferència d'interessos**, que es produeix dins de l'empresa pel fet que s'hi estiguin duent a terme diferents activitats, amb grans probabilitats que tinguin objectius diferents, i que en un moment donat puguin perjudicar la consecució dels objectius bàsics de l'empresa, el que s'anomena el

Lectura recomanada

M. A. Hitt; R. D. Ireland; R. E. Hoskisson (2007). *Administración estratégica, competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Mèxic: Thomson International

Vegeu també

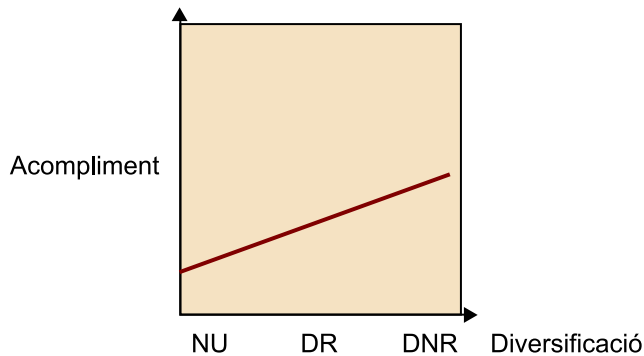
Vegeu la lectura complementària "La discrecionalitat de la direcció davant la diversificació", en aquest mòdul didàctic.

negoci tradicional. Altres problemes estan relacionats amb les **dificultats per a gestionar i coordinar les activitats noves**, i també les necessitats de superar els problemes afegits d'incorporar-se a un sector nou com és l'existència de **barreres d'entrada**.

3.5. Relació entre diversificació i resultats

L'anomenat *model lineal* relaciona la diversificació i els resultats de l'empresa.

Model lineal



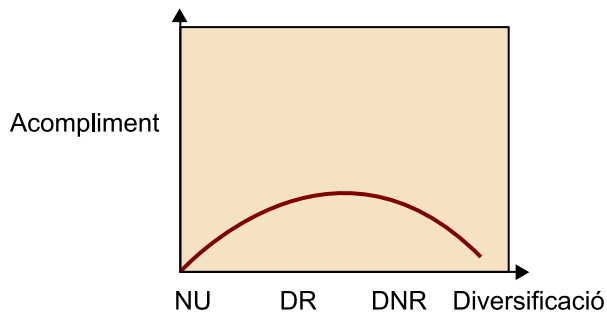
NU: negoci únic; DR: diversificació relacionada; DNR: diversificació no relacionada.
Font: Pálich i altres (2000, pàg. 157)

Segons aquest model, la diversificació i els resultats mostren una relació positiva i lineal, és a dir, a mesura que les empreses augmenten el seu nivell de diversificació, els resultats seran millors. De tal manera que les empreses amb negoci únic veuen superats els seus resultats per les empreses que tenen una diversificació relacionada i aquestes, al seu torn, són superades per les empreses que fan una diversificació no relacionada (Palich i altres, 2000).

Hi ha dos models més que posen en qüestió el model lineal, el primer s'anomena *model d'u invertida*, que també planteja que l'estratègia de diversificació relacionada és superior a l'estratègia de negoci únic. Això és així, perquè les empreses es poden aprofitar dels diferents recursos corporatius i crear sinergies operatives.

Aquest model es planteja el problema dels costos marginals provinent de la diversificació de tal manera que la diversificació no relacionada obté rendiments inferiors als de la relacionada, conseqüència de la utilització de recursos en activitats no relacionades. Així, hi ha un punt de diversificació a partir del qual es produeix aquesta reducció dels rendiments. És, per tant, una relació curvilínia.

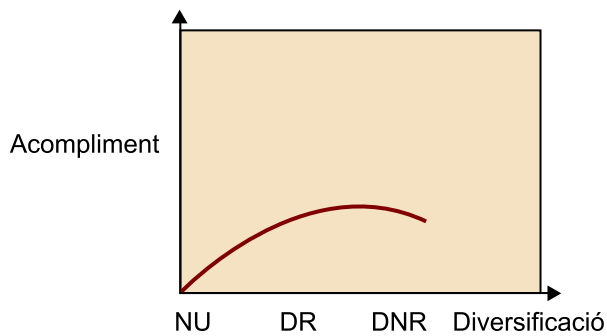
Model d'u invertida



NU: negoci únic; DR: diversificació relacionada; DNR: diversificació no relacionada.
Font: Pálich i altres (2000, pàg. 157)

L'altre model és l'anomenat *model intermedi*, que sosté que la diversificació obté retorns positius a taxa decreixent a partir d'un punt d'optimització determinant. De tal manera que si una empresa es dedica a diversificar-se arribarà un punt en què els beneficis d'aquesta diversificació disminuiran marginalment.

Model intermedi



NU: negoci únic; DR: diversificació relacionada; DNR: diversificació no relacionada.
Font: Pálich i altres (2000, pàg. 157)

Per a identificar des del punt de vista estadístic si una empresa està diversificada cal anar a la Classificació nacional d'activitats econòmiques (CNAE), en què podem trobar tres situacions (Huerta i altres, 2004):

- **Empresa no diversificada:** només defineix un producte a nivell de tres dígits del CNAE.
- **Diversificació relacionada:** l'empresa defineix més d'un producte a nivell de tres dígits i aquests són en el mateix sector a dos dígits dels codis CNAE.
- **Diversificació no relacionada:** l'empresa defineix més d'un producte a tres dígits, però algun d'aquests productes és en un sector diferent a dos dígits de codi CNAE.

Web recomanat

Podeu trobar més informació sobre el CNAE al web de l'Institut Nacional d'Estadística (www.ine.es).

Cas Boeing



Al final de la dècada de 1990, després d'haver adquirit McDonnell Douglas, Boeing tenia dificultats. A més dels problemes d'acompliment inevitables per a integrar l'adquisició, el segment dominant de Boeing, el negoci dels avions civils, havia alen-

tit el pas i el mercat de les aeronaus comercials només creixia el 5% l'any. Davant d'aquest problema, la companyia va decidir diversificar-se.

L'any 2001, Boeing va patir els efectes del mal comportament de la indústria de les línies aèries. Entre altres mesures, l'empresa va decidir que acomiadaria uns 30.000 empleats, com a molt tard, a finals del 2002. A causa de problemes anteriors d'acompliment, malgrat la incertesa respecte de la indústria de les línies aèries civils, Boeing havia emprès un projecte de diversificació que ja durava diversos anys. Per tant, en l'actualitat l'empresa esperava beneficiar-se de la seva sòlida posició com a proveïdora d'un programa especial i, particularment, de les seves unitats de subministrament per a les comunicacions i l'Exèrcit. Com que Boeing és una important productora d'AWACS i C-17 per a la Força Aèria dels Estats Units, l'empresa es podria beneficiar de la decisió d'aquest país de reforçar la seva força aèria després dels atacs terroristes de l'11 de setembre del 2001. Boeing esperava que les vendes a l'Exèrcit augmentarien un 10%, cosa que representaria fins a un 75% d'increment de les vendes el 2002, considerant totes les seves unitats de negocis. La companyia va anunciar que cap treballador vinculat amb la defensa no es veuria afectat per la retallada de personal projectada.

