

Formulació de les estratègies

Luis Ángel Guerras Martín
José Emilio Navas López

Amb la col·laboració de
Pedro López Sáez
Gregorio Martín de Castro
Antonio Montero Navarro
María Sacristán Navarro

P09/01513/00328



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció.....	5
Objectius.....	6
1. Estratègies i avantatges competitius.....	7
1.1. Estratègia i avantatge competitiu	7
1.2. L'avantatge competitiu en costos	10
1.2.1. Fonts de l'avantatge en costos	11
1.2.2. Condicions d'aplicació	13
1.2.3. Riscos de l'avantatge en costos	14
1.3. L'avantatge competitiu en diferenciació de productes	15
1.3.1. Fonts de diferenciació de productes	15
1.3.2. Condicions d'aplicació	17
1.3.3. Riscos de l'avantatge en diferenciació	18
2. Introducció a les estratègies corporatives.....	20
2.1. El creixement i el desenvolupament de l'empresa	20
2.2. Les direccions del desenvolupament	21
3. L'estratègia d'expansió.....	25
3.1. Penetració en el mercat	26
3.2. Desenvolupament de productes	26
3.3. Desenvolupament de mercats	27
4. L'estratègia de diversificació.....	29
4.1. Concepte i raons per a la diversificació	29
4.2. L'estratègia de diversificació relacionada	31
4.3. L'estratègia de diversificació no relacionada o conglomerada	34
5. L'estratègia d'integració vertical.....	38
5.1. Avantatges de la integració vertical	38
5.2. Riscos de la integració vertical	40
6. L'estratègia de reestructuració de la cartera de negocis.....	43
6.1. Reestructuració del negoci	44
6.2. Reestructuració de la cartera de negocis	45
7. Mètodes de desenvolupament: intern i extern.....	48
7.1. Desenvolupament intern davant desenvolupament extern	48
7.2. Raons per al desenvolupament extern	49
7.3. Avantatges i inconvenients del desenvolupament extern	50

7.4. Tipus de desenvolupament extern	52
7.4.1. Fusions d'empreses	52
7.4.2. Adquisicions d'empreses	54
8. Mètodes de desenvolupament: la cooperació empresarial.....	56
8.1. La cooperació entre empreses	56
8.2. Avantatges i inconvenients de la cooperació	59
8.3. Tipus d'acords	61
8.3.1. Acords contractuals	63
8.3.2. Acords accionarials	65
8.3.3. Xarxes interorganitzatives	66
Resum.....	68
Activitats.....	69
Exercicis d'autoavaluació.....	69
Solucionari.....	70
Glossari.....	71
Bibliografia.....	73

Introducció

La segona part del model de direcció estratègica es refereix a la **formulació de les estratègies**. Una vegada feta l'anàlisi estratègica, és necessari determinar quines són les alternatives estratègiques amb què pot comptar l'empresa per aconseguir la seva missió i objectius. En aquest mòdul tractarem tant les estratègies en l'àmbit competitiu o de negoci com les estratègies en l'àmbit corporatiu.

Les **estratègies competitives** són les possibles línies d'actuació de què disposa l'empresa per competir millor en mercats determinats i amb productes o serveis concrets, de tal manera que es generi una posició avantatjosa per a l'empresa. Són, per tant, estratègies al **nivell de negoci**. Estudiarem aquestes estratègies competitives a partir de l'estesa proposta de Porter que distingeix entre lideratge en costos i diferenciació de producte. Així, analitzarem els conceptes, les fonts, les condicions d'aplicació i els riscos per a ambdós tipus d'estratègies.

Un altre tipus de decisions implica elegir el conjunt d'activitats o negocis en què l'empresa vol operar, se situen al **nivell corporatiu** de l'empresa i constitueixen el que es denomina la definició del **camp d'activitat**. A partir d'aquell moment, l'empresa evoluciona en el temps i pren decisions que n'afecten el creixement i desenvolupament futurs. Les **direccions del desenvolupament** estratègic fan referència a les diferents possibilitats amb què compta l'empresa per a l'ampliació (creixement), recomposició o reducció (reestructuració) de la seva activitat en el futur. A més de distingir entre creixement i desenvolupament, presentarem els problemes bàsics de les estratègies de desenvolupament (direcció i mètode), així com la identificació de les principals direccions de desenvolupament (expansió, diversificació, integració vertical i reestructuració).

Les direccions del desenvolupament es poden assolir per mitjà del **desenvolupament intern** o bé del **desenvolupament extern**. El primer és el que es du a terme mitjançant inversions en la mateixa empresa per tal que assoleixi una mida més gran. El segon es produeix mitjançant la compra i/o fusió d'una empresa ja instal·lada en el mercat. Analitzarem especialment les peculiaritats pròpies del desenvolupament extern. També s'inclou un apartat relatiu als processos de **desconcentració** empresarial, com a mètode complementari de desenvolupament. El mòdul acaba amb l'anàlisi de la **cooperació o les aliances** entre empreses, com un mètode de desenvolupament intermedi entre l'intern i les fusions.

Objectius

L'estudi d'aquest mòdul permet assolir els objectius següents:

- 1.** Conèixer els conceptes i les relacions entre les estratègies i els avantatges competitius.
- 2.** Analitzar amb detall les característiques dels avantatges competitius en costos i en diferenciació de productes.
- 3.** Identificar els conceptes de creixement i desenvolupament així com els components del desenvolupament: direcció i mètode.
- 4.** Aprofundir en les diferents alternatives de l'estratègia d'expansió.
- 5.** Analitzar les raons, característiques, avantatges i inconvenients de les diferents estratègies de diversificació empresarial, tant relacionada com no relacionada, així com de la integració vertical.
- 6.** Explicar les diferents alternatives de reestructuració o redefinició d'activitats.
- 7.** Analitzar el desenvolupament intern i extern com a mètodes de creixement, i aprofundir en la justificació, tipologia i problemes específics del desenvolupament extern.
- 8.** Justificar la importància de la cooperació com a mètode de desenvolupament empresarial, així com conèixer els diferents tipus d'aliances que es poden establir entre les empreses.

1. Estratègies i avantatges competitius

Una vegada l'empresa ha elegit la indústria on vol competir, ha d'identificar la manera com ho farà per a aconseguir rendibilitats superiors a les dels seus competidors. A aquest aspecte es dediquen els conceptes d'*estratègia* i *avantatge competitiu*. Som, per tant, en la definició d'estratègies al **nivell de negoci**, en què les empreses defineixen com volen competir.

1.1. Estratègia i avantatge competitiu

El concepte d'**avantatge competitiu** es refereix a qualsevol característica de l'empresa que la diferencia d'altres empreses i la col·loca en una posició relativa superior per a competir. Per tant, una empresa té un avantatge competitiu davant una altra quan té certes característiques que no té l'altra, o que aquesta altra empresa té a escales inferiors. I a més, aquestes característiques li permeten obtenir un rendiment superior al que obté l'altra empresa en la seva actuació competitiva.

Per tal que una característica empresarial pugui ser considerada un avantatge competitiu ha de reunir els tres **requisits** següents:

- Necessita estar relacionada amb un factor clau d'èxit en el mercat.
- Ha de ser prou substancial per suposar realment una diferència.
- Necessita ser sostenible davant els canvis de l'entorn i les accions de la competència, encara que, a llarg termini, no n'hi ha cap que no es pugui atacar.

Però les característiques anteriors només constitueixen un avantatge competitiu si es tradueixen en una **rendibilitat més gran** per a l'empresa. Així, el concepte d'avantatge competitiu ens remet necessàriament al concepte de rendibilitat o de creació de valor. D'aquesta manera, cap característica diferenciadora d'una empresa no constitueix un avantatge competitiu si no proporciona una rendibilitat addicional.

Un avantatge competitiu pot tenir el seu origen tant en aspectes externs com interns de l'empresa (Grant, 2006). Respecte a l'origen extern, es pot arribar a afirmar que, a mesura que en una indústria es produeixi un major nombre de canvis en els factors que la caracteritzen i l'abast d'aquests canvis sigui més gran, més grans són també les possibilitats d'aconseguir avantatges competitius. Tanmateix, no n'hi ha prou amb l'existència d'aquests canvis en

Bibliografia complementària

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5a. ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

l'entorn, sinó que l'empresa ha de tenir capacitat de resposta per a aprofitar-se'n. L'esmentada capacitat de resposta depèn, al seu torn, de la disponibilitat de la informació necessària, així com de tenir la flexibilitat de resposta suficient.

Des del punt de vista intern, l'origen de l'avantatge competitiu es pot situar en la forma en què l'empresa utilitza els recursos i capacitats de què disposa per a assolir quatre factors genèrics font d'aquests avantatges: eficiència, qualitat, innovació i capacitat de satisfacció al client.

Addicionalment, i com abans s'ha comentat, un dels requisits que ha de complir l'avantatge competitiu és el seu **manteniment en el temps**. Les circumstàncies o factors que influeixen en el seu sosteniment són els següents:

1) **Barreres a la imitació**: obstacles que impedeixen als altres competidors reproduir l'avantatge competitiu, que actua com a element de protecció i defensa del mateix avantatge. És el que Rumelt (1984, pàg. 567-568) denomina **mecanismes d'aïllament**. Entre aquests mecanismes es pot destacar l'ambigüitat causal, que es refereix a la impossibilitat d'identificar o conèixer amb exactitud les causes que generen l'avantatge, és a dir, no és possible establir amb precisió les relacions causa-efecte entre els factors utilitzats i els resultats aconseguits.

2) **Capacitat dels competidors**: les seves possibilitats per a imitar l'avantatge competitiu de l'empresa que el posseeix o, en el seu cas, d'introduir innovacions per a eliminar-la.

3) **Dinamisme de la indústria**: a mesura que en una indústria apareixen un major nombre de canvis, les innovacions de producte s'acceleren i els cicles de vida s'escurcen, els avantatges competitius tendeixen a ser més transitoris.

Com hem pogut observar, encara que l'avantatge competitiu pot provenir de nombroses variables, tant internes com externes a l'empresa, qualssevol d'elles condueix, d'una manera o d'una altra, a un dels dos **avantatges competitius bàsics** següents: **lideratge en costos i diferenciació de producte** (Porter, 1982).

La rendibilitat econòmica de l'empresa procedeix del marge que aquesta obté de la seva activitat bàsica. L'esmentat marge està definit per la diferència entre el preu que l'empresa cobra als seus clients en vendre'ls el seu producte o servei i el cost de produir-lo. Quan l'empresa té un avantatge competitiu, el seu marge és més gran que el dels seus competidors. Aquest marge pot augmentar i pot fer incrementar el preu dels productes o reduir els costos. Si l'empresa centra la seva atenció en la reducció de costos, som davant del lideratge en costos. Si l'empresa busca augmentar el preu, som davant la diferenciació de productes.

Avantatge competitiu

Si els mercats fossin de competència perfecta no hi hauria bases per a la creació d'un avantatge competitiu.

Ambigüitat causal

En el mòdul dedicat a l'anàlisi interna s'ha explicat el concepte d'ambigüitat causal com un aspecte que dificulta que una empresa imiti els recursos i les capacitats d'una altra.

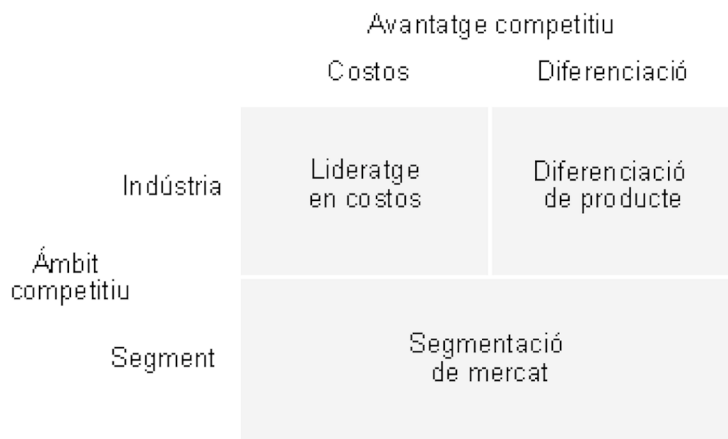
Bibliografia complementària

Porter, M. (1982). *Estratègia competitiva*. Mèxic: C.E.C.S.A.

La via per la qual una empresa assoleix un avantatge competitiu és l'**estratègia competitiva**. Per tant, l'estratègia competitiva s'entén com la forma mitjançant la qual una empresa s'enfronta als seus competidors per intentar obtenir un rendiment superior al seu. La base fonamental per a obtenir aquesta rendibilitat superior és aconseguir un avantatge competitiu sostingut.

Aquests avantatges competitius es poden aconseguir en l'**àmbit** de tota una indústria o en una part específica d'aquesta indústria o en un segment de mercat. La combinació de l'avantatge competitiu que es vol assolir amb l'àmbit competitiu per al qual es vol aconseguir l'esmentat avantatge condueix a la definició de les **tres estratègies competitives genèriques: lideratge en costos, diferenciació de producte i segmentació de mercat**, com es mostra en la figura 1 (Porter, 1982).

Figura 1. Estratègies competitives genèriques



Font: Porter (1982, pàg. 60)

Tanmateix, la **segmentació de mercats** no es considera una estratègia competitiva independent, ja que no és més que una estratègia de lideratge en costos o una de diferenciació de productes l'àmbit de la qual no és la indústria en el seu conjunt sinó un segment determinat i afecta, per tant, el camp d'activitat de l'empresa. En la segmentació, l'empresa selecciona un grup de compradors, un tipus de productes o un mercat geogràfic, per la qual cosa n'exclou la resta. La segmentació dels mercats es basa en la idea que l'empresa pot servir el seu estret objectiu estratègic amb més eficàcia que els competidors que desenvolupen la seva activitat de manera més àmplia.

En ocasions, l'empresa pot intentar aconseguir amb èxit els dos avantatges competitius, la qual cosa implica tractar de reduir costos i augmentar el preu simultàniament. Aquesta opció és difícil de sostenir, ja que l'avantatge competitiu de l'empresa normalment es deriva d'un compromís global de

l'organització amb l'estratègia elegida, per la qual cosa és necessari optar entre els dos avantatges competitiu bàsics. El contrari significa caure en una situació que Porter (1982) denomina estar **atrapat a la meitat**.

1.2. L'avantatge competitiu en costos

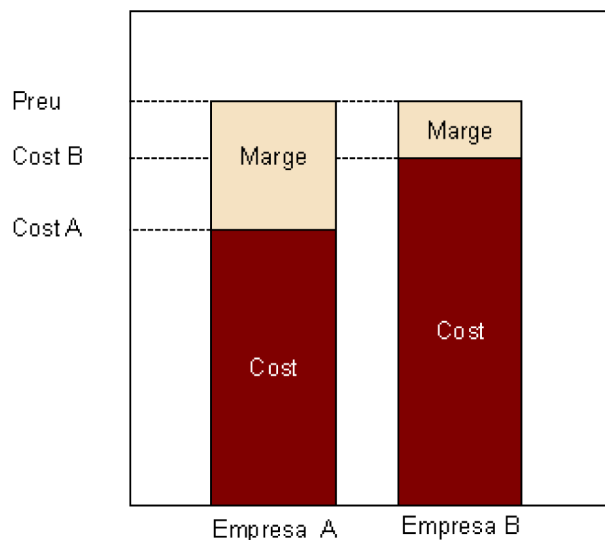
Una empresa té **avantatge en costos** quan té costos inferiors als dels seus competidors per a un producte o servei semblant o comparable en qualitat. Mitjançant aquest avantatge, l'empresa tracta de tenir uns costos el més reduïts possible, la qual cosa la situarà en avantatge davant els seus competidors, proveïdors i clients (Porter, 1987).

Bibliografia complementària

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

Com es mostra en la figura 2, l'empresa A té uns costos unitaris inferiors als de l'empresa B per a un producte similar en característiques i prestacions, per la qual cosa pot vendre'l a un preu similar. Com a conseqüència de l'avantatge competitiu en costos de l'empresa A respecte de l'empresa B, la rendibilitat de la primera és superior a la de la segona, atès que té un marge superior.

Figura 2. L'avantatge competitiu en costos



L'avantatge en costos permet a l'empresa reduir els preus fins a anul·lar el marge del seu competidor més pròxim sense que desapareguin per aquest motiu els beneficis. Davant els clients, l'empresa també està en millor situació, perquè aquests clients no aconseguiran preus per sota dels costos dels competidors i, amb aquests preus, es continuarà tenint beneficis. Davant els proveïdors, l'empresa pot absorbir amb més facilitat increments en el cost dels recursos que adquireix.

L'existència de barreres d'entrada, basades en economies d'escala, efecte experiència o un altre tipus d'avantatges en cost, contribueix a l'èxit de l'estratègia de lideratge en costos i impedeix la incorporació de nous competidors que puguin absorbir l'avantatge aconseguit.

1.2.1. Fonts de l'avantatge en costos

Tradicionalment, s'ha considerat que la font principal de l'avantatge competitiu en costos es deriva de l'efecte experiència, que, al seu torn, té el seu origen en l'efecte aprenentatge. L'**efecte aprenentatge** consisteix en el fet que el temps de fabricació d'una unitat de producte disminueix a mesura que es va produint un nombre més elevat d'unitats d'aquest producte. És a dir, el temps que es triga a fer una unitat de producte és menor si prèviament s'han produït altres unitats com a conseqüència de l'aprenentatge aconseguit. Aquesta disminució del temps de realització suposa, per tant, una disminució en els costos unitaris de la mà d'obra directa i, en conseqüència, una disminució dels costos unitaris del producte.

L'**efecte experiència** és una generalització de l'efecte aprenentatge, en aplicar-lo no solament als costos de la mà d'obra directa sinó a altres costos productius, així com a altres activitats empresarials. En definitiva, com a conseqüència de l'experiència acumulada per l'empresa, el cost real del valor afegit total de l'empresa disminueix en termes unitaris. Fins i tot si s'aplica l'efecte experiència als components comprats als proveïdors, es pot afirmar que **el cost total real d'un producte disminueix a mesura que augmenta la producció acumulada**.

A més de l'efecte experiència, alguns factors que possibiliten que l'empresa pugui assolir l'avantatge competitiu en costos poden resumir-se com segueix:

1) Les **economies d'escala** apareixen quan l'increment en la quantitat d'entrades *inputs* emprades en una producció dona lloc a un increment més que proporcional en el total de sortides *outputs* produïts. Per tant, l'augment en l'escala de producció produeix una disminució dels costos unitaris. Les economies d'escala s'han associat convencionalment a les operacions de fabricació, però també poden aparèixer en altres activitats, com, per exemple, compres, investigació i desenvolupament, distribució i publicitat.

2) Les **economies d'aprenentatge** es relacionen amb l'efecte experiència i són el resultat de l'establiment i perfeccionament de les rutines organitzatives col·lectives dins d'una empresa així com de les millores produïdes en les habilitats individuals.

Lectura complementària

Per a aprofundir en les fonts del lideratge en costos, consulteu:

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5a. ed.) (pàg. 319-331). Madrid: Thomson-Civitas.

- 3) El desenvolupament o adopció d'una nova **tecnologia de procés** o un **redisseny de producte** que redueixi costos de producció mitjançant la simplificació del procés productiu, la seva automatització, la reducció del nombre de components, l'estalvi en el cost dels materials, de l'emmagatzemament o de la distribució.
- 4) Condicions favorables d'**accés a les matèries primeres** o altres subministraments clau, fonts financeres, contractes de serveis i manteniment, etc.
- 5) Condicions favorables de **localització de l'empresa**, que poden afectar aspectes com ara les diferències salarials, els costos energètics o de transport, etc.
- 6) Un alt **poder de negociació amb els proveïdors** permet a l'empresa pressionar al seu favor en el preu i captar part del marge del proveïdor.
- 7) Establiment de **relacions de cooperació amb clients o proveïdors** (baules verticals) que abarateixin costos finals.
- 8) Rígid **controles de costos** de les diferents activitats, tals com els costos indirectes, despeses en I+D, despeses de vendes, servei postvenda, publicitat, etc.
- 9) En indústries sotmeses a una important fluctuació de la demanda, l'habilitat per a **ajustar la capacitat productiva** de manera ràpida al nivell real de la demanda pot ser una important font d'avantatge en costos, ja que tant la infrautilització de les instal·lacions com la seva sobreutilització poden suposar costos unitaris superiors als normals.
- 10) En algunes indústries, els determinants de les diferències en costos, com ara escala, tecnologia, disseny, cost dels factors i utilització de la capacitat, només expliquen part de les diferències en costos entre les empreses. Efectivament, hi ha un marge de diferència en costos entre empreses que produeixen productes similars i que està determinat per una ineficiència residual denominada **laxitud organitzativa o X-ineficiència**. La seva principal font és simplement el desig dels directius i empleats de permetre's certa relaxació en la feina que fan i de no esforçar-se al màxim per a evitar qualsevol possible font d'ineficiència. Lògicament, aquest tret de l'empresa està vinculat, per a bé o per a mal, als valors i la cultura organitzativa imperant.

Aplicació 1. L'efecte experiència a Ford

Un dels exemples més coneguts d'aplicació amb èxit, però alhora fracàs, de l'efecte experiència és el cas de Ford, que, per a la fabricació del famós model Ford T, va arribar a aconseguir una taxa d'experiència del 85%, entre 1908 i 1923, quan la producció acumulada n'havia assolit prop de 8.000.000 d'unitats del mateix model.

El cost de fabricació unitari va passar, en l'esmentat període, de 3.000 dòlars a menys de 900. Els costos es van reduir com a conseqüència de l'aplicació d'un conjunt de mesures molt específiques que incloïen, entre altres, els aspectes següents:

- La construcció de l'enorme planta de River Rouge.
- El desenvolupament, al llarg del període, d'un procés de producció integrat i mecanitzat en la cadena de producció, que reduïa considerablement el temps emprat. El temps total de fabricació va passar de 21 dies el 1908 a 4 dies el 1923.
- La integració vertical extensiva que involucra forns de vapor, operacions de silvicultura, un molí de paper, un ferrocarril, una fàbrica de teixits, forns de carbó, plantacions de cautxú, una planta de vidre i una planta de ciment.
- Una reducció en el personal de direcció utilitzat per a les activitats de planificació i control. El percentatge d'empleats assalariats que s'encarregava d'aquestes tasques va baixar del 5% el 1913 a menys del 2% el 1921.

Tanmateix, aquesta situació que es pot considerar tot un èxit en la reducció dels costos de fabricació, va conduir al fracàs posterior. L'estratègia en la reducció de costos va ser tan dominant i l'organització va estar tan ocupada amb això que a Ford li van faltar realment els recursos i l'orientació necessaris per sentir el canvi de l'entorn i reaccionar-hi.

A principis dels anys vint, els consumidors van començar a modificar els seus gustos i a desitjar cotxes més forts, més compactes, que oferissin més comoditat. Tanmateix, com deia Alfred P. Sloan, Jr., director de General Motors en aquest període (Sloan, 1964, pàg.162-163):

"Mr. Ford... ha congelat la seva política en el model T... primordialment un disseny de cotxe convertible. Amb el seu xassís lleuger, era inadequat per ser més compacte i, així, en menys de dos anys (cap al 1923), l'automòbil compacte va convertir en no competitiu el ja obsolet disseny del model T."

Com a conseqüència de l'esmentat canvi, el maig de 1927, Henry Ford, president de la companyia, va haver de tancar la seva empresa durant gairebé un any per fer un canvi en equips i poder competir en el nou mercat. Durant el canvi de model, Ford va perdre 200 milions de dòlars, va substituir 15.000 màquines i en va reconstruir 25.000 més, i va acomiadar 60.000 treballadors, només a Detroit (Abernathy i Wayne, 1974, pàg. 115).

Sembla clar que les moltes decisions que van permetre a Ford fer descendir la corba d'experiència li van dificultar reaccionar als canvis dels temps i als de la competència. El producte estandarditzat, la integració vertical extensiva i la dedicació a les millores de producció van tendir a crear una organització que estava mal preparada per a respondre a l'entorn canviant; en realitat, una organització els objectius i l'empenta de la qual estaven íntimament relacionats amb la preservació de l'*statu quo* del producte existent.

Font: Aaker (1987, pàg. 269-271)

1.2.2. Condicions d'aplicació

Segons Thompson i Strickland (2004, pàg. 163-164), l'estratègia de lideratge en costos és especialment recomanable en les situacions següents:

- 1) La competència de preus és intensa en la indústria i constitueix un factor clau d'èxit.
- 2) El producte està estandarditzat i l'ofereixen múltiples empreses.



Els treballadors de Ford donen els últims tocs a un Ford T. Font: base de dades d'Academic Search Elite, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=imh&AN=imh222574&lang=es&site=ehost-live>

Bibliografia complementària

Thompson, A. A.; Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos* (13a. ed.). Mèxic: McGraw-Hill.

3) Hi ha poques maneres d'aconseguir la diferenciació de productes que siguin significatives per als compradors.

4) Els clients de les empreses de la indústria tenen un alt poder de negociació, a causa de la seva gran mida o d'uns baixos costos per canviar de proveïdor, amb la qual cosa poden pressionar per fer baixar els preu.

1.2.3. Riscos de l'avantatge en costos

De totes maneres, aquesta estratègia està sotmesa a alguns riscos que poden fer desaparèixer l'avantatge competitiu. Per a Porter (1987) i Ventura (2008), alguns dels principals riscos són els següents:

1) Requereix una **atenció constant als costos**, tot vigilant els superflus (laxitud organitzativa), adoptant ràpidament les noves tecnologies de procés, reinvertint en un equip modern, etc.

2) La **utilització excessiva de l'efecte experiència** pot conduir a conseqüències estratègiques perjudicials, per exemple, el creixement sostingut per a guanyar quota de mercat, la rigidesa per l'excessiva estandardització de productes, no detectar canvis en la demanda que exigeixen nous productes o nous atributs al producte i als processos, o les dificultats per a acceptar i buscar innovacions.

3) Quan la base de l'avantatge és l'efecte experiència, aquest efecte pot quedar anul·lat ràpidament com a conseqüència de l'**aparició de productes substituïtius**, canvis importants en el producte o en el procés, diferenciació de productes per part dels competidors, etc.

4) Aprenentatge ràpid o **imitació per part dels competidors** establerts o de nous competidors que anul·lin l'efecte experiència aconseguit.

5) La **inflació de costos** pot provocar que l'empresa no pugui mantenir un diferencial de preu suficient perquè el seu producte sigui atractiu davant un altre producte diferenciat.

6) Competidors que actuïn només en determinats **segments** poden aconseguir costos encara menors en els segments que cobreixen, que aquells altres competidors que actuïn en el conjunt de la indústria.

Bibliografia complementària

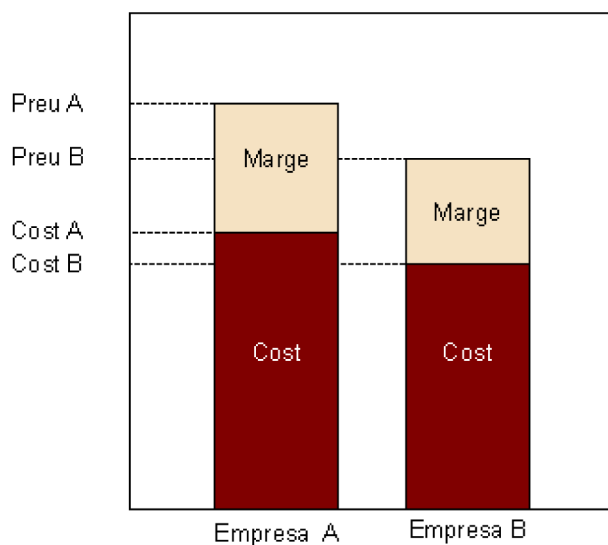
Ventura Victoria. J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo Cengage.

1.3. L'avantatge competitiu en diferenciació de productes

Una empresa té un **avantatge competitiu en diferenciació de productes** quan ofereix un producte o servei que, sent comparable amb el d'una altra empresa, té certs atributs que aconseguen que els clients el percebin com a únic. És per això que els clients estan disposats a pagar més per a obtenir un producte (o servei) d'una empresa que d'una altra.

La figura 3 reflecteix gràficament l'avantatge competitiu de diferenciació de productes. L'empresa A del gràfic fabrica un producte diferenciat, és a dir, apreciat de manera especial pels clients. És per això que pot cobrar un preu superior per l'esmentat producte. Encara que els costos unitaris de l'empresa A siguin una mica superiors als de l'empresa B (com a conseqüència, per exemple, d'un major esforç en qualitat), l'augment de preu compensa amb escreix l'augment del cost, per la qual cosa l'empresa A té un marge o una rendibilitat superior al de l'empresa B, cosa que li concedeix un avantatge competitiu.

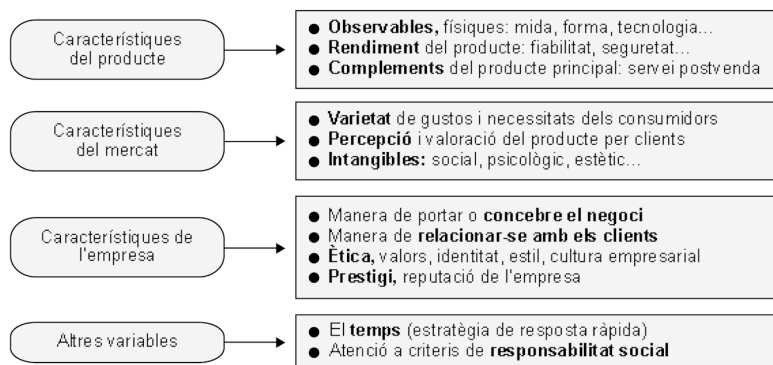
Figura 3. Avantatge competitiu de diferenciació



1.3.1. Fonts de diferenciació de productes

Una empresa pot diferenciar la seva oferta als clients de moltes maneres diferents. Les variables sobre les quals es pot construir l'avantatge en diferenciació es relacionen amb les característiques tècniques d'un producte, amb les característiques dels seus mercats, amb les característiques de la mateixa empresa o amb altres variables difícilment classificables, com són el temps o l'atenció als criteris de responsabilitat social.

Un resum d'aquests criteris apareix recollit en la figura 4.

Figura 4. Variables per a la diferenciació de productes

1) **Característiques del producte:** la diferenciació de productes pot estar basada en les característiques observables d'un producte o servei, tals com mida, forma, color, pes, disseny, material i tecnologia, totes elles característiques rellevants en el procés de decisió del client. També és rellevant el rendiment del producte o servei en termes de fiabilitat, seguretat, consistència, durabilitat, etc. Així mateix, els complements al producte principal són importants en relació amb el potencial de diferenciació, tal com servei prevenda i postvenda, accessoris, disponibilitat i rapidesa de lliurament i crèdit.

2) **Característiques del mercat:** la diferenciació de productes a partir de les característiques del mercat deriva de la varietat de necessitats i gustos per part dels consumidors que pot permetre la diferenciació com a conseqüència de la millor adaptació d'una empresa als esmentats gustos i necessitats específics. A més, les percepcions de tipus social, emocional, psicològic i estètic són presents en l'elecció dels clients com a característiques intangibles associades als productes o serveis. Aquest és el cas, per exemple, de la moda. El poder de les característiques intangibles en l'elecció és encara més gran quan el rendiment del producte o servei és difícil d'esbrinar, com ocorre amb els cosmètics, els serveis mèdics i l'educació.