En lloc de concentrar-se exclusivament a fabricar avions i coets, Boeing també havia decidit ingressar en el camp dels serveis. L'any 2001, l'empresa va obtenir una comanda de quatre mil milions de dòlars de la Força Aèria per millorar l'aerodinàmica dels avions C-130 existent que havia fabricat el seu rival Lockheed Martin. A més, fa poc va ingressar en el mercat dels serveis i el manteniment d'avions i pensa que aquests dos terrenys tenen molt potencial de creixement.

Boeing també va anunciar els seus plans per tal de construir sistemes d'administració de trànsit aeri, que espera desenvolupar amb la Federal Aviation Administration (FAA), quan aquesta dependència modernitzi el sistema de control del trànsit aeri. Si la FAA s'associa amb Boeing, la companyia afirma que el mercat podria valer setanta mil milions de dòlars l'any. Boeing també s'està introduint en el mercat de les comunicacions de banda ampla, amb la idea d'oferir als passatgers de les línies aèries televisió en viu i bandes d'alta velocitat amb dades. A més, la companyia acaba d'obrir una oficina a Europa per facilitar l'expansió de les seves activitats financeres. A causa de la crisi terrorista, moltes línies aèries han sol·licitat a Boeing el refinançament dels comptes actuals, la qual cosa augmentarà els guanys que produeixi la unitat financera de l'empresa.

Algunes empreses es diversifiquen, com és el cas de Boeing, per un mal i inesperat acompliment. D'altres ho fan perquè suposen que el creixement futur serà més lent.



PepsiCo, fabricant de Pepsi, va adquirir Quaker Oats per tenir accés a un creixement més gran derivat de Gatorade en el segment de begudes per a esportistes. Per tant, les empreses troben una sèrie d'incentius per a diversificar-se més enllà dels camps dels seus negocis amb èxit. De tota manera, no totes aquestes activitats creen valor.



Procter & Gamble (P&G) s'ha després de marques que no són centrals. En anys recents, s'ha diversificat en un intent d'augmentar les vendes, perquè molts dels seus productes, com el xampú Pantene, competeixen en mercats madurs. Alguns dels productes que van resultar de la diversificació, com, per exemple, la línia de cosmètics Olay i la mantega vegetal per a cuinar Olestra, han estat un fracàs. A. G. Lafley, el nou CEO, ha decidit vendre les marques que no aconsegueixen uns bons resultats i

concentrar-se en els negocis centrals de P&G que produeixen més beneficis i retirar la companyia del negoci dels productes alimentaris i d'altres empreses que han estat un molt mal negoci.

Font: Els incentius per diversificar-se no sempre porten a l'èxit

Adaptat de Hitt, Ireland i Hoskisson (2007, pàg. 199)

3.6. Els avantatges competitius de la diversificació

Com hem expressat anteriorment, la vertadera aportació de valor que fa la diversificació és la posada en comú i explotació de les interrelacions entre els diferents negocis. Aquestes interrelacions s'expressen en forma de recursos i capacitats.

3.6.1. Poder de mercat

Es considera que les grans empreses diversificades podrien exercir un poder de mercat més gran mitjançant tres mecanismes:

- **Polítiques predatòries de preus:** es considera que les empreses diversificades poden utilitzar la seva dimensió i la diversitat dels seus negocis reduint preus per sota del nivell de cost dels rivals. Els marges de beneficis d'una part de l'empresa poden servir per a actuar com a pèrdua en d'altres.
- **Compres recíproques:** una empresa diversificada pot palanquejar la quota de mercat en tots els seus negocis mitjançant acords de compra recíproca amb els clients. És a dir, afavorir determinades empreses com a clients si elles, al seu torn, actuen com a clients del conglomerat.
- **Contenció mútua:** es considera que quan dos conglomerats competeixen l'un amb l'altre és molt probable que es trobin en un gran nombre de mercats. Aquesta multiplicitat de contactes pot fer que s'arribi a acords tàcits de no-competència fins a arribar a punts d'equilibri en què tots dos conglomerats es trobin més còmodes. Seria una competència de tipus fictici.

3.6.2. Economies d'àmbit

Aquest efecte està basat en la utilització d'un input comú a dos o més productes.

De tal manera que si aquest input només està disponible en unitats d'una mida mínima determinada, aleshores per a una empresa o un conglomerat que fabriqui els dos productes podrà distribuir el cost de l'input entre un gran volum de producció i reduir d'aquesta manera els costos unitaris dels productes.

Recordem que les economies d'escala fan referència als estalvis en cost derivats de l'augment de l'escala de producció per a un únic producte, mentre que les economies d'àmbit són economies del cost de fabricació per l'augment del nombre de productes.

1) Recursos tangibles

Els recursos tangibles ofereixen economies d'àmbit en eliminar la duplicació entre activitats mitjançant la creació d'una única funció compartida. Exemples en sèrie són les xarxes de distribució, sistemes de tecnologia de la informació, laboratoris de recerca, la provisió de serveis administratius, etc. En les empreses diversificades, la comptabilitat, assessoria jurídica, relacions institucionals i les tecnologies de la informació acostumen a estar centralitzades.

2) Recursos intangibles

Recursos com les marques comercials i la imatge corporativa ofereixen economies d'àmbit perquè el cost de transferència d'una unitat a una altra és molt reduït.

3) Capacitats organitzatives

Les capacitats amb més influència en els resultats de les empreses diversificades són les capacitats de direcció general a escala corporativa: la capacitat per a dissenyar estratègies, o gestionar, la capacitat per a motivar i desenvolupar els seus directius són exemples de capacitats organitzatives.

3.6.3. Economies de la internalització de les transaccions

Les economies d'àmbit ofereixen estalvis en costos pel fet de compartir i transferir recursos i capacitats, però no necessàriament l'empresa s'ha de diversificar per explotar aquestes economies.

Les economies d'àmbit en recursos i capacitats es poden explotar venent o concedint llicències a altres empreses per a l'ús d'aquests recursos i capacitats.



Walt Disney explota el valor de les seves marques i dels seus personatges, en part, gestionant parcs temàtics propis i, en part, mitjançant llicències d'ús a fabricants de roba, música, joguines, aliments i begudes, i també mitjançant franquícies de les botigues Disney.



Fantasy Store és una cadena de botigues que dissenya i fabrica roba infantil, al mateix temps que comercialitza joguines i complements franquiciats Disney.



Harley Davidson, fabricant de motocicletes, llicencia i autoritza l'ús de la marca per fabricar tot tipus de complements com roba, clauers, cigarrets, etc.

El criteri per a decidir com cal explotar les economies d'àmbit, ja sigui amb la diversificació o mitjançant contractes de mercat amb altres empreses, és l'eficiència relativa. Quins són els costos de gestionar economies d'àmbit en una empresa diversificada en comparació dels costos de transacció dels contractes de mercat? Els costos interns derivats de la diversificació són els costos

de gestió de la creació i coordinació dels negocis diversificats, mentre que els costos de transacció comprenen els costos derivats de la redacció, de la negociació, del control i de l'acompliment dels contractes.

Els pros i contres de les dues opcions s'han de considerar amb gran deteniment. En tot cas s'haurà d'estar alerta al fet que de vegades la llicència no salvaguarda adequadament els interessos com a propietari, sobretot en sectors en què la tecnologia sigui determinant.

4. Estratègia d'integració vertical

Amb la diversificació o integració vertical, l'empresa es converteix en el seu propi proveïdor o client, emprant activitats que abans eren cobertes amb operacions de mercat.

La integració vertical es refereix a la possessió per la mateixa empresa de diferents activitats relacionades verticalment. Com més grans siguin la propietat i el control de l'empresa sobre etapes successives de la cadena de valor del producte, més elevat és el seu grau d'integració vertical (Grant, 2004, pàg. 471).

Una mesura de la integració vertical és la relació entre el valor afegit de l'empresa i els ingressos per vendes. Les empreses que estan molt integrades verticalment acostumen a tenir despeses baixes en la compra de béns i serveis respecte de les vendes.

Hi ha dos tipus d'integració vertical:

- **Integració vertical cap enrere:** quan l'empresa integra activitats dels proveïdors.
- **Integració vertical cap endavant:** quan l'empresa emprèn activitats desenvolupades abans pels clients.

En la taula següent es presenten els costos i beneficis associats a la integració vertical, que dependrà dels costos associats a la internalització de les transaccions verticals dutes a terme, en comparació dels costos de dur-les a terme en empreses independents i que anomenem *transaccions de mercat*.

Integració vertical en comparació de les transaccions de mercat

Característiques de la relació vertical	Conseqüències
Quantes empreses existeixen en l'activitat relacionades verticalment?	Com menys empreses hi hagi, més elevats són els costos de transacció dels contractes del mercat.
És necessari que alguna de les parts facin inversions en actius específics?	Com més importants siguin les inversions en actius específics, més avantatges presenta la integració vertical sobre els contractes de mercat.
Està ben distribuïda la informació entre les etapes verticals?	Com més gran sigui l'asimetria en la informació, és més probable un comportament oportunista i més avantatges presenta la integració vertical sobre els contractes de mercat.
Les operacions en el mercat estan subjectes a impostos i regulacions?	Els impostos i regulacions incrementen els avantatges de la integració vertical sobre les transaccions de mercat.

Font: adaptat de Grant (2004, pàg. 479-480)

Lectura recomanada

R. M. Grant (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones, SL.

Característiques de la relació vertical	Conseqüències
Quin grau d'incertesa hi ha amb relació a les circumstàncies imperants al llarg de la durada del contracte?	Una incertesa més gran augmenta els problemes dels contractes incomplets, per tant augmenten els avantatges de la integració vertical sobre els contractes de mercat.
Són les dues fases de la cadena de valor similars en termes d'escala òptima d'operacions?	Com més importants són les desigualtats en les escales, més avantatges tenen els contractes de mercat sobre la integració vertical.
Quines semblances estratègiques tenen les diferents etapes pel que fa a factors clau d'èxit i a recursos i capacitats comuns?	Com menys similitud estratègica, més avantatges tenen els contractes de mercats sobre la integració vertical.
Hi ha una necessitat d'inversió constant per a actualitzar i ampliar les capacitats en cada activitat concreta?	Com més gran sigui la necessitat d'inversió en el desenvolupament de capacitats, més avantatges té l'especialització vertical sobre la integració vertical.
És important la necessitat de flexibilitat emprenedora i la seva aplicació en activitats verticals independents?	Com més gran sigui la necessitat d'un impuls emprenedor, més avantatges tenen els forts incentius dels contractes de mercat entre empreses independents.
Quin grau d'incertesa té la demanda de mercat?	Com més impredecible és la demanda, la integració vertical és més costosa.
La integració vertical incrementa el risc perquè requereix fortes inversions en etapes múltiples i es compon de factors de risc independents?	Com més elevades són les inversions que es necessiten i més grans els riscos independents de cada etapa, la integració vertical és més ariscada.

Font: adaptat de Grant (2004, pàg. 479-480)

Cas: la concentració en el sector energètic

"El sector energètic està protagonitzant una etapa d'integració, empès per la necessitat de mantenir la competitivitat en un mercat liberalitzat. Aquesta concentració no sols és horitzontal, entre companyies del mateix tipus, sinó també vertical, segons l'autor, que aporta algunes claus del procés.



Corren temps de consolidació en el sector de les *utilities*. Obligades a millorar la seva eficiència per tal de mantenir la competitivitat en un mercat liberalitzat, les companyies de gas i electricitat busquen, amb més o menys èxit, operacions corporatives que els permetin guanyar grandària per aprofitar les anhelades economies d'escala, ja que el creixement orgànic per si sol no és suficient per a assolir els seus objectius.

[...]

Però, a més de la integració horitzontal, és a dir, entre companyies del mateix tipus, estem assistint a un procés d'integració vertical que no per ser menys publicitat resulta menys interessant.

Una de les claus de l'èxit d'una companyia elèctrica és l'accés a un subministrament de combustible que garanteixi que l'energia generada és competitiva en el mercat, la qual cosa permet obtenir la rendibilitat esperada de les seves plantes de generació.

La tecnologies de generació tradicionals, hidràulica i de carbó fonamentalment, han buscat en la proximitat a les fonts d'energia la resposta a aquest abastament competitiu. Així, les centrals hidroelèctriques estan situades precisament al lloc on hi ha els cursos d'aigua amb prou cabal, alhora que les centrals de carbó se situen generalment en les proximitats de les mines o dels ports d'entrada de carbó.

Amb un sistema de *pool* com l'espanyol, que prioritza el funcionament de les centrals d'acord amb una ordre de mèrit basada en el cost marginal de l'electricitat, l'obtenció d'un subministrament de combustible competitiu resulta crítica per a garantir un despatx de les plantes que permeti assolir els objectius de rendibilitat volguts.

Una altra conseqüència de la liberalització del sector elèctric és una marcada tendència a optar pel desenvolupament de centrals de generació que requereixin inversions reduïdes. En un entorn competitiu amb gran incertesa sobre la possibilitat o no de ser despatxat pel sistema, és excessivament arriscat construir centrals amb costos fixos elevats, i serien preferibles tecnologies amb menys costos per MW instal·lat.

Així, tot i que el cost marginal per kWh generat pot ser inferior en centrals hidràuliques o de carbó, per no parlar de les nuclears, la majoria dels agents del sector estan optant per les centrals de gas de cycle combinat que ofereixen una flexibilitat més gran i un cost d'inversió inferior.

En aquesta situació, en què totes les companyies estan apostant en major o menor mesura pel gas, l'accés a les fonts de subministrament és crucial, ja que un percentatge cada vegada més gran de la seva cartera de generació dependrà d'aquest combustible.

Seguint la seqüència de la cadena de valor del negoci del gas, tradicionalment les empreses petrolieres han estat situades aigües amunt (*upstream*) en els negocis d'exploració i producció, mentre que les *utilities* se situaven aigües avall (*downstream*) com a consumidors finals i comercialitzadors. La importància creixent del transport internacional, especialment de gas líquid (GNL), ha fet aparèixer la noció del *negoci midstream*, com a intersecció dels dos àmbits anteriors, en què han competit fins a la data petrolieres i *utilities*.