A més, perquè hi hagi diferenciació de producte, no n'hi ha prou que aquest tingui característiques diferents, sinó que és necessari que els clients percebin i valorin les esmentades diferències positivament, de manera que estiguin disposats a pagar un sobrepreu per l'esmentat producte. Al contrari, en alguns casos, podria ocórrer que productes objectivament similars siguin percebuts de manera diferent pels clients, per la qual cosa gaudirien també de la característica de diferenciació.

3) **Característiques de l'empresa:** l'abast de la diferenciació també es pot basar en les característiques de l'empresa que fabrica el producte o presta el servei. Aquesta empresa es pot distingir per la forma com concep o fa els seus negocis, la forma com es relaciona amb els seus clients, la seva identitat, estil, valors o reputació i prestigi davant els clients. Aquest aspecte és pròxim a la



Els serveis mèdics, els cosmètics i l'educació són productes i serveis amb rendiments difícils de determinar. En aquests casos, les característiques intangibles tenen una gran influència en el moment de l'elecció.

Política de doble marca

Per exemple, algunes empreses d'electrodomèstics utilitzen una política de doble marca amb productes tècnicament similars. Malgrat la seva semblança tècnica, el producte de la primera marca té un preu superior al de la segona, com a conseqüència de la diferent confiança o credibilitat que el client associa a cada una de les marques.

consideració dels intangibles associats a un producte, llevat que, en aquest cas, els intangibles estiguin associats a l'empresa. Així ocorre, per exemple, amb la prestació de serveis professionals.

4) Altres variables per a la diferenciació: dues variables addicionals que es poden considerar com a font de diferenciació són el temps i l'atenció a criteris de responsabilitat social. Aquestes variables poden estar vinculades al producte, al mercat i a la mateixa empresa simultàniament, i estan adquirint rellevància en els últims anys.

- Alguns autors defensen que la denominada **estratègia de resposta ràpida** (Dess i Miller, 1993) és un tipus d'estratègia alternativa, ja que es refereix a la possibilitat d'oferir un producte o prestar un servei de manera immediata als clients. Això es pot aconseguir de diverses maneres, com ara l'acceleració de les activitats d'R+D, els mètodes de fabricació flexibles, els horaris continuats d'atenció als clients, els serveis a domicili, etc. En aquest sentit, el temps es constitueix en la font bàsica d'obtenció de l'avantatge competitiu (Stalk, 1989; Stalk i Hout, 1991).

Temps

Alguns autors defensen que el temps és una de les fonts d'avantatge competitiu més importants.

Bibliografia complementària

Dess, G. G.; Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Nova York: McGraw-Hill.

Stalk, G. (1989). "Tiempo: la próxima fuente de ventajas competitivas". *Harvard-Deusto Business Review* (núm. 37, pàg. 80-94).

Stalk, G.; Hout, T. M. (1991). *Compiendo contra el tiempo: la nueva fuente de ventaja competitiva*. Madrid: CDN.

- Darrerament està adquirint força la diferenciació vinculada amb l'atenció a criteris de **responsabilitat social** per part de l'empresa. Efectivament, el mercat valora cada vegada més aquest aspecte i molts clients estan disposats a pagar un sobrepreu per a premiar les empreses respectuoses amb els drets humans, el medi ambient, etc. La diferenciació, en aquest cas, pot estar vinculada al producte, al procés de fabricació o a la mateixa empresa.

1.3.2. Condicions d'aplicació

Malgrat la varietat de factors sobre els quals es pot construir un avantatge en diferenciació de productes, per a una empresa concreta no sempre és possible aconseguir-la.

En general, les oportunitats de diferenciació són reduïdes per als productes tècnicament simples, que satisfan necessitats senzilles i que es produeixen amb una tècnica específica estandarditzada. Al contrari, a més complexitat i varietat de les característiques dels productes o serveis, dels gusts i necessitats dels clients i de les característiques de les empreses oferents, més possibilitats hi ha d'obtenir un avantatge competitiu de diferenciació.

A més de les condicions anteriors, l'estratègia de diferenciació de producte resulta més adequada quan es dóna alguna de les circumstàncies següents:

- 1) Els clients atorguen una importància especial a aspectes com la qualitat o utilitzen el producte per a diferenciar-se socialment.
- 2) Pocs competidors elegeixen el mateix criteri de diferenciació ja que, en cas contrari, resulta més difícil aconseguir que el client percebi i valori el producte com a diferent.
- 3) Les característiques distintives són difícils d'imitar, almenys amb rapidesa i de manera econòmica.

De tot això es dedueix que l'estratègia de diferenciació impedeix normalment una participació elevada en el mercat perquè exigeix una percepció d'exclusivitat que en moltes ocasions és incompatible amb una alta quota de mercat.

1.3.3. Riscos de l'avantatge en diferenciació

En qualsevol cas, la diferenciació de productes també està afectada per una sèrie de **riscos** que poden reduir-ne els avantatges (Porter, 1987; Ventura, 2008), entre els quals podem trobar els següents:

- 1) La **diferència de preu** entre els competidors que segueixen una estratègia de baix cost i l'empresa diferenciada pot ser massa gran perquè els clients mantinguin la lleialtat cap a la marca. En aquest cas, els clients renunciaran a alguna de les característiques, serveis o imatge prestats per l'empresa diferenciada per a aconseguir estalvis en costos.
- 2) Es pot **reduir la necessitat** o l'estimació del comprador pel factor determinant de la diferenciació.
- 3) La **imitació dels competidors** limita la diferència percebuda, cosa que és bastant freqüent a mida que la indústria madura.
- 4) Els competidors amb **estratègia de segmentació** poden aconseguir una diferenciació més gran en els segments que cobreixen que aquells altres que ho fan per al conjunt de la indústria, ja que poden oferir a aquests clients productes específics que satisfan millor les seves necessitats.

Aplicació 2. Les estratègies competitives a El Corte Inglés i Dia

En el sector de la distribució trobem un exemple per a comparar l'actuació de dues empreses amb estratègies competitives diferents: els supermercats d'El Corte Inglés i la cadena de botigues Dia. L'estratègia d'El Corte Inglés, en general, i dels seus supermercats, en particular, és clarament de diferenciació de productes, mentre que la de la cadena de botigues Dia s'orienta cap al lideratge en costos. La taula 1 resumeix les característiques essencials de la seva oferta:

Taula 1: Característiques dels establiments d'El Corte Inglés i de la cadena Dia.

El Corte Inglés	Dia
<ul style="list-style-type: none"> • Locals i instal·lacions atractius. 	<ul style="list-style-type: none"> • Senzillesa dels locals i les instal·lacions.
<ul style="list-style-type: none"> • Gran varietat de productes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Només productes molt bàsics.
<ul style="list-style-type: none"> • Gran varietat de marques per a cada producte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Només dues marques per a cada producte, una d'elles la pròpia de DIA.
<ul style="list-style-type: none"> • Disposició atractiva dels productes en prestatgeries amb fàcil accés per als clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposició poc atractiva dels productes, als quals no sempre és fàcil accedir, atès que estan inclosos en els embalatges generals.
<ul style="list-style-type: none"> • Bosses de plàstic per a la compra gratuïtes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bosses de plàstic per a la compra al preu de 0,03 euros.
<ul style="list-style-type: none"> • És possible fer el pagament amb la targeta d'El Corte Inglés o amb qualsevol altra targeta existent al mercat (VISA, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • El pagament amb targeta està limitat.
<ul style="list-style-type: none"> • Servei a domicili gratuït a partir d'un determinat volum de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • No és possible el servei a domicili en cap cas.
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitat de fer la compra per ordinador. • Personal amb funcions relativament especialitzades. 	<ul style="list-style-type: none"> • No és possible fer la compra per ordinador. • Personal amb múltiples funcions dins l'establiment.

Malgrat les clares diferències mostrades en el quadre anterior, ambdues estratègies es poden considerar d'èxit. Efectivament, hi ha clients que prefereixen reduccions de preu en els productes bàsics i que acudeixen a les botigues Dia malgrat la baixa qualitat del servei que s'hi ofereix. Altres clients, tanmateix, prefereixen el grau de servei que ofereix El Corte Inglés, encara que hagin de pagar un sobrepreu en els productes que han adquirit.

En qualsevol cas, el funcionament d'ambdues organitzacions s'orienta cap als objectius perseguits. Dit d'una altra manera, les diferències mostrades per ambdues organitzacions són congruents amb l'estratègia competitiva seguida.



Un establiment de la cadena Dia
Font: <http://www.dia.es/>



Un establiment d'El Corte Inglés
Font: http://www.construnario.es/notiweb/noticias_imagenes/15000/15337.jpg

2. Introducció a les estratègies corporatives

2.1. El creixement i el desenvolupament de l'empresa

Tant el **creixement** com el **desenvolupament** de l'empresa fan referència a una evolució per la qual l'empresa modifica la seva mida o el camp d'activitat (conjunt de negocis) en què actua, però són termes que no poden ser emprats com a sinònims.

a) Concepte de creixement

El **creixement** de l'empresa fa referència a increments de mida en variables com el volum d'actius, la producció, les vendes, els beneficis o el personal empleat.

El creixement ha constituït des de sempre un dels ingredients fonamentals en la definició de l'estratègia corporativa de les empreses. Això es deu a diversos motius:

- Igual que ocorre amb les persones, el creixement s'interpreta com un signe de salut, vitalitat i fortalesa. Les organitzacions empresarials, a mesura que creixen, reflecteixen una progressió contínua, una sensació de no estar estancades i de tenir possibilitats de desenvolupament futur.
- En entorns tan dinàmics i competitius com els actuals, les empreses han de créixer i desenvolupar-se contínuament, encara que només sigui per mantenir la seva posició competitiva relativa amb altres empreses que creixen. Si l'empresa pretén millorar la seva posició relativa, llavors haurà de créixer a taxes superiors a les dels seus competidors.
- L'objectiu de creixement està estretament relacionat amb la funció d'utilitat dels directius de l'empresa, per la qual cosa aquests directius, en la mesura que les condicions ho permetin, tractaran de potenciar-lo.

Els raonaments anteriors mostren la importància del creixement per a l'empresa i la necessitat de la seva anàlisi, tant pel fet que és una condició imposada per l'entorn com pel fet que constitueix un dels principals objectius empresarials.

b) Concepte de desenvolupament

El concepte de **desenvolupament** de l'empresa va una mica més enllà que el de creixement, atès que planteja modificacions tant quantitatives com qualitatives en les seves característiques internes. Aquest concepte inclou variacions qualitatives de l'empresa (per exemple, en el seu camp d'activitat) i, encara que sol anar acompanyat de creixement en la majoria dels casos, no sempre és així.

Així, quan parlem d'estratègies de desenvolupament estem fent referència al **nivell corporatiu de l'estratègia**, ja que afecten l'empresa en el seu conjunt i la definició o redefinició del seu camp d'activitat. Aquestes opcions es generen a partir de la resposta que es doni als **dos problemes bàsics** en l'elecció de l'estratègia de desenvolupament:

1) Direcció del desenvolupament: fa referència a la direcció que ha de seguir en el desenvolupament dels negocis, és a dir, decidir si l'empresa s'ha de centrar o especialitzar en les activitats que realitza, si n'ha de desenvolupar altres de noves o si ha de reestructurar el conjunt dels seus negocis. En definitiva, decidir sobre la modificació o no del camp d'activitat.

2) Mètode de desenvolupament: una vegada elegida la direcció, cal decidir sobre el mètode, la forma o la via per aconseguir els objectius marcats en la direcció de desenvolupament elegida. Les opcions bàsiques aquí són el desenvolupament intern o orgànic (noves inversions en el si de l'empresa), l'extern (fusions i adquisicions, escissions i segregacions) i els acords de cooperació o aliances com a forma intermèdia entre les dues anteriors (aliances d'empreses, llicències, franquícies, etc.). Aquests mètodes poden ser utilitzats, amb caràcter general, per a les diferents opcions quant a la direcció del desenvolupament.

2.2. Les direccions del desenvolupament

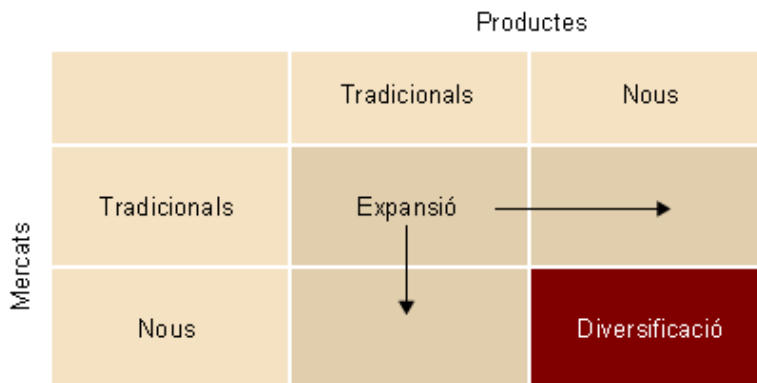
Una de les tipologies més conegudes i esteses de les estratègies bàsiques de creixement i desenvolupament es deu a Ansoff (1976), que fonamenta la seva classificació en la relació que hi ha entre la situació actual o tradicional de l'empresa i els nous desenvolupaments, tant referent als productes com als mercats. Així, s'identifiquen dues estratègies bàsiques que podem denominar expansió i diversificació.

Desenvolupament del negoci

Per exemple, l'ampliació de l'àmbit d'activitat per a cobrir noves funcions amb nous productes donaria lloc a una estratègia de diversificació. En un sentit similar, l'ampliació de l'àmbit de clients amb un criteri geogràfic a nous països dona lloc a una estratègia d'internacionalització.

Bibliografia complementària

Ansoff, H. I. (1976). *La estratègia de la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Figura 5. Direccions bàsiques del desenvolupament

Font: Ansoff (1976, pàg. 144)

L'estratègia d'expansió implica mantenir una certa relació amb la situació actual de l'empresa, ja sigui a través dels productes tradicionals, dels mercats tradicionals o d'ambdós alhora. L'estratègia de diversificació, al contrari, suposa una certa ruptura amb la situació actual i desenvolupa l'empresa a partir de mercats i productes nous.

Tant l'alternativa de l'expansió com la de la diversificació tenen, al seu torn, variacions que suposen estratègies més específiques de desenvolupament.

Malgrat continuar vigent en bona mesura, la classificació d'estratègies de desenvolupament d'Ansoff planteja el problema d'identificar el desenvolupament amb el creixement empresarial. Tanmateix, les empreses poden plantejar-se també com una opció possible de desenvolupament la **reducció de la mida** de l'empresa o la **reestructuració** de la cartera de negocis a la recerca d'una major especialització o coherència de les activitats bàsiques de l'empresa. És per això que, a partir de la lògica bàsica d'estratègies proposada per Ansoff, proposem una classificació d'estratègies de desenvolupament que inclou totes les possibles direccions que una empresa pot seguir a partir de la seva actual cartera de negocis.

Les estratègies de desenvolupament es poden identificar a partir d'una determinada definició del **camp d'activitat**. Aquesta definició està donada per la composició de la cartera de negocis en el moment actual, que pot estar integrada per un negoci, diversos o molts. A partir d'aquesta cartera, es poden plantejar diferents alternatives que van des del manteniment dels negocis actuals fins a l'entrada en negocis molt distants dels actuals o la desinversió d'algun d'aquesta negocis.