Amb un creixement exponencial de la demanda de gas i uns preus en augment, no és estrany que la conjunció d'interessos de les empreses elèctriques, gasistes, petrolieres i governs estigui representant un canvi de les regles de joc tradicionals del sector i una necessitat d'explorar negocis nous.



Impulsades per aquesta importància creixent del gas, les companyies elèctriques intenten assegurar-se el subministrament en condicions favorables, per a això s'han començat a interessar per negocis tradicionalment fora del seu àmbit habitual. Al ma-

teix temps, les companyies petrolieres estenen el seu negoci aigües avall, involucrant cada vegada més en negocis de comercialització i fins i tot generació.

Així, no és estrany veure que Unión Fenosa ha participat activament en el desenvolupament d'una planta de líquefacció de gas a Egipte, que Gas Natural (amb el seu propi pla de generació elèctrica) comparteix amb Repsol YPF l'explotació de jaciments de gas en diverses parts del món i té una posició molt rellevant en el negoci de *midstream*, com la pràctica totalitat de les elèctriques espanyoles participa en el desenvolupament d'instal·lacions de regasificació i gasoductes internacionals, o que RWE, per citar-ne només alguns exemples, obté concessions per explorar i produir gas natural.

[...]

Les companyies elèctriques, per tant, es troben davant un dilema de difícil resolució. D'una banda, l'estratègia de concentrar-se en el seu *core business* sembla ser l'elecció majoritària després d'alguns anys d'aventures corporatives en negocis més o menys relacionats. De l'altra, el manteniment de la competitivitat en aquest *core business* els impulsa a entrar en negocis que d'altra manera no s'haurien plantejat, com ara la construcció de gasoductes internacionals, el noliejament de vaixells metaners, la participació en plantes de líquidació o fins i tot la compra de reserves.

En definitiva, no hi ha una estratègia guanyadora que garanteixi l'èxit en qualsevol escenari. La posició de cada companyia dependrà finalment del risc que estigui disposada a assumir per a mantenir la seva posició en el mercat, i també de la posició competitiva en els mercats en què és present. En qualsevol cas, la propera onada d'operacions de consolidació ens donarà indicacions clares de qui han estat els guanyadors i els perdedors en el procés."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/opinion/concentracion-sector-energetico/20051124cdscdiopi_6/

(24/11/2005)

5. Estratègia de reestructuració

La reestructuració és l'estratègia que utilitza l'empresa per a canviar el seu conjunt de negocis o la seva estructura financera.

La definició anterior obtinguda de Hitt, Ireland i Hoskisson (2007) correspon a una estratègia seguida per una gran part d'empreses, sobretot en contextos de crisi econòmica o declivi d'un sector.

Hi ha tres estratègies de reestructuració:

- l'aprimament,
- la compactació i
- les compres palanquejades.

5.1. L'aprimament

En alguns moments es podia pensar que el procés d'aprimament de les organitzacions és un senyal de decadència, però en aquests moments es considera un procés reconegut com una estratègia de reestructuració legítima.

L'aprimament és una estratègia de reestructuració que té caràcter administratiu i pot canviar, o no, la cartera de negocis de l'empresa.

L'aprimament, també anomenat *downsizing*, comporta principalment l'acomiadament de certa quantitat d'empleats i, de vegades, l'eliminació d'unitats operatives.

Per tant, es pot considerar que aquesta estratègia, a més de ser legítima, es fa d'una manera intencionada, mentre que el declivi és un fenomen de l'entorn o de l'empresa que té lloc de manera involuntària i que dóna com a resultat l'erosió dels factors de producció de l'empresa.

5.1.1. Motius per a utilitzar l'estratègia d'aprimament

Les empreses utilitzen l'estratègia d'aprimament per diferents motius, però el més habitual és la reducció de costos que comporta i l'esperança que aquesta pràctica pugui millorar el compte de resultats de l'empresa. Un altre motiu és l'estratègia de seguiment que fan moltes empreses que observen que empreses líder del seu sector implementen estratègies d'aquest tipus. Tampoc no es pot

oblidar l'impacte de les tecnologies; la informatització de processos en l'àmbit administratiu i de producció té com a conseqüència la reorganització d'un gran nombre de llocs de treball.

5.1.2. Avantatges de l'aprimament

En primer lloc, l'increment de la productivitat, com a conseqüència de reduir al mínim els recursos utilitzats. Normalment els recursos reduïts de l'àrea de personal acostumen a ser efectuats en àrees no necessàriament vinculades a la producció.

Un altre efecte és la reducció de tràmits administratius o, en altres paraules, de la burocratització de l'empresa. Aquestes decisions repercuteixen en una estructura organitzativa més plana i en la qual, en teoria, és més fàcil la presa de decisions.

5.1.3. Desavantatges de l'aprimament

Els principals desavantatges estan relacionats amb la por que representa el procés d'aprimament entre els empleats. Aquest procés pot provocar inestabilitat i la possible pèrdua de personal molt valuós per a l'empresa que pot optar per abandonar l'empresa.

Els processos d'aprimament tenen com a alternativa els processos de dimensió ajustada o *rightsizing*, que partint dels plantejaments bàsics de l'aprimament pretenen assolir els mateixos resultats, però no centrant-se tant en la reducció d'empleats sinó en la reorganització de l'empresa amb la intenció de fer-la més competitiva.

Un altre dels efectes de l'aprimament que es dona en determinades empreses és l'efecte contrari, anomenat *upsizing* o increment de dimensió, i que implica un procés de contractació de personal després de processos de reducció. Normalment es dona com la part final del procés per a obtenir la dimensió òptima o *rightsizing*.

Síndrome dels supervivents

S'anomena així la por que tenen els empleats a perdre el lloc de treball, quan veuen que alguns dels seus col·legues i companys han estat objecte d'acomiadament.

Cas Alcoa



"Alcoa decideix retallar un 12% la seva capacitat de producció per guanyar competitivitat

El gegant de l'alumini Alcoa va anunciar ahir que reduirà en 531.000 tones (el 12%) la seva capacitat de producció mundial, amb el consegüent tancament de plantes, per tractar d'ajustar la seva capacitat a la caiguda de la demanda, reduir costos i millorar la seva competitivitat.

La mesura tindrà un impacte financer en els comptes del seu quart trimestre, que tancarà amb pèrdues després de nou trimestres seguits en números negres.

«Són passos difícils però necessaris per a millorar la competitivitat d'Alcoa, i també per a preservar i augmentar el nostre valor per als accionistes i preservar l'ocupació», va apuntar el president de la companyia, Klaus Kleinfeld.

Alcoa clausurarà definitivament una planta a la localitat que dona nom a l'empresa, a l'estat de Tennessee, i dos fonadors inactius en una altra planta a Texas, que en conjunt produeixen 291.000 tones anuals d'alumini, el 7% del total de l'empresa.

Altres tancaments en plantes que no va especificar reduiran la seva capacitat global de fosa en 240.000 tones mètriques més, al voltant del 5%, de manera que complirà el seu objectiu de reducció del 12%.

Alcoa va explicar que vol contrarestar l'efecte de la baixada en els preus de l'alumini, que han caigut un 27% en els últims mesos."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/alcoa-decide-recortar-capacidad-produccion-ganar-competitividad/20120107cdscdiemp_8/

(07/01/2012)

Cas: el grup PSA



"La direcció de la factoria del grup automobilístic francès PSA ubicada a Villaverde (Madrid) ha presentat als sindicats una bateria de mesures per reduir la producció aquest any i, especialment, el 2012. La seva petició inclou un ERO temporal de 42 dies i la reducció d'un torn a partir del pròxim febrer, que deixarà sense feina 383 treballadors temporals.

Les declaracions del president del grup automobilístic francès PSA, Philippe Varin, advertint dimarts passat al diari *Le Figaro* de possibles reduccions de plantilla per la caiguda de vendes, ja s'han materialitzat a Espanya. La direcció de la planta madrilenya de Villaverde, propietat de la multinacional, va presentar fa deu dies als treballadors una proposta que inclou la supressió de 383 llocs de treball de caràcter temporal, segons expliquen a *Cinco Días* membres del comitè d'empresa. Per la seva banda, fonts oficials reconeixen que s'ha obert un procés de negociació amb els sindicats, encara que no van donar detalls de les peticions presentades per la direcció de la fàbrica.

De 450 a 300 cotxes diaris

Segons els representants dels treballadors, l'empresa ha sol·licitat l'aprovació d'un ERO temporal de 42 dies entre el pròxim 6 d'octubre i el 31 de desembre de 2012, dels quals 11 dies s'aplicarien al que queda d'aquest any i els 31 restants, durant el proper exercici. L'atur afectaria, en cas d'aprovar-se en els termes presentats per l'empresa, els 2.800 empleats de la plantilla actual, que pararia tot el dia.

Però l'empresa considera que l'aturada de 31 dies no és suficient per a l'any vinent. Per tant, ha sol·licitat a més al comitè d'empresa que a partir del mes de febrer se suprimeixi un dels dos torns als quals treballa avui la planta madrilenya. Segons les fonts sindicals, actualment s'estan fabricant en el primer torn unes tres-centes unitats de les diverses versions de la gamma completa del Peugeot 207 (tres i cinc portes, SW i cabriolé) i en el segon unes cent cinquanta més. Per tant, la supressió d'aquest últim implica una reducció d'un terç d'aquesta producció, a la qual cal sumar els models que es deixaran de fabricar els dies de regulació (10.000 cotxes). Encara que la factoria

no dona previsions de producció, aquest any podria rondar els cent cinquanta mil vehicles.



La reducció de la producció comportarà, segons la informació aportada per membres dels sindicats, un excedent de 383 persones ocupades amb contractes temporals, que aniran causant baixa a mesura que es compleixin els períodes per als quals han estat contractats.

El grup PSA afronta des del començament d'any caigudes de les vendes a Europa, el seu principal mercat. Segons les dades d'ACEA, la patronal europea de fabricants europeus, entre gener i agost la multinacional francesa ha venut 1,18 milions de vehicles, cosa que representa un descens del 6,9% respecte al mateix període de l'exercici anterior. La caiguda afecta tant Peugeot (6,75%) com Citroën (7,1%), les dues marques del grup.

Els representants dels treballadors de la planta exigeixen, d'altra banda, inversions i plans de futur per a la fàbrica i, molt especialment, la concreció dels terminis i plans per a la producció d'un model nou. A més, reclamen que les baixes no siguin traumàtiques, és a dir, que siguin voluntàries i prejubilacions."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/grupo-psa-pretende-reducir-tercio-produccion-villaverde/20110919cdsdiemp_1/

(19/09/2011)

Cas de fracàs de la reestructuració. El cas de Kodak

Kodak

"Kodak: fosa en negre

La mítica casa de fotografia, a un pas de la fallida per la seva falta d'adaptació al món digital

La venda de patents és l'única opció per a salvar la firma que dirigeix un espanyol

Durant pràcticament tota la seva història, 131 anys, dir Kodak ha estat dir fotografia. En els últims anys, no obstant això, l'empresa amb seu a Rochester (Nova York) ha intentat mitjançant la diversificació mantenir-se viva i superar la seva inadaptació al món de la fotografia digital, en el qual va ser pionera amb la primera de les seves càmeres cap al 1975. Però quan es pensa en impressores, ningú no té un sol nom al cap i, per descomptat, el primer que sorgeix no és Kodak. I aquest és el camp en

què ha buscat fer-se forta des que va arribar a la seva direcció el 2005 l'espanyol Antonio Pérez, antic responsable de Hewlett-Packard. I avui Kodak està a un pas de la bancarrota. I si *The Wall Street Journal* té raó, a tan sols «setmanes».

Els rumors ja van començar al setembre, quan es va fitxar una firma especialitzada en reestructuració d'empreses. I encara que llavors la companyia els va desmentir basant-se en dades suposadament bones respecte a liquiditat, els cofres es van buidant cada trimestre que passa.

En els últims mesos s'ha intensificat la venda de propietat intel·lectual, que és on Kodak veu la seva taula de salvació i els analistes calculen que podria obtenir entre 2.000 i 3.000 milions de dòlars. Però per ara són vendes parcials.

No falten senyals que el vaixell s'enfonsa. Tres membres del consell de direcció han deixat la firma en les últimes dues setmanes i la cotització de les accions continua caient. Des del 2004 Kodak només ha acabat un any en positiu i des que va arrencar el segle XXI ha perdut més del 95% del seu valor.



Pensions i inadaptació

A la casa que va fundar George Eastman l'ha perjudicat la competència i les costoses obligacions concretes amb els seus empleats (avui 19.000, en el seu moment àlgid, 145.000). Però, sobretot, a Kodak l'ha superat la falta d'adaptació. Ja abans d'apostar pel món de les impressores, a les dècades de 1980 i 1990 va provar la diversificació, entrant en mercats com els de químics, productes de neteja i aparells mèdics. I on era gran, en fotografia, no va saber evolucionar com sí que ho han fet altres grans marques de l'àmbit analògic com Nikon i Leica, que es mantenen en l'era digital."

Font: <http://www.elperiodico.cat/ca/noticias/economia/kodak-fosa-negre-1307608>

(7/1/2012)

5.2. La compactació

La compactació comporta l'acció per la qual l'empresa es desfà d'un altre mitjà o l'usa per eliminar negocis que no estan relacionats amb les activitats centrals de l'empresa.

La compactació és un conjunt d'accions que fan que l'empresa se centri estratègicament en les seves activitats centrals.

Una empresa que es compacta, s'aprima al mateix temps. En tot cas, aquest procés no treu els empleats clau dels seus negocis principals.

L'alta direcció, pel fet d'enfocar-se novament en els seus negocis centrals, pot administrar l'empresa amb més eficàcia, ja que ara l'empresa està menys diversificada, circumstància que permet als administradors entendre i administrar els negocis millor.

Cas Eroski



"Eroski ha tancat un acord amb Intermarché pel qual els seus sis hipermercats i catorze supermercats del sud de França passen a integrar-se en la xarxa Els Mosqueters.