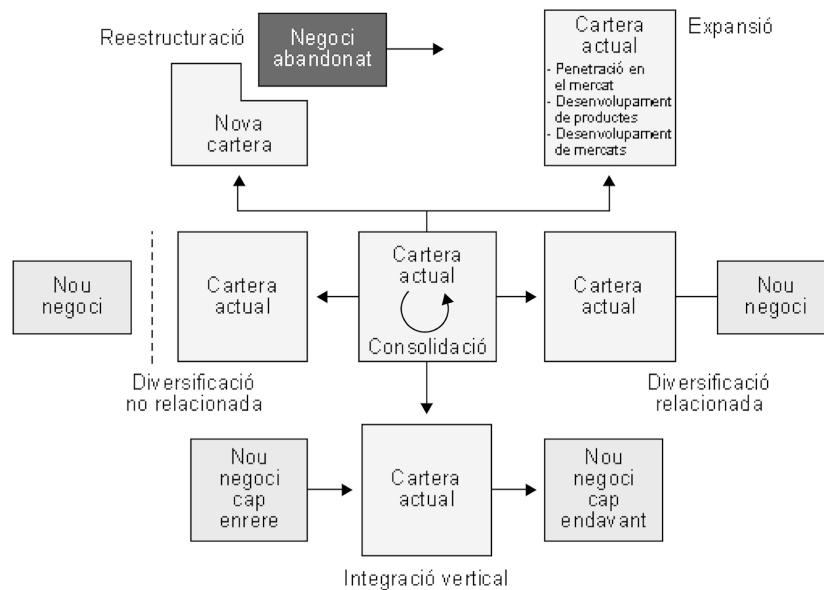
Les diferents **alternatives** es construeixen a partir dels quatre criteris següents:

1) Que l'estratègia elegida suposi o no una modificació del **camp d'activitat** de l'empresa.

- 2) Que l'estratègia elegida impliqui **creixement** o no.
- 3) Que es continuï actuant o no amb els mateixos **productes** i en els mateixos **mercats**.
- 4) Que els productes i els mercats nous en què l'empresa es desenvolupa tinguin o no **relació amb els tradicionals**, així com el tipus de relació mantinguda.

Basant-se en els criteris anteriors es poden identificar les **estratègies o direccions de desenvolupament** següents, reflectides en la figura 6.

Figura 6. Direccions del desenvolupament estratègic



1) **Estratègia de consolidació**: es produeix quan l'empresa tracta de mantenir els negocis actuals en els nivells actuals. Aquesta situació, encara que menys freqüent, podria presentar-se quan l'empresa actua en indústries madures o en declivi en les quals l'objectiu seria mantenir i protegir la seva posició actual. L'estratègia de consolidació no suposa la modificació del camp d'activitat i representa, a més, una situació d'absència de creixement.

2) **Estratègia d'expansió**: implica que l'empresa es desenvolupa mantenint una estreta relació amb la situació actual, ja sigui a partir dels productes tradicionals, dels mercats tradicionals o d'ambdós alhora. Aquesta estratègia suposa creixement per a l'empresa i pot suposar o no, segons els casos, una modificació del camp d'activitat.

3) **Estratègies de diversificació**: l'empresa s'introdueix en nous productes i mercats, simultàniament, cosa que suposa una certa ruptura amb la situació actual. Segons si el nou negoci manté o no relacions amb els anteriors parlarem de **diversificació relacionada** i **no relacionada**, respectivament. Aquesta estratègia implica creixement de l'empresa i suposa, en tots els casos, una modificació del camp d'activitat.

4) Estratègia d'integració vertical: l'empresa s'introdueix en nous negocis que estan relacionats amb el cicle complet d'explotació del seu producte principal, per la qual cosa es converteix en el seu propi proveïdor o client i emprèn activitats que abans es cobrien amb operacions de mercat. La integració vertical és una manera particular de diversificar per tal com l'empresa entra en nous negocis diferents dels anteriors, per la qual cosa també implica creixement i modificació del camp d'activitat.

5) Estratègia de reestructuració: l'empresa decideix recompondre la seva cartera de negocis, la qual cosa implica l'abandonament d'un o d'alguns dels seus negocis actuals. Aquesta estratègia suposa normalment que l'empresa manté la seva mida o, fins i tot, que la redueix si el negoci abandonat no és substituït per cap altre. En tot cas, implica una modificació del camp d'activitat.

3. L'estratègia d'expansió

L'estratègia d'expansió és aquella que es dirigeix cap al desenvolupament dels productes i mercats tradicionals de l'empresa. Es basa en l'ampliació o explotació del negoci o els negocis actuals de l'empresa, per la qual cosa suposa una estreta relació amb la seva activitat actual. En conseqüència, en l'estratègia d'expansió habitualment es poden utilitzar els mateixos recursos tècnics, financers i comercials que s'empren per a la línia de productes actual.

L'estratègia d'expansió presenta diverses variants en funció de la relació dels productes i mercats que es volen desenvolupar amb els actualment existents. Així, les principals estratègies d'expansió (que poden observar-se en la figura 7) són les següents: penetració del mercat, desenvolupament de productes i desenvolupament de mercats.

Lectures complementàries

Per a aprofundir en les possibles direccions del desenvolupament estratègic, es recomanen les lectures següents:

Aaker, D. A. (1987). *Management estratégico del mercado*. Barcelona: Hispano Europea.

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

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7a. ed.). Madrid: Pearson Educación.

Figura 7. Estratègies d'expansió

		Productes	
		Tradicionals	Nous
Mercats	Tradicionals	Penetració en el mercat	Desenvolupament de productes
	Nous	Desenvolupament de mercats	Diversificació

Font: Adaptada d'Ansoff (1976, pàg. 128)

3.1. Penetració en el mercat

Per mitjà de la **penetració en el mercat**, l'empresa tracta d'incrementar el volum de les vendes dirigint-se als seus clients actuals o bé tractant de trobar nous clients per als seus productes actuals.

La penetració en el mercat no suposa modificació del camp d'activitat, ja que l'empresa es manté en els seus negocis actuals (productes i mercats tradicionals), encara que sí que implica creixement, ja que almenys augmenta el volum de les vendes i, probablement, els actius i la contractació de personal.

La penetració en el mercat es pot aconseguir, en primer lloc, amb **variables comercials** com ara campanyes publicitàries, promocions, reduccions en el preu, etc. Aquestes accions comercials poden anar dirigides als actuals clients de l'empresa i tracten d'aconseguir l'increment en la freqüència d'ús del producte o Server, o l'increment de la quantitat d'ús.

Però les accions comercials clàssiques tenen un efecte més a curt termini, que pot decaure quan les esmentades accions cessen. Una alternativa més consistent i que permet un creixement més gran a llarg termini consisteix a **explotar les fonts d'avantatge competitiu que l'empresa té**, ja sigui de lideratge en costos o per diferenciació de producte.

3.2. Desenvolupament de productes

Amb aquesta estratègia l'empresa es manté en el mercat actual, però es desenvolupen productes que posseeixen característiques noves i diferents que permeten millorar la realització de la funció per a la qual serveixen.

Aquestes modificacions en els productes poden ser:

- Accessòries: milloren lleugerament els productes.
- Substancials: suposen la substitució dels productes tradicionals en quedar obsolets.

El desenvolupament de productes es pot aconseguir introduint **innovacions tecnològiques** en els productes tradicionals, tant de tipus incremental com radical, que en millorin les prestacions. Un altre objectiu del desenvolupament de productes pot ser atendre millor les diverses necessitats dels clients mitjançant, per exemple, l'**ampliació de la gamma de productes** del producte tradicional.

L'estratègia de desenvolupament de productes permet a l'empresa, d'una banda, oferir al mercat una imatge d'innovació que reforça el seu prestigi davant dels clients i, d'altra, generar sinergies en compartir els diferents productes (o variants d'aquests productes) les mateixes estructures comercials i de distribució i, almenys en part, les de producció. Tanmateix, el procés de crear nous productes pot ser costós i pot conduir necessàriament a l'èxit immediat. Per aquesta raó, és aconsellable relacionar les possibilitats de desenvolupament de productes amb les competències essencials de l'empresa, com a nucli al voltant del qual sorgeixin els nous productes.

3.3. Desenvolupament de mercats

Amb l'estratègia de **desenvolupament de mercats**, l'empresa tracta d'introduir els seus productes tradicionals en nous mercats. D'aquesta manera, l'empresa aprofita la tecnologia i les capacitats de producció que ja hi ha o capacitats noves per a vendre els seus productes en àmbits diferents dels actuals.

Els nous mercats a què l'empresa es dirigeix es poden entendre en un triple sentit (Johnson i altres, 2006, pàg. 342):

- **Nous segments** de la indústria amb factors crítics d'èxit semblants als existents en els segments en què anteriorment s'actuava. Aquests nous segments poden derivar de diferents criteris, com ara tipus de client, renda, canal de distribució, etc.
- **Noves aplicacions** per als actuals productes, adaptant-los a noves funcions diferents de les que satisfia anteriorment.
- **Noves àrees geogràfiques**, ja siguin locals, regionals, nacionals o internacionals, en què l'empresa pugui vendre els seus productes tradicionals.

En la mesura que el desenvolupament de mercats porti aparellat un desenvolupament de productes, és a dir, que l'entrada a nous mercats requereixi nous productes o variants dels anteriors, ens apropem a l'estratègia de diversificació.

Exemple



Les variants d'un mateix producte cobreixen necessitats diferents dins del mateix mercat. Aquest és el cas de l'alimentació per a gossos, que es presenta com a croquetes carnes, racions individuals, llaunes, snacks, especial per a cadells, etc. Font: www.pedigree.es/products/index.asp.

Aplicació 3. L'estratègia d'expansió a Leche Pascual

Al llarg dels últims anys, a més d'altres estratègies de desenvolupament que no comentarem aquí, Leche Pascual ha aplicat de manera intensiva les diferents alternatives d'expansió, a partir del seu producte original, la llet. Així, dins el seu catàleg de productes es podien trobar, a mitjan dècada de 2000, les modalitats següents:

- La família de productes més àmplia dins les llets que ofería l'empresa es denominava Leche Pascual Clásica i estava disponible en les varietats sencera, desnatada, semidesnatada i balanç. La llet sencera es comercialitzava en dos formats: bric d'un litre per al consum a la llar i el bric slip de 200 mil·lilitres en paquets de tres unitats amb palla inclosa, per consumir en col·legis, d'excursió, etc. Per als professionals de l'hoteleria i el càtering hi havia disponible un format de 16,7 ml, que es podia servir com a complement al cafè o a altres begudes. La llet desnatada ajudava a mantenir la línia, ja que tenia tot el valor nutritiu de la llet sencera menys el greix. La llet semidesnatada se situava entre les dues anteriors. Per la seva part, la llet balanç ofería un equilibri de proteïnes i greixos adequat per al consum de tota la família.
- La Leche Pascual Calcio també estava disponible en les modalitats de sencera, desnatada i semidesnatada i estava enriquida amb vitamines i minerals i amb 1.600 mg/litre de calci procedent al 100% de la mateixa llet. El fòsfor contingut és fonamental per a la perfecta absorció del calci als ossos. Així mateix, la vitamina D, juntament amb el calci, forma i enforteix els ossos; les vitamines A i E tenen una acció antioxidant que preveu l'envelliment cel·lular i la vitamina B9 (àcid fòlic) és essencial durant l'embaràs i disminueix el risc de malalties cardiovasculars.
- A més de les anteriors, Llet Pascual comercialitzava dos tipus de llet especialment indicats per a col·lectius específics segons el sexe i l'edat, Essentia i Crecimiento. La primera estava desenvolupada pensant en les necessitats específiques de les dones i els aportava un 43% de la quantitat diària recomanada (CDR) de ferro, un 50% de la CDR de calci i un 50% de la CDR de vitamines A, D, E i B9. La segona era un preparat lacti formulat segons les especificacions de la Societat Europea de Gastroenterologia i Nutrició Pediàtrica per a bebès i nens de curta edat, dirigida a nens d'1 a 3 anys.
- Com a productes derivats de la llet, Pascual ofería nata i mantega. Partint de la llet sencera crua s'obtenia la Nata Pascual. La nata líquida de l'empresa era apta per a muntar i per a elaborar salses i estava disponible en bric d'1 litre, 500 ml i 200 ml. Així mateix, Nata Pascual també s'ofería muntada i ensucrada en esprai, per a una millor dosificació, aprofitament i rapidesa d'ús.
- A més, a partir de la nata obtinguda de la Llet Pascual s'elaborava mantega blanca, amb sabor suau, agradable i no metàl·lic com en altres casos en què les mantegues sofreixen oxidació. La seva disponibilitat amb sal i sense, així com en formats de pastilles o barquetes ofería una major funcionalitat i possibilitats d'ús.

Aquest catàleg de productes de Leche Pascual il·lustra com, a partir d'un producte inicial com és la llet, una empresa pot satisfer les necessitats i gustos específics de diferents tipus de clients, i penetrar i desenvolupar, així, mercats, mentre es desenvolupen nous productes derivats.



Font: <http://www.lechepascual.es/>

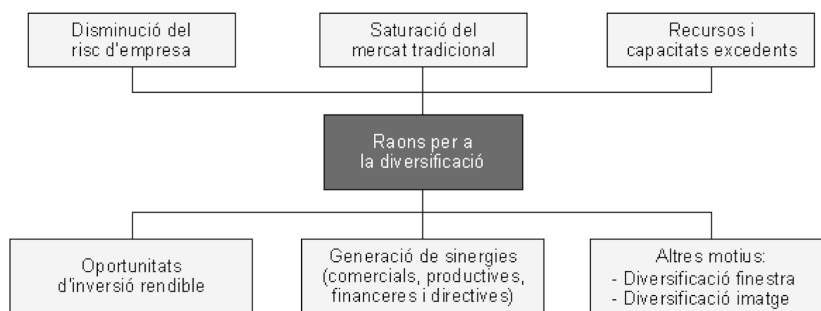
4. L'estratègia de diversificació

4.1. Concepte i raons per a la diversificació

L'estratègia de diversificació consisteix a fer que l'empresa afegixi simultàniament **nous productes i nous mercats** als ja existents (vegeu la figura 7). Aquest accés a noves activitats fa que l'empresa operi en entorns competitiu nous, amb factors d'èxit probablement diferents dels habituals. Per tant, la diversificació implica generalment nous coneixements, de noves tècniques i noves instal·lacions, així com canvis en la seva estructura organitzativa, els seus processos de direcció i els seus sistemes de gestió.

Com a conseqüència, aquesta estratègia suposa, gairebé invariablement, un conjunt de canvis físics i organitzatius que afecten l'estructura empresarial i que representen una clara ruptura amb la seva trajectòria passada. La diversificació és, per tant, una estratègia més dràstica i arriscada que l'expansió. Llavors, si això és així, la pregunta que es fa necessària és: per què diversifiquen les empreses? Algunes de les **principals raons** per les quals les empreses diversifiquen les seves activitats són les següents, que es resumeixen també en la figura 8.

Figura 8. Raons per a la diversificació empresarial



1) Reducció del risc global: la raó més poderosa sol ser que mitjançant la diversificació es disminueix el risc a llarg termini de l'empresa en el seu conjunt. Efectivament, en diversificar, l'empresa corre menys risc, ja que, encara que alguna de les activitats fracassi, és difícil pensar que totes elles aniran malament.

2) **Saturació del mercat tradicional:** les empreses també diversifiquen quan no es poden assolir els objectius de creixement dins del seu àmbit producte-mercat per la via de l'expansió. Això es pot deure a la saturació del mercat, el declivi general de la demanda, l'obsolescència de la línia de productes, la influència de noves tecnologies, etc.

3) **Recursos i capacitats excedents** respecte a les necessitats de les activitats tradicionals. Aquests excedents poden ser dels tipus següents:

- Recursos físics, com instal·lacions, locals, etc., infrautilitzats o susceptibles d'aplicació a noves activitats.
- Recursos financers sobrants respecte dels necessaris per a l'expansió.
- Recursos intangibles i capacitats, com ara marca, tecnologia, reputació, fidelitat de clients, habilitats humanes, etc. que, per la seva pròpia naturalesa intangible, són d'ús il·limitat i, per tant, susceptible d'aplicació en altres àmbits.