Aquestes vint botigues formaven el Grup Altis, creat conjuntament per Eroski i Carrefour, i que ahir va passar a ser propietat exclusiva de la cooperativa basca en decidir exercir el dret de compra que tenia sobre el cinquanta per cent del grup francès.

Eroski ha explicat que l'objectiu d'aquesta operació, l'import de la qual no ha revelat, és concentrar els seus esforços en la seva «xarxa estratègica» i reduir el seu endeutament financer, que va augmentar amb la compra de Caprabo, «per sobre de les previsions inicials».

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/eroski-vende-tiendas-sur-francia/20111213cdscdsemp_13/

(13/12/2011)

5.3. Les compres palanquejades

La compra palanquejada² és una estratègia de reestructuració mitjançant la qual una empresa compra les accions d'una altra empresa per posar-la posteriorment a la venda en part o en la seva totalitat.

⁽²⁾En anglès aquesta estratègia és coneguda com a *leverage buy out* (LBO).

Amb caràcter general, la compra palanquejada requereix que l'empresa conregui un deute important pel seu finançament. Els nous propietaris per poder fer els pagaments del deute i compactar l'empresa (per reorientar-la als seus negocis estratègics) poden vendre algun dels actius d'immediat.

Cas Mivisa

"Barclays, Deutsche, Morgan i Goldman finançaran la compra de Mivisa

[...]

Un grup format per quatre entitats internacionals de primer nivell, que inclou Barclays, Deutsche Bank, Morgan Stanley i Goldman Sachs, finançarà la compra del líder espanyol en fabricació d'envasos metàl·lics per al sector alimentari, Mivisa, amb

seu a Múrcia, pel gegant nord-americà del capital risc Blackstone, en l'operació que representa la seva entrada a Espanya.

L'operació, pendent d'aprovació per les autoritats de competència, segons ha comunicat N + 1, soci de Blackstone en l'operació, a la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV), adoptarà la forma de *leverage buy out* (o compra de l'empresa amb deute a càrrec dels actius de la mateixa companyia adquirida, és a dir, sense recurs a l'accionista). Aquesta és una modalitat que comporta més risc per a la banca creditora, però també grans marges pel risc assumit.

El precedent d'alguns préstecs fallits concedits a les firmes de capital risc en els anys del *boom*, com els del fabricant de brioixeria Panrico (adquirida per Apax partners) i del fabricant de lloguer de maquinària Hune (per Advent), juntament amb la forta crisi econòmica espanyola, susciten dubtes en el mercat de crèdit sobre la possibilitat de finançar una operació superior als 850 milions d'euros, que és l'import que Blackstone i N + 1 pagaran per Mivisa.

No obstant això, la forta presència internacional de Mivisa, que factura 520 milions d'euros l'any, a setanta països, juntament amb el prestigi de Blackstone, la casa més important de *private equity* dels Estats Units, són darrere del suport de les quatre entitats."

Font: *Expansión* <http://www.expansion.com/2011/01/11/empresas/banca/1294767663.html?a=83ceefaeb32caaa1c2f9007bb2720aff&t=1326670282>

(11/1/2011)

Cas: reestructuració Mundocredit



"Popular dona per tancada la banca per a immigrants en tancar Mundocredit

L'experiment de la banca especialitzada en immigrants es va acabar. Banco Popular va tancar abans de l'estiu la seva filial Mundocredit, creada fa cinc anys. Segueix així la petja de BBVA i Banesto, que van tancar les seves iniciatives amb l'arribada de la crisi.

Experiment fallit. La banca ha dit prou i ha donat l'esquena a les filials especialitzades en atendre immigrants. Aquests clients seran abordats pels canals comercials habituals, ja sigui l'oficina, Internet o el telèfon. L'abril passat, Banco Popular va decidir posar punt i final a Mundocredit. Era l'última entitat que mantenia una filial especialitzada en aquest segment de clientela, però no l'única que va optar per aquesta fórmula.

Mundocredit va obrir la seva primera oficina al barri madrileny d'Usera el 2006. Des de llavors, va anar desenvolupant una xarxa pròpia que, en el seu zenit, va arribar a tenir unes seixanta sucursals. L'arribada de la crisi va obligar el Popular a canviar el rumb. A finals de 2008 va començar l'absorció d'agències dins de la seva xarxa ordinària. El juny de 2010, aquesta unitat tenia encara trenta-vuit locals.

Fonts oficials del Popular especifiquen que els empleats de Mundocredit que ho han volgut han passat a integrar igualment la plantilla del banc. Molts són d'origen estranger. Al Popular afegeixen que les seves oficines estàndard presten als clients de Mundocredit els mateixos serveis que estaven rebent.

En crear filials específiques per a immigrants, la banca tractava de salvar la bretxa cultural que separava aquest col·lectiu en auge de la resta de la ciutadania espanyola. En poc més de deu anys Espanya va passar de ser un país ètnicament i culturalment monolític a albergar 5,7 milions d'estrangers de diferent llengua, religió i costums. Els

immigrants avui constitueixen el 12% de la població. El canvi sociològic esdevingut la passada dècada era evident i la banca va decidir treure'n profit.

Les entitats van buscar atendre les necessitats específiques dels treballadors d'origen estranger. Demanaven enviar remeses, obtenir crèdits per comprar habitatges als seus països d'origen, contractar pòlisses de repatriació de cadàver en cas de mort o trucar per telèfon als familiars.

Per a complir aquesta tasca, les sucursals especialitzades disposaven d'horaris d'atenció estesos. Els dies laborables atenien no sols de matí, sinó fins ben entrada la tarda. També obrien els dissabtes i, fins i tot, part de diumenge. El motiu? Adaptar-se a les jornades laborals maratonianes de molts immigrants, i també a la seva necessitat de trucar a llocs de l'estranger amb grans diferències horàries.

En aquesta línia de treball es va desenvolupar Mundocredit. Però el Popular no va ser l'únic grup que va moure fitxa. De fet, BBVA va donar el primer pas en el sector en constituir Diners Express el 2002. Reforçar la seva aposta per aquesta unitat el 2005, a l'abric del *boom* econòmic.

Però el canvi de cicle va tombar la seva iniciativa. L'atur es va disparar entre el juny de 2007 i l'estiu de 2009, període en què van perdre la feina 2,4 milions de persones. Molts eren immigrants contractats en la construcció. A finals de 2008, el grup que presideix Francisco González va jivaritzar Diners Express en reduir de 130 a 15 la seva xarxa d'oficines. I uns mesos després, tancaria la filial definitivament.

Banesto va efectuar una aproximació diferent del col·lectiu immigrant però igualment fracassada. El gener de 2004 va adquirir Cambios Sol. Aquesta remesadora no va estar mai pròpiament integrada en l'estructura del banc, sinó que va continuar operant mitjançant locutoris com qualsevol altra agència d'enviaments de diners. Després d'aconseguir uns resultats irregulars, Banesto va decidir vendre-la a Money Gram l'agost del 2008.

Santander va optar per un rumb diferent del de BBVA, Popular i Banesto. L'entitat que presideix Emilio Botín no va desenvolupar mai un canal específic, encara que sí té la seva pròpia remesadora, Latinoenvíos. De tota manera, aquesta opera a les pròpies oficines del banc. Per atraure els immigrants, Santander va incloure en el seu programa "Volem ser el teu banc". els girs sense comissions.