4) **Oportunitats d'inversió** en noves activitats que ofereixin interessants nivells de creixement i rendibilitat. Fins i tot en el cas que s'assoleixin els objectius de creixement amb l'expansió, una empresa pot diversificar si les oportunitats de diversificació prometen més rendibilitat que les oportunitats d'expansió.

5) **Generació de sinergies:** la diversificació pot permetre la generació de sinergies per l'aprofitament comú de recursos o per les interrelacions estratègiques entre activitats, de tal manera que l'acompliment del conjunt dels negocis resulti millor que el de cada un d'ells per separat.

6) **Altres motius:** les empreses poden entrar en nous negocis per un altre tipus de raons menys freqüents. Per exemple, la diversificació pot ser una forma d'estar present en activitats en què es realitzen canvis tecnològics importants i que poden influir en la tecnologia utilitzada en l'activitat principal (**diversificació de finestra**). En altres casos, la diversificació es justifica pel desig d'una empresa de mantenir o millorar la seva imatge davant la societat (**diversificació d'imatge**).

Encara que l'estratègia de diversificació suposa l'entrada a nous mercats amb nous productes, tant aquells com aquests poden estar o no relacionats d'alguna manera amb els actuals (Ansoff, 1976). En general, se solen identificar dos tipus de diversificació bàsics: **relacionada** i **no relacionada**. Aquesta distinció té el seu origen en les conegudes categories de diversificació de Rumelt (1974), que distingeix entre les quatre alternatives següents: negoci únic, negoci dominant, diversificació relacionada i diversificació no relacionada, desagregant fins i tot alguna d'aquestes categories, al seu torn, en noves subcategories.

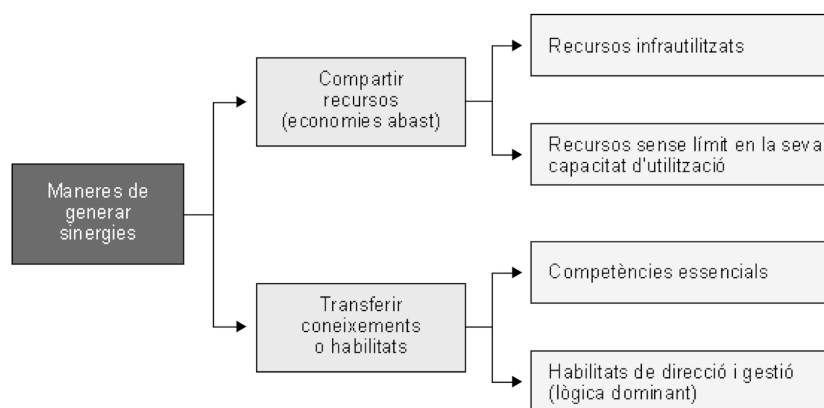
Per a Rumelt (1974, 1982) la **diversificació és relacionada** quan hi ha recursos compartits entre els negocis, canals de distribució similars, mercats comuns, tecnologies compartides o, en definitiva, qualsevol intent tangible d'explotar de manera conjunta factors de producció. La **diversificació no relacionada** suposa un major grau de ruptura amb la situació actual, ja que els nous productes i mercats no mantenen cap relació amb els tradicionals de l'empresa. Aquesta modalitat es denomina també conglomerada (Ansoff, 1976).

4.2. L'estratègia de diversificació relacionada

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

El principal argument perquè les empreses duguin a terme estratègies de diversificació relacionada és la **generació de sinergies entre els diferents negocis**. Es diu que apareixen sinergies quan el desenvolupament conjunt de dos negocis ofereix un resultat millor que la suma del desenvolupament de cada un d'ells per separat. En el supòsit que els nous negocis estiguin relacionats amb els anteriors, ha de ser possible aprofitar per a les noves activitats recursos i capacitats desenvolupats en les activitats tradicionals, cosa que, previsiblement, generarà rendibilitats addicionals. La generació d'aquestes sinergies es pot fer bàsicament de dues maneres, com se sintetitza en la figura 9:

Figura 9. Formes de generar sinergies en la diversificació relacionada



1) **Compartint recursos i capacitats amb les noves activitats**, tant tangibles (actius físics) com intangibles (habilitats) existents en l'empresa, d'aquesta manera es generen economies d'abast. Això es pot fer bé perquè els recursos o capacitats estan infrautilitzats (instal·lacions, magatzems, recursos humans, xarxa de distribució, etc.) o bé perquè alguns d'ells no tenen límit en la seva capacitat d'utilització, atès, normalment, el seu caràcter intangible (marca, tecnologia, etc.).

Bibliografia complementària

Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard University Press.

Rumelt, R. P. (1982). "Diversification Strategy and Profitability". *Strategic Management Journal* (vol. 3, pàg. 359-369).

2) **Transferint coneixements i/o habilitats d'uns negocis a altres**, de manera que es puguin aprofitar les interrelacions entre les antigues activitats i les noves per obtenir avantatges competitius sostenibles que abans no existien o transferir els avantatges competitius a les noves activitats amb un cost inferior al que caldria suportar si calgués crear-les directament.

Aquests coneixements i habilitats, que poden ser traslladats a altres negocis i que es poden dotar d'un avantatge competitiu més ràpid, constitueixen el que Prahalad i Hamel (1990) denominen **competències essencials**. Poden ser la base lògica d'una estratègia de diversificació relacionada limitada en què els coneixements i habilitats del negoci central s'exporten a altres negocis de l'empresa. Tanmateix, també és possible generar sinergies a partir de les habilitats directives, cosa que implica la capacitat per a dirigir negocis i una manera determinada d'entendre la direcció o lògica dominant (Prahalad i Bettis, 1986).

L'explotació de sinergies té una doble perspectiva, ja que, d'una banda, la diversificació té el seu origen en la cartera de recursos de l'empresa, fonamentalment intangibles. D'altra banda, però, aquesta explotació de sinergies promou la generació de nous recursos, a causa de la utilització d'una diversificació relacionada. Ambdós aspectes influeixen de manera positiva sobre els resultats empresarials (Forcadell i altres, 2006).

En conseqüència, la utilització de sinergies originades per compartir activitats o coneixements pot reforçar la posició competitiva de l'empresa en cada un dels seus diferents negocis, atès que facilita estratègies tant de lideratge en costos com de diferenciació de productes.

La possibilitat d'explotar sinergies a partir d'una base tecnològica o comercial comuna ha augmentat a causa dels avenços tecnològics, tant en el camp de la fabricació com en el de les comunicacions i el processament de dades. En el primer cas, és possible construir sistemes flexibles i eficients de producció susceptibles de dedicar-se a l'elaboració de productes molt heterogenis. En el segon cas, es facilita la coordinació de les activitats i negocis que comparteixen una base comuna. Tot això fa més probable seguir una estratègia de diversificació relacionada i fa més fàcil que tingui èxit.

Malgrat que la diversificació relacionada és la manera més conservadora i lògica en què una empresa pot diversificar, per l'estreta relació que es manté amb la situació anterior, hi ha experiències freqüents de fracàs que obliguen a pensar en els **riscos** que implica aquesta estratègia. En general, es pot afirmar que els problemes més greus de la diversificació relacionada provenen de les dificultats per a generar sinergies.

Bibliografia complementària

Prahalad, C. K.; Bettis, R. A. (1986). "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance". *Strategic Management Journal* (vol. 7, pàg. 485-501).

Bibliografia complementària

Forcadell Martínez, F. J.; Alonso Borrego, C.; Guerras Martín, L. A. (2006). "Corporate diversification and technological resources dynamics in an organic growth context". A: *Best Paper Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management*. Atlanta.

Porter (1987, pàg. 347-350) identifica tres tipus de costos associats a la generació de sinergies:

1) **Costos de coordinació:** es deriven de l'esforç més gran que ha de fer l'empresa per compartir recursos o transferir coneixements mitjançant la instauració de mecanismes organitzatius formals o informals adequats. En definitiva, les sinergies no es generen de manera automàtica per a invertir en negocis relacionats sinó que la direcció empresarial les ha de crear mitjançant un esforç continuat.

2) **Costos de compromís:** la generació de sinergies obliga a obtenir compromisos en la forma de gestionar els diferents negocis. Si diversos negocis tenen recursos compartits, no es pot gestionar autònomament un d'ells obviant les repercussions que pot tenir en el desenvolupament dels altres.

3) **Costos d'inflexibilitat:** les relacions entre els diferents negocis poden crear situacions d'inflexibilitat en un doble sentit:

- Un negoci pot trobar dificultats per a respondre autònomament a moviments dels competidors, per haver de ser respectuós amb la repercussió que la seva actuació pugui tenir en els altres.
- El tancament d'un dels negocis de la cartera es pot veure condicionat per l'ús de recursos comuns, cosa que suposa l'aparició de barreres de sortida que en dificulten la liquidació.

En definitiva, la diversificació relacionada només pot tenir èxit quan s'aprofiten adequadament les habilitats i recursos de l'empresa per a generar sinergies, sense que els costos associats destrueixin totalment els beneficis aconseguits per les esmentades sinergies. Però això no sempre és possible ni fàcil, ja que els nous negocis requereixen, en qualsevol cas, desenvolupar competències noves i això suposa un repte per a l'empresa que no sempre s'aconsegueix superar.

Aplicació 4. La diversificació relacionada en Paradores

Des dels anys seixanta, l'empresa pública Paradores estava compromesa amb un procés d'expansió i modernització per a adaptar-se als nous temps, a través de noves obertures de centres, remodelacions d'altres, programes de fidelització i promoció, etc. El seu objectiu: desenvolupar un producte turístic de qualitat i atractiu en l'àmbit nacional.

Però a més d'aquest pla d'expansió, Paradores va començar, en la primera meitat de la dècada de 2000, un procés de diversificació cap a noves activitats vinculades a l'hoteleria, a fi de donar més solidesa a la seva política de creixement.

En primer lloc, va potenciar la seva activitat de restauració, donant identitat pròpia als seus restaurants, que van tractar de convertir-se en nous negocis independents, en orientar-los a la cuina tradicional i a rescatar productes gastronòmics oblidats. Per a això, se'ls atorgava marca pròpia i sortida independent al carrer. Com a prolongació d'aquesta activitat, es va plantejar la possibilitat d'introduir un nou servei de càtering a domicili, amb "El Parador a casa", i serveis de restauració a empreses.

En segon lloc, Paradores tenia prevista, a mitjan dècada, la inauguració de vuit instal·lacions de tractament termal i productes de bellesa d'alta qualitat. Finalment, va instal·lar botigues especialitzades en l'àmbit local que oferien als seus clients una àmplia varietat de productes relacionats amb la cultura o la gastronomia local.

Totes aquestes noves activitats s'ubicaven en els mateixos centres hotelers i anaven destinades, principalment, als mateixos clients allotjats al parador, encara que s'obria la possibilitat d'incorporar-hi nous clients.



4.3. L'estratègia de diversificació no relacionada o conglomerada

Una empresa segueix una estratègia de **diversificació no relacionada** quan els nous productes i els nous mercats no estan relacionats amb els anteriors.

La diversificació no relacionada o conglomerada suposa la manera més dràstica de creixement per a l'empresa, atès que no hi ha cap relació entre l'activitat tradicional de l'empresa i els nous negocis. Representa una ruptura amb la situació anterior, mitjançant la qual l'empresa s'aventura en indústries allunyades de la seva activitat tradicional (Ansoff, 1976).

Els **objectius bàsics** de la diversificació no relacionada se solen plantejar al voltant de dos aspectes:

- La consecució de **rendibilitats més elevades** en acudir a indústries altament atractives.
- La **reducció del risc global** de l'empresa, per l'actuació en activitats molt diverses.

Els diferents negocis s'entenen com components d'una cartera d'inversions en la qual es busca principalment l'obtenció de sinergies financeres, mitjançant la millor assignació possible de recursos financers entre els diferents negocis, de manera que aquells que són excedentaris financin els que són deficitaris. Per a aquest tipus de sinergies financeres, no és necessari que els negocis estiguin relacionats entre si.

En no estar relacionades entre si les activitats, és bastant difícil generar un altre tipus de sinergies entre els diferents negocis. A part de les financeres, potser les úniques sinergies que poden aparèixer són les directives, derivades de la possibilitat d'aplicar als nous negocis la capacitat genèrica de la direcció per a afrontar i resoldre problemes.

Tot i que els objectius per a seguir una diversificació no relacionada poden ser aplicats a qualsevol estratègia de creixement, la diversificació no relacionada conjuga millor la consecució dels esmentats objectius amb la reducció del risc i, a més, pot ser l'única sortida quan no hi ha oportunitats clares de creixement amb altres estratègies més moderades.

Entre les **raons** que poden aconsellar a una empresa seguir una estratègia de diversificació conglomerada hi ha les següents:

1) Reducció del risc global de l'empresa: aquest argument és més evident quan es tracta de la diversificació no relacionada, ja que, quan els negocis no estan vinculats entre si, el risc de la variabilitat dels beneficis tendeix a disminuir. Tanmateix, introduir-se en nous negocis completament diferents també implica assumir un risc addicional derivat del desconeixement de la nova activitat i de la dificultat de traslladar l'experiència dels antics negocis als nous. És per això que es pot pensar que la reducció del risc beneficia especialment l'alta direcció de l'empresa i no tant l'accionista.

2) Recerca d'alta rendibilitat: una empresa amb excedents financers importants o instal·lada en un sector madur amb escasses perspectives de creixement pot buscar, mitjançant la diversificació no relacionada, oportunitats d'inversió que incrementin la rendibilitat global de l'empresa. Això es pot aconseguir invertint en sectors de futur, emergents o en creixement. També es pot fer localitzant empreses infravalorades al mercat, de manera que amb una inversió relativament baixa es pugui obtenir una adequada rendibilitat econòmica mitjançant una correcta reestructuració.

3) Millor assignació de recursos financers: la consideració de l'empresa com una 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 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.

4) Objectius de la direcció: de la mateixa manera que la reducció del risc empresarial global beneficia especialment l'alta direcció de l'empresa, la consecució d'altres objectius de la classe professional directiva, tals com poder, estatus, possibilitats de promoció, increment de remuneracions, etc., poden

justificar una estratègia de diversificació no relacionada. L'objectiu estratègic de creixement sol ser més proper a la funció d'utilitat dels directius que el de la rendibilitat.

Com es pot deduir de les raons anteriors, la diversificació no relacionada presenta **riscos** evidents que en redueixen l'atractiu, com els següents:

- 1) **L'absència de sinergies entre els negocis**, llevat de les financeres i directives, fa que l'adquisició d'un nou negoci no aportï res al millor funcionament de l'empresa en el seu conjunt, per la qual cosa resulta més difícil crear valor.
- 2) Encara que les competències i habilitats genèriques de la direcció puguin ser traspassades a un altre negoci, **les competències específiques només s'obtenen amb el temps i l'experiència** i aquestes són, normalment, les que poden generar avantatges competitiu.
- 3) La **dispersió d'interessos** que es produeix en l'empresa, com a conseqüència de l'alta diversitat d'activitats, fa que el negoci tradicional es pugui veure perjudicat.
- 4) Les **dificultats de gestió i coordinació** d'un conjunt d'activitats poc relacionades entre si pot fer gairebé immaneja una empresa conglomerada.
- 5) La diversificació no relacionada com una manera d'aprofitar oportunitats d'inversió rendibles exigeix haver de **superar les barreres d'entrada que hi hagi en la nova indústria** i aquestes barreres poden fer perdre atractiu a la inversió.

Aplicació 5. La diversificació no relacionada a Infinity System

El 2006, el fabricant espanyol d'ordinadors i equips d'electrònica de consum, Infinity System, més conegut per la seva marca comercial Airis, va emprendre un procés de diversificació d'activitats no relacionada en anunciar la seva entrada en negocis vinculats amb l'energia solar. Amb aquesta operació, s'ampliava el camp d'activitat cap a una indústria bastant allunyada de la que tradicionalment havia dominat l'empresa.