Diversos directius d'agències d'enviaments de diners apunten que la banca no va tenir mai una vocació autèntica pels immigrants. En disminuir el seu poder adquisitiu, afirmen, es va evaporar l'interès per ells. I a aquest factor se suma, pel costat del client, el fet que n'hi ha molts que viuen de llocs de treball lligats a l'economia submergida (servei domèstic, etc.). I han patit als seus països d'origen nombroses fallides bancàries i el *corralito*."

Font: http://www.cincodias.com/articulo/mercados/popular-da-carpetazo-banca-inmigrantes-cerrar-mundocredit/20111024cdscdimer_8/

(24/10/2011)

6. Lectures complementàries

L'elit tecnològica defensa el seu negoci amb adquisicions

"Les grans tecnològiques no es conformen amb el que tenen. En els últims mesos, la majoria ha dut a terme adquisicions ambicioses en tot el món. Hi ha nombrosos exemples: IBM i Sterling, SAP i Sybase, HP i Palm, Apple i Quattro Wireless, Google i AdMob, Cisco Systems i Tandberg... Han dut a terme desemborsaments milionaris; només la suma d'aquestes sis operacions supera els 12.000 milions de dòlars. Un esglaó més dels gegants de la indústria TI i la seva imparabile carrera d'adquisicions, que els ha portat a comprar més de 300 empreses en els últims cinc anys amb un desemborsament superior a 120.000 milions.

I la tendència sembla que seguirà. Així, la direcció d'IBM va confessar fa poques setmanes que té 20.000 milions de dòlars disponibles per a noves compres en els propers anys. I la resta d'empreses, encara que no ho ha confessat, té prou diners a la caixa per a afrontar aquest tipus de moviments. De fet, entre tresoreria i inversions a curt termini tenen més 150.000 milions de dòlars. Amb aquestes xifres, les empreses tecnològiques s'han situat entre les més riques del món.

Més enllà d'aquestes xifres colossals, la qüestió és què busquen amb aquests moviments. Robert Tornabell, professor emèrit del Departament de Control i Direcció Financera d'Esade, creu que les empreses estan prenent noves posicions per estar preparades de cara a la recuperació econòmica, i afegeix que és bon moment per a comprar companyies a bons preus. «S'està veient un procés de concentració en molts sectors», adverteix aquest expert. I el tecnològic no escapa d'aquesta tendència.

[...]

Enrique Dans, professor de l'IE Business School, assegura que no té clar que es tracti d'un ral·li d'adquisicions. Segons la seva opinió, aquesta indústria sempre ha tingut un bon ritme d'operacions de compra «perquè és una cosa connatural a l'essència del sector». Però sí que creu que en un panorama tecnològic enormement dinàmic, com l'actual, les adquisicions «són l'única manera de mantenir-se al dia amb les tendències».

Precisament, dins d'aquest corrent de compres, les empreses tecnològiques estan entrant en nous negocis de creixement i també estan comprant equips i innovació. HP, per exemple, es vol reforçar en el món dels telèfons intel·ligents (*smartphones*) amb la compra de Palm, però sobretot en vol les patents tecnològiques; Google i Apple busquen liderar la publicitat mòbil amb l'adquisició d'AdMob i Quattro, mentre que SAP pretén fer-se fort en el segment de les aplicacions de gestió empresarial en el vessant mòbil amb la incorporació de Sybase, que a més li enforteix els EUA.

Per a Dans, les companyies estan buscant segments en els quals aplicar el que ja saben fer, allò pel qual han demostrat ser eficients. Segons la seva opinió, hi ha firmes que plantegen canvis de mercats, des del de consum al corporatiu o viceversa, amb productes essencialment iguals que són adaptats a les necessitats d'un altre segment. O que busquen àrees d'aplicació diferents però relacionades i que els proporcionen un creixement ràpid, com és el cas de Cisco. «Si decideixes remunerar el teu accionista mitjançant l'increment de valor de l'acció en lloc de mitjançant dividendes, has de plantejar un creixement elevat en un mercat amb liquiditat que efectivament permeti obtenir els rendiments promesos, o l'accionista se n'anirà a posar els diners en un altre lloc. A l'escenari tecnològic, créixer és una norma fonamental», matisa.

Però aquestes estratègies d'expansió tenen un altre matís. Alguns observadors apunten que s'està configurant un nou escenari de verticalització en el mercat. I hi ha múltiples exemples: la decisió d'Apple de comprar la firma PA Semi per fabricar els seus propis xips per a alguns dels seus productes (iPad i iPhone), la compra de Sybase per SAP, que li dona entrada a les bases de dades, seguint així una aposta comuna de tots els grans del programari que passa per sumar en la seva oferta aplicacions, bases de dades i programari d'infraestructura. Una verticalització completa, i en tota regla. O l'adquisició d'EDS per HP, completant la seva cartera amb serveis.

Norberto Mateos, director general d'Intel Espanya, recorda que en la dècada de 1980 ja es va produir un fenomen similar amb fabricants com IBM. «Una mateixa companyia ho feia tot i comprenia totes les parts del negoci, però aquesta opció va rebre crítiques

llavors perquè podia ser ineficient», postil·la. En aquest punt, Dans creu que «l'ineficient és plantejar models en els quals no hi hagi sinèrgies, perquè la diversificació relacionada crea valor».

Mateos afegeix que amb la verticalització actual, les empreses intenten buscar una diferenciació dels seus rivals per presentar-se davant els clients. «El mercat madura i veiem que es ven tant per marca com per moda, com per les qualitats i les funcionalitats dels dispositius. És important ser conegut, tenir l'atractiu i poder-se diferenciar», afegeix.

L'expert d'Esade també opina que s'està produint un fenomen de verticalització, si bé apunta que la base de la piràmide de les activitats de l'empresa ha canviat, i torna a posar l'exemple d'IBM, que abans tenia operacions en el maquinari i programari, i ara es concentra en el programari que és el seu negoci principal. Yvonne Genovese, analista de Gartner, assegura en aquesta línia que avui s'està coent una guerra entre SAP, Microsoft, IBM i Oracle, empreses que estan tractant de completar la seva ja àmplia oferta.

La veritat és que en aquest escenari, la majoria de les tecnològiques més puixants són dels EUA, amb excepció de l'alemanya SAP i alguns gegants asiàtics com Samsung i LG. La fortalesa de grups com Microsoft, Apple, HP, IBM, Google, Oracle i Cisco sembla demostrar que el cor de la innovació global continua estant als Estats Units. Dans adverteix que en aquesta llista hi ha tot tipus de companyies, algunes amb estratègies profundament innovadores i d'altres amb plantejaments més clàssics. «El normal és que hi continuï havent un gran dinamisme i que vegem com apareixen i desapareixen participants amb una certa regularitat».

Així, apunta que hi ha empreses que han passat en molt poc temps de ser simples socis en manufactura a crear tecnologies pròpies i desenvolupar-les de maneres molt interessants. «El mercat xinès, per exemple, està passant en molt poc temps del *manufactured in Xina* a *engineered in Xina*, i té un mercat intern subjecte a un gran creixement. A l'Índia estan passant fenòmens similars en el segment del programari i els serveis. No m'estranyaria que algunes d'aquestes empreses en aquests mercats entressin en aquest grup».

Així mateix, l'avanç imparable de les companyies pot provocar la configuració d'escenaris de monopoli o de domini de mercat en algunes activitats del negoci, segons diversos experts. Per ara, els reguladors estan treballant molt i els últims exemples són les investigacions als Estats Units a la compra d'AdMob per Google o les relacions d'Apple amb els programadors. «Es donaran més situacions», diu Mateos. Tornabell, però, no veu tants riscos de monopoli i adverteix que els reguladors, tant als Estats Units com a Europa, estaran molt actius i exerciran una investigació exhaustiva. Amb tot, García Cantero adverteix que «fa una mica de por que una companyia pugui ser la teva empresa les 24 hores del dia perquè la seva tecnologia està cobrint pràcticament totes les parcel·les de la teva vida, com és el cas de Google, que t'acompanya en el mòbil, a l'ordinador i aviat a la televisió. Una cosa que també va intentar Microsoft».

En aquest punt, Dans aclareix que la concentració és una característica habitual en determinades fases del desenvolupament dels mercats. «En general, les dinàmiques de concentració s'alteren quan té lloc un canvi tecnològic o d'un altre tipus, que permet l'aparició de nous esquemes o nous avantatges competitiu, que de vegades són aprofitats per terceres empreses o porten a la caiguda de les que estaven per una manca d'adaptació. En el món de la tecnologia, aquests canvis tenen lloc de manera més habitual que en altres indústries». El que és clar, diu, és que hi ha empreses que han desenvolupat un autèntic *expertise* en les adquisicions. I és que saber comprar pot implicar un molt bon avantatge competitiu."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/elite-tecnologica-defiende-negocio-adquisiciones/20100611cdscdiemp_23/

(11/06/2010)

La discrecionalitat de la direcció davant la diversificació

José Emilio Navas López / Patricia Huerta Riveros - 08/01/2005

"Una de les característiques de les empreses modernes, sobretot de les grans corporacions, és que els seus propietaris o accionistes són diferents dels que prenen les decisions. En general, en l'actualitat la figura clàssica de l'empresari com a propietari i alhora director de l'empresa ha perdut vigència davant l'aparició d'una classe dirigent, professionalitzada, que regeix les seves destinacions.

Aquest fet implica que pugui aparèixer un conflicte d'interessos entre els objectius dels directius i els dels accionistes, en tenir funcions d'utilitat i actituds davant el risc que no solament són diferents sinó que, de vegades, es poden revelar com a enfrontades i

incompatibles. La divergència d'interessos entre els uns i els altres es denomina habitualment *discrecionalitat de la direcció*. Atès el seu nivell més gran de coneixement tècnic i contacte permanent amb la realitat empresarial, l'equip directiu té normalment un gran poder de decisió. Aquesta situació s'agreuja quan la propietat està molt repartida entre un grup molt nombrós d'accionistes.

Mentre que per als accionistes l'objectiu bàsic és la maximització de la seva riquesa, els interessos del directiu presenten components monetaris (retribucions, incentius) i no monetaris (promoció, autonomia, prestigi, poder, llibertat per a assignar recursos), a més de la pròpia seguretat o permanència en la direcció. La consecució d'aquests objectius personals dels directius es vincula més directament amb el creixement de l'empresa que amb la maximització del benefici.

L'estratègia de diversificació és una de les manifestacions naturals del creixement empresarial mitjançant l'entrada en negocis nous diferents dels que tradicionalment es duïen a terme. Amb la diversificació, els directius poden veure complerta la seva funció d'utilitat tant en els aspectes monetaris (la retribució es relaciona amb la mida), no monetaris (autonomia, poder, etc.), com d'estabilitat d'ocupació (per equilibri de rendes entre els negocis). Especialment rellevant és aquesta última argumentació que justifica que l'entrada en negocis nous assegura una estabilitat més gran dels directius en diversificar les fonts d'obtenció de rendes provinents dels negocis situats en diferents indústries.

Els directius poden intentar entrar en noves línies de negocis per assegurar la continuïtat de l'empresa o, simplement, perquè no s'estan obtenint bons resultats en els negocis originals i es busquen d'altres en què se suposa anirà millor. Així, si el sector actual és un sector madur, l'alternativa de l'especialització no serà atractiva, i el directiu pot tractar de mantenir el ritme de creixement invertint en negocis nous els fons líquids provinents dels sectors madurs, en comptes de tornar-los als propietaris en forma de dividendes.

Per la seva banda, els accionistes s'enfrontaran al procés diversificador buscant l'obtenció de sinergies (quan els negocis són relacionats) o de reducció del risc (quan són no relacionats) com a principals arguments explicatius d'una capacitat més gran d'obtenció de rendes que tendeixi a maximitzar la seva riquesa. La generació de sinergies, a partir d'economies d'abast i escala, quan els negocis són similars entre ells, podria justificar prou la decisió de diversificació a favor dels accionistes.

Si la diversificació és no relacionada, l'argument principal des del punt de vista de l'accionista és l'alt nivell d'atractiu que ofereixi la nova indústria. No obstant això, els accionistes poden fer una valoració del risc diferent de la dels directius en aquest cas. Efectivament, la diversificació no relacionada de les activitats empresarials pot reduir el risc global de l'empresa, cosa que afavoreix especialment els directius en reduir la variabilitat dels beneficis empresarials. No obstant això, encara que aquesta diversificació també redueix el risc dels accionistes, aquests no hi estan especialment interessats, ja que poden diversificar directament la seva cartera d'inversions amb més facilitat i més autonomia, diluint-ne el risc.

En conclusió, els processos de diversificació empresarial, especialment els no relacionats, apareixen guiats en múltiples ocasions més pels interessos dels directius, que tracten de satisfer la seva funció d'utilitat, que pels dels propietaris de l'empresa, com dicten les normes de bon govern. Per tant, els processos diversificadors que no es basin en la recerca d'una eficiència més gran, sinó en els interessos dels directius, possiblement anul·laran els beneficis del fenomen de separació entre propietat i control, i al contrari, els beneficis d'aquesta separació permetran a l'empresa invertir en projectes més rendibles però arriscats, com pot ser l'expansió de l'empresa en el propi mercat o cap a negocis relacionats."

Font: *Cinco Días*. http://www.cincodias.com/articulo/opinion/discrecionalidad-direccion-diversificacion/20050108cdscdiopi_5/

(08/01/2005)

Bibliografia

Abell, D. E. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universitat de Navarra.

Grant, R. M. (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones, SL.

Guerras, L. A.; Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson-Civitas.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica, competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Mèxic: Thomson International

Huerta, P.; Navas, J.; Martínez, P. (2004). "Cómo medir la diversificación corporativa: una aplicación a las empresas industriales españolas". *Teoría* (vol. 13, pàg. 59-68).

Johnson, G.; Scholes, K.; Wittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7a. edició). Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Palich, L. E.; Cardinal, L. B.; Miller, C. C. (2000). "Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research". *Strategic Management Journal* (núm. 21, pàg. 155-174).

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Mèxic: C.E.C.S.A.