Tanmateix, les bones expectatives de creixement i rendibilitat que oferien els nous negocis justificava la decisió presa. Infinity System abordava simultàniament dos nous negocis diferents entre si: el de l'energia solar tèrmica, orientat als habitatges, i el de l'energia fotovoltaica, destinat a la generació d'electricitat per a la venda a empreses distribuïdores com Endesa, Iberdrola o Unión Fenosa.

Respecte del primer, l'aprovació d'un nou codi tècnic d'edificació aquell mateix any obligava tots els edificis de nova construcció a incorporar l'energia solar tèrmica. La mesura, orientada a promoure la utilització d'aquesta energia ecològica per a escalfar l'aigua, segons estimacions del Govern, en pocs anys multiplicaria per 10 el nombre de llars equipades amb aquests sistemes. D'acord amb la normativa, i esperant assolir una quota del 10-20% en un mercat potencial de 1.000 milions d'euros, Infinity System va preparar els elements de la seva oferta per a habitatges (plafó solar, grup hidràulic, acumulador, projecte i direcció d'obra). Per a la instal·lació s'acudiria a una xarxa subcontractada.

En el negoci solar fotovoltaic, les empreses distribuïdores estaven obligades per llei a comprar tota la producció de les instal·lacions solars amb una prima del 575% sobre la tarifa mitjana regulada. Aquesta interessant rendibilitat va fer que Infinity System instal·lés una primera planta pròpia de 100 quilowatts a la seva fàbrica de Guadalajara i va projectar un hort solar d'un megavat per a finals de 2006. Així, l'empresa va comprar parcel·les amb l'objectiu d'assolir una producció de l'ordre d'entre 15 i 20 megavats, pensant en xi-



fres d'ingressos al voltant dels 8 milions d'euros per megavat, amb una rendibilitat anual del 8-10%.

Per a l'entrada en el terreny de l'energia solar, la companyia de l'Alcàrria va invertir inicialment un milió d'euros, que va destinar a preparar un equip d'enginyers i un altre de comercial, que desenvolupessin la tecnologia necessària i n'aconguessin l'homologació. Encara que els negocis solars tèrmic i fotovoltaic no donaven opció a obtenir sinergies importants, donada la seva escassa relació amb les activitats habituals de la companyia, Infinity System va decidir utilitzar els centres Airis per a la comercialització de plantes fotovoltaïques per a empreses, així com per a promocionar l'oferta pròpia d'equips solars tèrmics per a instal·lacions domèstiques. També aplicaria la seva marca comercial Airis als nous productes.

5. L'estratègia d'integració vertical

La integració vertical suposa l'entrada d'una empresa en activitats relacionades amb el cicle complet de producció d'un producte o servei per a convertir l'empresa, d'aquesta manera, en el seu propi proveïdor o client.

Si l'empresa es converteix en el seu propi proveïdor, es diu que la integració és cap a enrere o aigües amunt (segons la imatge del flux del producte des de les matèries primeres fins al consumidor final). Si l'empresa es converteix en el seu propi client, es diu que la integració és cap a endavant o aigües avall. Amb aquestes alternatives l'empresa entra en noves activitats, diferents de les que feia prèviament, situades en diferents fases del cicle complet del producte, per la qual cosa és un cas particular de diversificació.

A més, la integració vertical existeix sempre en qualsevol empresa, ja que tota empresa elabora part del seu producte i adquireix una altra part a l'exterior, als proveïdors. De la mateixa manera, tota empresa comercialitza o ven en algun grau els seus productes o serveis. Resulta, per tant, molt difícil trobar empreses sense cap grau d'integració vertical, de la mateixa manera que no hi sol haver empreses totalment integrades que incloguin totes i cada una de les fases del cicle complet de producció. És per això que el que es planteja des del punt de vista estratègic és el **nivell adequat d'integració** que una empresa requereix.

La integració vertical planteja aspectes contradictoris a l'hora de valorar-la. És per això que l'empresa ha de valorar molt cautament qualsevol decisió en aquest sentit, i ha de considerar la possibilitat d'un major grau d'integració quan els avantatges superen clarament els inconvenients.

A continuació analitzarem amb detall els avantatges i els riscos de l'estratègia d'integració vertical, per comprendre les decisions sobre el grau d'integració adequat per a cada empresa.

5.1. Avantatges de la integració vertical

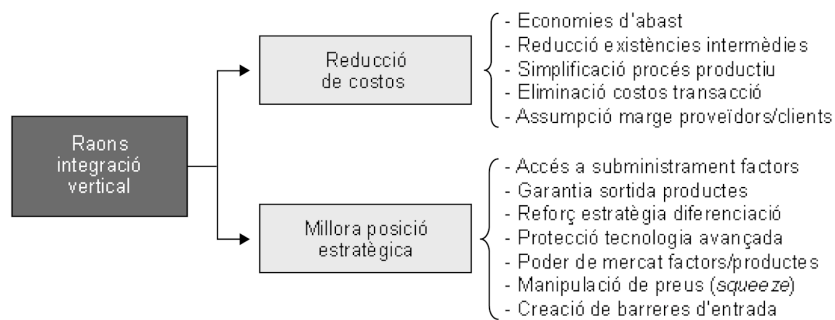
La figura 10 resumeix les raons que justifiquen la integració vertical. Els principals **avantatges** d'aquesta estratègia es deriven de l'obtenció d'una major rendibilitat mitjançant la reducció de costos o a través de l'obtenció, per part de l'empresa, d'una posició competitiva forta en la indústria en què opera.

Un cas d'integració vertical intensa

Una de les indústries en què la integració vertical és molt intensa és la petroquímica, on es poden trobar empreses que disposen de pous petrolífers, sistemes de transport, plantes de refinaria, distribució a l'engròs i gasolineres pròpies.



En la imatge, vista general de les instal·lacions d'una refinaria a Tarragona

Figura 10. Raons per a la integració vertical

1) Els principals mecanismes pels quals una empresa integrada verticalment pot obtenir millores en la seva rendibilitat, mitjançant la **reducció de costos**, són els següents:

- Les **economies d'abast** que es deriven d'un millor aprofitament de recursos, que poden ser compartits (instal·lacions productives, magatzems, sistemes de transport, etc.) entre les diferents activitats.
- La integració d'activitats permet **reduir els nivells intermedis d'existències**, així com simplificar, en ocasions, el procés productiu mitjançant l'**eliminació de processos intermedis** que, d'una altra manera, serien necessaris.
- És possible eliminar els **costos de transacció** que es deriven de contractar proveïdors o clients externs. Aquests estalvis es deuen a la menor necessitat d'obtenir informació i de negociar o, simplement, a la reducció dels procediments administratius.
- Permet a l'empresa **assumir el marge** que porta associat l'activitat dels proveïdors o clients i reduir els seus costos d'aprovisionament i, indirectament, els de distribució. En tot cas, es pretén augmentar el marge propi apropiant-se del que abans tenien els proveïdors i/o els clients, i millorar així la rendibilitat econòmica de l'empresa.

2) A més dels avantatges anteriors en costos, l'empresa pot obtenir millores en la seva posició competitiva mitjançant la integració vertical. Els principals avantatges d'aquest tipus, que podríem denominar **avantatges estratègics**, es poden derivar dels factors següents:

- L'empresa pot adoptar la integració vertical per tal de facilitar el seu **accés al subministrament de factors** o de garantir una **sortida per als seus productes**. Aquest aspecte pot ser important quan el poder de negociació de clients o proveïdors imposa condicions dures per a l'empresa o genera incertesa en l'aprovisionament o comercialització.

- La integració vertical pot permetre **reforçar una estratègia de diferenciació de producte** basada, per exemple, en la qualitat.
- Aquesta estratègia permet **protegir una tecnologia avançada**, atès que l'empresa fabrica els seus propis components sense haver de cedir la tecnologia necessària als proveïdors.
- En indústries amb un alt grau de concentració (oligopolis), la integració vertical pot suposar un increment del poder de l'empresa en la mesura que això suposi cert **poder de control sobre els mercats** de factors o de productes finals.
- Permet la possibilitat de **manipular els preus** mitjançant el que es coneix com a *squeeze* de preus o estratègia que esprem els preus i que consisteix a reduir per sota del nivell acceptable el marge d'una empresa competidora no integrada. Ja que l'empresa integrada acumula els diferents marges de les etapes del procés en què actua, podria reduir el marge en un d'ells per guanyar quota de mercat en l'esmentada etapa o expulsar competidors especialitzats que no puguin afrontar aquesta situació.
- Com a conseqüència d'algunes de les raons anteriors, la integració vertical pot crear **barreres d'entrada** a la indústria difícils de superar per a les empreses no integrades.

Estratègia de diferenciació

L'estratègia de diferenciació es veu reforçada perquè la integració vertical permet a l'empresa controlar millor la qualitat dels components o factors que necessita per als seus productes i es pot cuidar més la imatge de marca davant els consumidors finals, oferint, per exemple, un millor servei postvenda.

5.2. Riscos de la integració vertical

Davant els avantatges anteriors, la integració vertical presenta alguns **inconvenients o riscos** que és necessari analitzar, ja que han portat moltes empreses integrades al fracàs o a processos de desintegració vertical. Els riscos més evidents són els següents:

- 1) Encara que la integració vertical suposa una forma de diversificació per l'entrada en noves activitats, el **risc global de l'empresa** augmenta, ja que aquesta compromet un major volum de recursos amb el cicle complet d'un determinat producte. Si el mercat final de l'esmentat producte entra en declivi, la resta de les activitats també es veuran afectades en disminuir la seva demanda.
- 2) **Eleva les barreres de sortida de la indústria**, ja que l'empresa té un major volum d'actius involucrats en les diferents etapes en què actua que altres empreses especialitzades que només tenen activitat en una d'aquestes etapes.

3) **Falta de flexibilitat** davant els canvis, tecnològics o d'altre tipus que es produeixin tant en el mercat de factors com en el de productes. En aquests casos, l'adaptació als canvis és més senzilla amb substitució de proveïdors o clients que amb modificacions internes, que poden afectar totes les fases del cicle del producte i que poden exigir, per tant, grans inversions.

4) **Redueix la capacitat per a introduir innovacions autònomes.** L'empresa integrada està en una posició de desavantatge per a introduir innovacions per la falta de contacte amb proveïdors o clients externs, per l'excessiva dispersió de l'atenció de l'empresa en múltiples activitats i per la falta d'incentius que suposa la competència del mercat.

5) **El marge de proveïdors o clients substituïts no es capta automàticament.** Aquests poden gaudir d'avantatges competitius que l'empresa no pot aprofitar, com l'efecte experiència. Fins i tot encara que es captin aquests avantatges mitjançant l'adquisició del proveïdor o del client, es poden perdre antics clients, ja que els competidors directes difícilment acceptaran que l'empresa els aprovisioni de factors importants.

6) **Diferències en l'escala òptima de les diferents fases productives.** Aquesta limitació sorgeix de la relació entre la quantitat de productes que l'empresa demandarà d'una fase anterior i el volum total que és precís assolir per a aconseguir una producció eficient en aquesta etapa.

7) En l'empresa integrada augmenta considerablement la **complexitat organitzativa**, que requereix sistemes de planificació, coordinació i control sofisticats, cosa que redunda en un increment de costos.

Aplicació 6. La integració vertical en el Grup Marsans

Moltes empreses dedicades a l'activitat turística actuen en el mercat com a empreses integrades en tractar d'oferir al client un producte integrat en forma de paquet de vacances. D'aquesta manera, al costat del disseny dels programes de vacances, les empreses tracten de garantir, d'una banda, la provisió dels serveis bàsics, tals com el transport o l'allotjament. I d'una altra, les empreses tracten d'assegurar la venda dels seus serveis a través tant de la distribució a l'engròs (operadors turístics) com minorista (agències de viatges), si bé aquesta última activitat sol dur-se a terme mitjançant la cooperació amb agents franquiciats en molts casos.

D'aquesta manera, s'ofereix al client un producte integrat i es garanteix la qualitat del servei prestat, almenys en els seus elements importants. Aquest esquema és habitual en diferents empreses de viatges, com ara Halcón Viajes o Viajes Marsans. La taula 2 mostra l'exemple d'aquest últim grup.

Taula 2. Participació del Grup Marsans en activitats turístiques.

Indústries	Nom de l'empresa	Tipus d'activitat	Participació
Transport aeri	Aerolíneas Argentinas	Companyia aèria	94%
	Spanair	Companyia aèria	5%
	Air Plus Comet	Companyia aèria	100%
	Aebal	Companyia aèria	5%
	Newco	Serveis de terra (<i>handling</i>)	48%



Indústries	Nom de l'empresa	Tipus d'activitat	Participació
Agències de viatges	Viajes Marsans Vie Viajes	Agència de viatges	100%
		Agència de viatges	100%
Operadors turístics	Mundicolor/Tiempo Libre	Viatges generals	100%
	Club de Vacaciones	Viatges generals	5%
	Pullmantur	Viatges internacionals	100%
	Iberrail	Viatges amb tren i vaixell	17%
	Mundo Social	Viatges tercera edat	25%
	Trapsatur	Viatges amb autobús	100%
Hotels	Hotetur	Hotels	50%
Mitjans de transport	Trapsa	Autobusos	100%

6. L'estratègia de reestructuració de la cartera de negocis

Les estratègies d'expansió i diversificació d'activitats assumeixen implícitament la vinculació entre el desenvolupament de l'empresa i el seu creixement. D'aquesta manera, defineixen la direcció cap a la qual creix l'empresa mitjançant l'entrada en nous negocis (diversificació) o la consolidació i desenvolupament dels negocis existents (expansió).

Tanmateix, algunes empreses es poden plantejar reduir la seva mida o el seu àmbit i tractar de centrar més les seves activitats al voltant dels negocis bàsics (especialització) o reestructurar la composició de la seva cartera de negocis, encara que no necessàriament evolucionant cap a una diversificació més gran o més petita. Denominarem aquest tipus d'estratègia de desenvolupament **estratègia de reestructuració**.

Una empresa segueix una estratègia de **reestructuració** quan modifica el conjunt dels negocis a què es dedica, ja sigui canviant la manera de competir en algun d'ells o bé abandonant-ne almenys un.

La reducció de la mida de l'empresa o la reestructuració de la seva cartera pot tenir, almenys en principi, una percepció negativa. No obstant això, es tracta d'un fenomen cada vegada més freqüent, per la qual cosa es fa necessari analitzar-lo com una part important de les estratègies de desenvolupament empresarial.

Quan la direcció de l'empresa detecta un problema en l'estratègia corporativa perquè no s'està creant tot el valor que es podria crear o s'està destruint valor, el pas següent és identificar les causes d'aquesta situació. En general, aquestes causes es poden deure a tres **raons**:

- 1) Un o diversos negocis de la cartera tenen **resultats negatius**, amb la qual cosa en disminueix la rendibilitat global.
- 2) Un o diversos negocis de la cartera, tot i tenir resultats positius, **no generen sinèrgies**, per la qual cosa, en no crear valor per al conjunt, se'n podria prescindir.
- 3) L'estructura de la cartera en el seu conjunt **no respon a una lògica dominant**, per la qual cosa la direcció corporativa té dificultats per a generar sinèrgies i crear valor.

En la primera de les situacions, l'empresa s'ha de plantejar què ha de fer amb el negoci que té resultats insatisfactoris. Les altres dues situacions afecten directament l'estructura de la cartera de negocis i, per tant, la definició del camp d'activitat.

6.1. Reestructuració del negoci

La raó més evident per la qual una empresa es planteja **reestructurar un negoci** és la persistència d'uns resultats deficients. La decisió crucial en aquest cas és abandonar el negoci o tractar de recuperar-lo o sanejar-lo perquè torni a recuperar la rendibilitat.

Per a prendre adequadament aquesta decisió, cal analitzar primer les **causes** que provoquen aquesta situació per poder decidir l'actuació més convenient. Algunes de les causes genèriques més freqüents dels mals resultats d'un negoci són les següents:

- Direcció poc eficient.
- Excés de creixement.
- Estratègia competitiva inadequada.
- Alts costos.
- Aparició de nous competidors.
- Canvis estructurals de la demanda.
- Inèrcia organitzativa.

En aquests casos, l'empresa s'ha de plantejar què ha de fer amb el negoci que, per unes o altres raons, acusa mals resultats. En general, té dues **opcions bàsiques**:

1) **Sanejament**: aquesta opció implica mantenir el negoci en la cartera i és adequada quan hi ha possibilitats reals de recuperar-ne la rendibilitat. En aquestes circumstàncies, l'empresa pot prendre mesures com el canvi de l'equip directiu responsable del negoci, la redefinició de l'estratègia competitiva, la venda d'alguns actius, el refinançament del deute o la implantació de mesures concretes de reducció de costos per a recuperar la rendibilitat.

2) **Abandonament** del negoci, de manera que es modifica el camp d'activitat. Si l'empresa considera que el negoci no té possibilitat de ser sanejat o, encara que sigui possible sanejar-lo, ja no té interès en el negoci, llavors opta per la desinversió o abandonament del negoci.

Identificació de les causes

A vegades les empreses no analitzen les causes reals dels mals resultats, de manera que s'adopten decisions que resolen els problemes de desequilibri a curt termini però no permeten generar un avantatge competitiu a mitjà i a llarg termini. En aquests casos, els problemes tornen a aflorar amb tota probabilitat.

6.2. Reestructuració de la cartera de negocis

En ocasions, no és un negoci aïllat el que planteja mals resultats sinó l'empresa en el seu conjunt com a conseqüència de la composició de la seva cartera de negocis, cosa que obliga a plantejar la redefinició de l'esmentada cartera.

Una empresa segueix una estratègia de **reestructuració de la seva cartera de negocis** quan n'abandona almenys un per a aconseguir una major coherència entre els negocis restants.

Els motius que poden conduir a aquesta decisió es poden sintetitzar en els següents (Pearce i Robinson, 1994; Hill i Jones, 2005):

- Un **excés de diversificació** pot obligar una empresa a desprendre's d'alguns dels seus negocis i buscar una major coherència i encaix de la cartera entorn dels negocis centrals o bàsics (en anglès, *corporate refocusing*).
- L'aparició d'**importants competidors en els negocis centrals** de l'empresa que n'amenacen la posició competitiva. En aquest cas, l'abandonament de negocis no relacionats es justifica per la dispersió d'atenció que generen.
- La proliferació de les **formes de cooperació** ha permès que moltes empreses es plantegin processos de desintegració vertical o de reducció de la diversificació.
- Fins i tot quan un negoci té resultats positius, l'empresa es pot plantejar abandonar-lo si hi ha alternatives disponibles millors per a crear valor. D'aquesta manera, la desinversió en un negoci permet **finançar una nova adquisició** que s'espera que sigui més rendible (Dess i Miller, 1993).

Les estratègies per a abandonar els negocis no desitjats de la cartera poden ser de tres tipus: venda, collita i liquidació.

1) L'**estratègia de venda** és la més atractiva, en principi, per a l'empresa perquè li pot permetre recuperar millor la inversió feta en el negoci. La venda es podria fer a un conjunt d'inversors independents, a una altra empresa o als directius/professionals del negoci que es vol vendre. En el primer cas, la fórmula pot ser una oferta pública de venda d'accions i requereix com a condició la rendibilitat acceptable del negoci i l'evolució positiva del mercat borsari.

La venda del negoci a una altra empresa és una altra sortida interessant, especialment si és possible trobar una empresa en què el negoci en venda encaixi adequadament en la seva cartera, cosa que permetria reforçar aquesta empresa i explotar el potencial del negoci esmentat. En aquest cas, l'empresa que l'adquireix normalment estarà disposada a pagar-ne un bon preu. Finalment,

Bibliografia complementària

Pearce II, J. A.; Robinson Jr, R. B. (1994). *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control* (5a ed.). Burr Ridge: Irwin.

Hill, C. W. L.; Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (6a ed.). Mèxic: McGraw Hill.

Cooperació

Més endavant, en aquest mateix mòdul analitzem les estratègies de cooperació.

Bibliografia complementària

Dess, G. G.; Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Nova York: McGraw-Hill.

Spin-off

El concepte *spin-off* o escissió s'explica més endavant, en l'apartat dedicat a les estratègies de cooperació.

la venda del negoci als directius o a un grup de professionals de l'empresa es pot articular a través d'una compra palanquejada (en anglès, *Leveraged Buy-Out* o LBO) o una segregació mitjançant una escissió (*spin-off*).

2) L'**estratègia de collita** suposa intentar maximitzar els fluxos financers a curt termini mitjançant la cessació de les inversions en l'esmentat negoci i l'explotació de les oportunitats de rendibilitat que encara hi hagi. Pasta un temps, el negoci s'abandonarà normalment mitjançant la liquidació. El problema de l'estratègia de collita és que pot accelerar el declivi del negoci si els treballadors o el mercat perceben l'actitud de l'empresa.

3) L'**estratègia de liquidació** és l'opció menys atractiva que té una empresa per a abandonar un negoci. Suposa la venda dels actius que puguin tenir valor en el mercat i, per tant, la cessació de les activitats pròpies del negoci. D'aquesta manera, es tractaria d'obtenir el major volum de recursos d'aquest procés. El problema d'aquesta estratègia pot estar en la resistència de la direcció a reconèixer el fracàs del negoci i a iniciar el procés de liquidació d'una manera planificada i ordenada. En general, els directius tracten de salvar el negoci fins al final, confiant que els problemes són passatgers o esperant algun cop de sort. El problema d'aquesta actitud rau en el fet que pot acabar en una fallida legal, amb la qual la direcció perd el control del procés de liquidació, ja que ha de passar a mans dels tribunals de justícia.

Aplicació 7. La reestructuració de la cartera de negocis a Uralita

Els orígens del Grup Uralita es remunten a l'any 1907, quan va introduir un nou material que va revolucionar el món de la construcció, el fibrociment. La procedència d'aquest material, les muntanyes Urals a Rússia, va donar nom a la companyia: Uralita. La versatilitat, resistència, modelatge, durada i caràcter ignífug del fibrociment va fer que fos emprat per a fabricar en gran manera plaques ondulades destinades a cobrir edificis i fabricar canonades.

Després d'una etapa de creixement notable motivada per la necessitat de reconstrucció després de la Guerra Civil espanyola, l'inici del procés de diversificació de la companyia va estar vinculat a l'enorme aparició del plàstic com a material de construcció a partir de la dècada dels seixanta. Aquesta innovació tecnològica va conduir a introduir definitivament aquest material en les tècniques de construcció. D'aquesta manera, les canonades i cobertes tradicionals d'Uralita fabricades en fibrociment van tenir noves versions en plàstic que es van oferir als clients.

Tanmateix, l'extensió de la diversificació es va dur a terme a partir dels anys setanta. En aquella època, Uralita va aprofitar la gran capillaritat de la seva xarxa de distribució comercial i va començar a convertir-se en un grup d'empreses l'objectiu de les quals era ser capaç de subministrar al mercat de la construcció tots els materials necessaris per a aconseguir que l'obra fos un èxit. D'aquesta manera, el 1974 es va iniciar la producció de teules de formigó, que va ser complementada des del 1985 amb la fabricació de teula ceràmica. El 1977, va començar la introducció a Espanya d'un concepte de envà interior molt estès als Estats Units, la placa de cartró-guix Pladur. Durant aquest període de diversificació expansiva Uralita també es va introduir en altres sectors com les pintures, la fabricació de contenidors plàstics, la ceràmica sanitària i la ceràmica plana. En línia amb aquesta estratègia, el 1987 l'empresa va prendre una important participació en una empresa química que posteriorment va absorbir, Energía e Industrias Aragonesas, amb l'objectiu de disposar de la matèria primera per a la venda d'un nou material de construcció, el PVC. Aquesta companyia es va convertir en el nucli de la divisió de productes químics d'Uralita.

A partir de la dècada dels noranta l'estratègia d'Uralita es va enfocar cap a la diversificació geogràfica, després de l'adquisició de negocis a Europa Occidental, Europa de l'Est i Amèrica del Sud. Aquesta estratègia va culminar el setembre de 2002 amb l'adquisició de la divisió d'aïllants de l'empresa alemanya Pfeleiderer. Després d'aquesta adquisició, el



grup Uralita tenia 17 negocis a la seva cartera i tenia 70 fàbriques que es dedicaven a la fabricació d'una gran varietat de productes heterogenis a Espanya, Europa i Amèrica.

Aquest va ser el moment elegit per la corporació financera Nefinsa, propietat de la família Serratosa, per llançar una oferta pública d'adquisició (OPA) d'accions sobre Uralita. El principal argument que va utilitzar Nefinsa per a justificar el llançament de l'oferta, que va ser qualificada d'hostil per una part del Consell d'Administració d'Uralita, va ser que en els últims anys els inversors no havien vist millorar la rendibilitat de la seva inversió i que l'empresa presentava mals resultats. De fet, les accions d'Uralita havien perdut la meitat del seu valor entre 1997 i l'any 2002 i a més havia sofert un deteriorament de la seva rendibilitat que es reflectia en una caiguda del resultat net de la societat dominant des dels 34,9 milions d'euros de l'any 2000 fins als 16,7 milions d'euros el 2002. Aquesta situació estava acompanyada d'un deteriorament de la situació financera, en què el deute, provocat per grans operacions d'adquisició, es va multiplicar per vuit entre l'any 1997 i l'any 2002.

L'OPA va tenir èxit i Nefinsa es va convertir en l'accionista de control de la societat. Els nous gestors van definir una nova visió estratègica que preveia el desenvolupament de negocis de materials de construcció a Europa i centrava les seves activitats estratègiques en quatre negocis: aïllants plàstics i de fibra de vidre, guixos, teules i sistemes de canonades. Aquests negocis tenien la consideració d'estratègics a causa que en els mateixos l'empresa disposava d'actius diferenciats i representaven l'any 2003 el 69% de les vendes i el 93% de l'EBITDA (benefici abans d'interessos, impostos, deprecacions i amortitzacions) del grup. La prioritat de l'empresa en aquests negocis va ser enfortir i millorar la posició competitiva a través d'augmentos en l'eficiència operativa i el disseny de plans que permetessin enfocar les inversions i aprofitar les sinergies entre els negocis. Els altres tretze negocis que formaven part de la cartera de negocis del grup van ser considerats no estratègics i van ser desinvertits ordenadament entre els anys 2003 i 2005, en vendre'ls a compradors que van oferir preus que reflectien el valor estratègic dels actius.

L'impacte del nou pla estratègic (2004-2006) no es va fer esperar. Durant l'exercici de 2004 Uralita va aconseguir uns resultats històrics, els millors de la història del grup, de 43,3 milions d'euros basats en la millora dels resultats operatius dels negocis estratègics. A més, en el mercat borsari el creixement de la cotització de l'acció d'Uralita va ser d'un 52% durant l'exercici, molt per sobre de la revalorització de l'Ibex 35 per a aquell mateix període (17%). De manera addicional, l'empresa va aconseguir rebaixar el deute dels 478 milions d'euros als 100 i, una vegada conculsa la reestructuració de la seva cartera de negocis l'any 2005, tenia previstes inversions de més de 100 milions d'euros en noves plantes productives en els seus negocis estratègics en el marc del seu nou Pla estratègic (2007-2009).

7. Mètodes de desenvolupament: intern i extern

7.1. Desenvolupament intern davant desenvolupament extern

Una vegada analitzades les diferents estratègies relatives a les direccions del desenvolupament que pot seguir una empresa, és necessari plantejar els mètodes o vies a través dels quals s'han d'assolir els objectius de les esmentades estratègies. Aquests mètodes són el desenvolupament o creixement intern i el desenvolupament o creixement extern, i ambdós permeten a l'empresa aconseguir qualsevol de les direccions del desenvolupament descrites amb anterioritat.

S'entén per **desenvolupament intern** el que l'empresa fa per mitjà d'inversions en la seva pròpia estructura, de tal manera que aconsegueix una mida més gran mitjançant la construcció de noves instal·lacions, la contractació de personal, la compra de maquinària, etc. Suposa la inversió en nous factors de producció que fan augmentar la capacitat productiva de l'empresa i és la manera convencional mitjançant la qual l'empresa creix, i incrementa la mida que té.

Creixement orgànic

El desenvolupament intern també es denomina creixement orgànic o natural.

Tanmateix, en les últimes dècades, en els països d'economia de mercat més desenvolupats, assistim a un procés cada vegada més important i accelerat de concentració d'empreses mitjançant diferents formes d'agrupament que es denominen de desenvolupament o creixement extern.

El **desenvolupament extern** és el tipus de creixement que resulta de l'adquisició, participació, associació o control, per part d'una empresa, d'altres empreses o d'actius d'altres empreses que ja estaven en funcionament.

L'empresa aconsegueix així una mida més gran mitjançant la incorporació al seu patrimoni de la capacitat productiva corresponent a l'empresa o actius integrats. Igual com ocorre amb el desenvolupament intern, amb l'extern l'empresa pot ampliar els seus negocis actuals o introduir-se en altres de nous. Mitjançant el creixement extern, l'empresa implicada creix però no ho fa el sistema econòmic en el seu conjunt, ja que la capacitat productiva resultant és la mateixa que abans tenien les empreses per separat.

7.2. Raons per al desenvolupament extern

Entre les raons d'índole molt diversa que justifiquen la importància cada vegada més gran del desenvolupament extern, hi ha l'eficiència econòmica, el poder de mercat i altres aspectes que comentem a continuació (Cuervo, 2001; Mascareñas, 2005).

1) Motius d'eficiència econòmica

- El desenvolupament extern afavoreix la **reducció de costos** de funcionament, atès que aconseguix economies d'escala i/o abast mitjançant la integració de dues empreses els sistemes de les quals són complementaris entre si i aconseguix generar sinergies.
- Es poden aconseguir **nous recursos i capacitats** mitjançant la unió o adquisició d'una altra empresa que o bé té recursos altament valuosos o bé els té en quantitat considerable.
- En ocasions se **substitueix l'equip dirigent** de l'empresa integrada quan s'observa que la seva rendibilitat és molt inferior al potencial de rendes que pot assolir.
- És possible **col·locar fons excedentaris** de què pot disposar l'empresa, que sobrepassen les necessitats d'inversió dels seus negocis actuals, davant l'oportunitat d'una bona inversió, principalment si l'altra empresa es pot adquirir a un bon preu.
- Aquestes operacions afavoreixen l'**obtenció d'incentius fiscals** que poden augmentar els beneficis de les adquisicions i fusions. Aquests incentius deriven de l'existència d'exempcions o de bonificacions, l'afloració de plusvàlues latents, l'amortització de despeses de fusió o la compensació entre els comptes de resultats de les empreses, de manera que s'estalvien impostos.

2) Motius de poder de mercat

- El desenvolupament extern pot ser l'única manera d'**entrar en una indústria i/o un país**. La integració d'una empresa ja existent pot ser l'única o, en el seu cas, la millor manera de superar una barrera d'entrada en la indústria o el país en què es troba aquesta empresa.
- Quan les fusions i adquisicions són de caràcter horitzontal (és a dir, s'integren empreses que actuen en la mateixa etapa del cicle productiu), un objectiu habitual és l'increment del poder de mercat de l'empresa resultant i, en conseqüència, la **reducció del nivell de la competència en la indústria** (Trautwein, 1990).

Bibliografia complementària

Cuervo García, A. (2001). "Fusiones y adquisiciones: justificación del proceso". A: Diversos autores. *Non Idem Iterum, Semper Novum. Homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada* (pàg. 133-147). Sevilla: Edición Digital @ tres.

Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2005). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (4a. ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Bibliografia complementària

Trautwein, F. (1990). "Merger Motives and Merger Prescriptions". *Strategic Management Journal* (vol. 11, núm. 4, pàg. 283-296).

- Quan les fusions i adquisicions són de caràcter vertical, l'objectiu és aconseguir de manera immediata els **avantatges de la integració vertical**.
- Davant la globalització dels mercats, convertir-se en un **competidor internacional de primer nivell** exigeix tenir una mida d'empresa significativa que es pot assolir molt més ràpidament per processos de desenvolupament extern.

3) **Altres motius**, relacionats amb els interessos dels directius o com a respostes politicoadministratives:

- El desenvolupament extern afavoreix que **els directius assoleixin els seus propis objectius**, ja que poden satisfer més fàcilment la seva funció d'utilitat, que està relacionada amb l'augment de retribucions, l'augment de poder, la disminució del risc empresarial, el reconeixement social, etc. (Manne, 1965; Weston i altres, 1990), però el seu l'objectiu primordial no és la creació de valor per a l'accionista.
- A vegades, el desenvolupament extern és simplement una resposta davant de **tendències majoritàries en la indústria**, pressions dels bancs d'inversió o de les administracions públiques.

Bibliografia complementària

Manne, H. G. (1965). "Mergers and the Market for Corporate Control". *Journal of Political Economy* (vol. 73, núm. 2, pàg. 218-225).

Weston, J. F.; Chung, K. S.; Hoag, S. E. (1990). *Mergers, Restructuring and Corporate Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

A la pràctica, difícilment no és un sol factor el que motiva els processos de desenvolupament extern, sinó més aviat una combinació d'alguns d'aquests factors. Les indústries en què en els últims anys es produeixen amb més freqüència fusions, adquisicions o aliances entre empreses presenten alguna de les característiques següents: hi ha una escassa diferenciació en els seus productes, tenen problemes de sobrecapacitat productiva instal·lada, els graus de recerca exigeixen costos creixents i dimensions mínimes en R+D o el risc dels canvis tecnològics incita a compartir els riscos (Cuervo, 2001, pàg. 134).

7.3. Avantatges i inconvenients del desenvolupament extern

Atès que el desenvolupament intern i extern són opcions estratègiques alternatives, es pot dir que els avantatges d'un són els inconvenients de l'altre, i viceversa. Per aquest motiu, com a criteri d'exposició, ens centrarem en la consideració dels avantatges i inconvenients des del punt de vista del desenvolupament extern.

Si bé hi ha una estreta relació entre els motius que justifiquen el desenvolupament extern i els **avantatges** que presenta, explicarem els avantatges com a resultat de l'anàlisi comparativa entre els dos tipus de desenvolupament considerats. Així, podem dir que el desenvolupament extern és més avantatjós que l'intern en els aspectes següents (Chevalier, 1976; Menguzzato i Renau, 1991):

1) El desenvolupament extern és **més ràpid** que l'intern, ja que permet incorporar immediatament la capacitat productiva de l'empresa integrada, sense haver d'esperar al període de maduració de les inversions pròpies fetes per desenvolupament intern.

2) Sembla més recomanable el desenvolupament extern quan una empresa vol introduir-se en una nova indústria o país les característiques competitives del qual tenen menys relació amb els que actuava anteriorment. És a dir, davant de **processos de diversificació no relacionada o internacionalització**, la integració d'una empresa en funcionament en el sector o país de destinació facilita l'entrada i redueix el risc del creixement.

3) Des d'un punt de vista temporal, el desenvolupament extern pot permetre una **millor selecció del moment adequat en què s'ha d'entrar en una indústria o un país** i a més s'aconsegueix començar a competir des del mateix moment en què l'operació es du a terme.

4) En les **indústries madures**, sol ser més fàcil introduir-se mitjançant desenvolupament extern, ja que no s'altera la mida total de la indústria.

Tanmateix, el desenvolupament extern no és exempt de certes dificultats, que amb freqüència poden provocar resultats pitjors que els esperats. A continuació s'exposen alguns dels principals **inconvenients** del desenvolupament extern davant l'intern:

1) A diferència del desenvolupament intern, l'extern **no permet optimitzar les decisions en la gestió del procés de creixement** en aspectes importants.

2) Les operacions de desenvolupament extern requereixen processos d'**obtenció de la informació i de negociació** amb l'empresa objectiu, que no sempre són fàcils d'assolir.

3) El desenvolupament extern sol **resultar més costós** que l'intern, llevat de determinades ocasions, en les quals el preu de compra és reduït per circumstàncies excepcionals com ara una mala gestió, problemes econòmics i financers, necessitat de vendre o situació de crisi de l'empresa que es compra. Els costos addicionals deriven del procés de negociació de l'operació, de l'aparició d'actius duplicats i de la necessitat de reestructurar l'empresa per a integrar-la.

Bibliografia complementària

Chevalier, J. M. (1976). *La economía industrial en cuestión*. Madrid: Blume.

Menguzzato Boulard, M.; Renau Piqueras, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.

No optimització

En adquirir empreses ja existents probablement no s'obté la tecnologia més recent, sobretot referent als béns d'equip. Tampoc no s'optimitza la localització industrial i la distribució comercial.

4) En les fusions i adquisicions solen aparèixer altres problemes derivats de la necessària **integració dels sistemes productiu, organitzatiu i cultural** de les empreses que s'uneixen. Amb freqüència aquests costos s'obliden, però constitueixen una part molt important del possible èxit de l'operació.

5) Determinades operacions de concentració d'empreses poden estar limitades per les administracions públiques en virtut de la **preservació de la lliure competència** en els mercats.

7.4. Tipus de desenvolupament extern

Totes les alternatives al desenvolupament intern es poden considerar desenvolupament extern. Identifiquem els tipus següents, en funció del mètode o procediment que se segueixi:

1) La **fusió d'empreses**: consisteix en la integració de dos o més empreses de manera que desaparegui almenys una de les originals.

2) L'**adquisició d'empreses**: consisteix en una operació de compravenda de paquets d'accions entre dues empreses.

3) La **cooperació o aliances entre empreses**: suposa una fórmula intermèdia, mitjançant la qual s'estableixen vincles i relacions entre les empreses, a través de fórmules jurídiques expresses o bé amb acords explícits o tàcits, però sense pèrdua de personalitat jurídica de cap dels participants, que mantenen la seva independència jurídica i operativa.

A continuació s'expliquen les característiques més importants de cada una d'aquestes vies de desenvolupament extern.

7.4.1. Fusions d'empreses

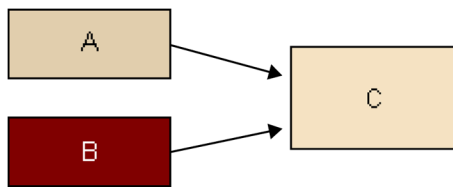
Les **fusions** d'empreses són unions entre dues o més empreses, normalment amb la pèrdua de personalitat jurídica d'almenys un participant.

Aquesta modalitat pot presentar les formes següents:

a) **Fusió pura**: una fusió pura es produeix quan dues o més empreses, generalment d'una mida equivalent, acorden unir-se i crear una nova empresa a què aporten tots els seus recursos, el patrimoni (béns, drets) i també els deutes, per la qual cosa a continuació dissolen les empreses primitives. Segons la figura 11, les empreses originàries (A i B) desapareixen per donar lloc a la creació d'una nova empresa (C).

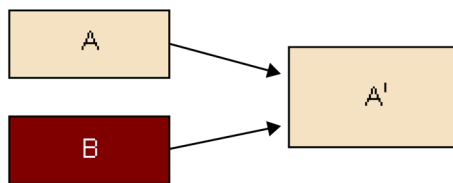
Cooperació

Donada la importància i actualitat que té la cooperació entre empreses, s'analitza amb més profunditat en l'últim apartat del mòdul.

Figura 11. Fusió pura d'empreses

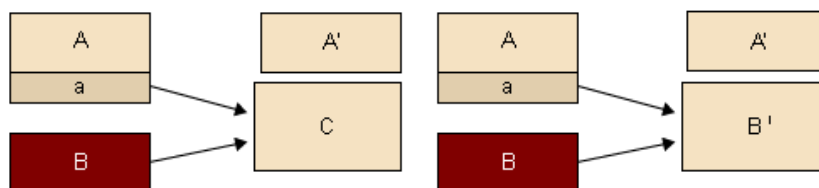
Font: Bueno (1996, pàg. 367).

b) Fusió per absorció: la fusió per absorció es produeix quan una de les empreses implicades (absorbida) (B) desapareix i el seu patrimoni s'integra a l'empresa absorbent (A). En aquest cas (podeu veure la figura 12), l'empresa absorbent (A') continua existint, però acumula en el seu patrimoni el corresponent a l'empresa absorbida (B).

Figura 12. Fusió per absorció

Font: Bueno (1996, pàg. 366).

c) Fusió amb aportació parcial d'actiu: la fusió amb aportació parcial d'actiu (podeu veure la figura 13) es produeix quan una societat (A) aporta tan sols una part del seu patrimoni (a) juntament amb l'altra empresa amb què es fusiona (B) bé a una nova societat (C), que es crea en el mateix acord de fusió, o bé a una altra societat preexistent (B'), que d'aquesta manera augmenta la seva mida (B'). Perquè aquesta situació es produeixi, és necessari que la societat que aporta els actius (A) no es dissolgui.

Figura 13. Fusió amb aportació parcial d'actiu

Font: Bueno (1996, pàg. 369)

Aplicació 8. La fusió de Tavex i Santista

L'empresa tèxtil basca Tavex Algodonera i la brasilera Santista Textil van firmar el 2006 un acord de fusió per a convertir la nova empresa resultant en el major productor de teixit vaquer del món, amb una quota de mercat aproximada entre el 10 i el 15% mundial.

Tavex ja era líder europeu en fabricació d'aquest tipus de teixit, mentre que Santista tenia una important posició a Llatinoamèrica, amb fàbriques al Brasil, Argentina i Xile. Malgrat això, l'objectiu de la fusió era fer front als nous competidors en el mercat procedents de països emergents, especialment de la Xina.

L'empresa brasilera estava controlada en un 81,6% del seu capital per dos accionistes: Camargo Correa i Sao Paulo Alpargatas. El procediment de la fusió va consistir a crear una nova empresa, Santista España, a la qual els dos accionistes de referència de Santista aportaven la seva participació. Posteriorment, Santista España era absorbida per Tavex.

Segons l'equació de canvi de la fusió, Tavex havia d'emetre 2,95 milions de noves accions, que passarien a les mans dels propietaris brasilers, que aconseguien un 59% del capital de la nova empresa cotonera. En el moment de la fusió, Santista estava valorada en 190 milions d'euros, la qual cosa representava 1,76 vegades el valor de Tavex. La capitalització borsària de la nova empresa rondava els 300 milions d'euros.

7.4.2. Adquisicions d'empreses

La participació o **adquisició d'empreses** té lloc quan una empresa, mitjançant diversos procediments, compra una part del capital social d'una altra empresa, amb la intenció de dominar-la de manera total o parcial. En aquest procés, normalment cap empresa no perd la seva personalitat jurídica, per la qual cosa l'empresa adquirent i l'adquirida continuen existint.

L'adquisició o participació en empreses dona lloc a **distints nivells o graus de control** sobre el percentatge del capital social de l'adquirida en el seu poder i segons la manera com estiguin distribuïts la resta dels títols entre els altres accionistes. Així, se sol distingir si la matriu o adquirent ostenta un **control absolut** (adquireix més del 80% del capital social), **majoritari** (més del 50% del capital social) o **minoritari** (menys del 50% del capital social i amb la majoria de les accions restants molt repartides).

La compra d'una empresa es pot fer mitjançant un contracte de compravenda convencional en què s'especifiquen les condicions. Però en les últimes dècades, s'han desenvolupat dues fórmules financeres que, encara que també es poden donar per a fusions i absorcions, són bastant més freqüents en els processos de compravenda d'empreses, com són la compra mitjançant palanquejament financer o **Leveraged Buy-out** (LBO) i l'**oferta pública d'adquisició d'accions** (OPA) (Mascareñas, 2005).

Aplicació 9. L'OPA d'Iberdrola sobre Scottish Power

El 2007, Iberdrola va llançar una OPA sobre l'empresa escocesa Scottish Power, cinquena companyia energètica britànica, per a adquirir el 100% del seu capital. L'operació va donar lloc a la tercera elèctrica europea per valor dels seus actius (només darrere de la francesa EDF i de l'alemanya E.ON), a la sisena per ingressos i a la setena per valor borsari.

La compra es va valorar en 17.200 milions d'euros, dels quals 9.047 es van desemborsar en metàl·lic, incloent un dividend extra de 263 milions, i la resta en accions d'Iberdrola, a

Bibliografia complementària

Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2005). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (4a. ed.). Madrid: McGraw-Hill.

LBO, OPA

Els conceptes d'LBO i OPA apareixen definits en el glossari del mòdul.

raó d'1,1646 títols d'Iberdrola per cada acció de la companyia escocesa. Aquesta valoració suposava un 15,8% addicional a la cotització que Scottish Power tenia el dia anterior al reconeixement de l'oferta.

Per a finançar l'operació i fer front als costos addicionals de la compra, Iberdrola va negociar amb ABN Amro, Barclays Bank i Royal Bank of Scotland un crèdit sindicat per 11.738 milions, a més de duplicar les desinversions previstes en el Pla estratègic 2007-2009, fins a situar-les en 2.000 milions. Per al canvi d'accions es va procedir a una ampliació de capital per l'import corresponent.

L'operació, que estava subjecta a la legislació britànica sobre OPA, preveia la possibilitat que, en el termini de 45 dies, qualsevol altra empresa efectués una oferta competidora a la d'Iberdrola. El Consell d'Administració d'Scottish Power es comprometia a no buscar aquesta oferta competidora, però, en cas que es produís i que hagués tingut èxit o si Iberdrola retirava la seva oferta, l'empresa espanyola s'obligava a indemnitzar la britànica per valor de 50 milions d'euros.

La compravenda va haver de ser autoritzada per les autoritats europees de la competència, ja que l'operació tenia dimensió europea, en fer-se el 43% de la facturació conjunta fora d'Espanya.



8. Mètodes de desenvolupament: la cooperació empresarial

8.1. La cooperació entre empreses

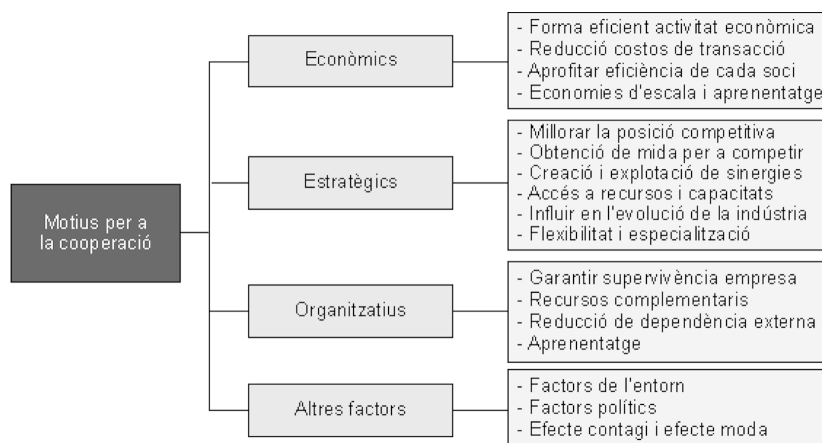
Les aliances d'empreses són un mètode intermedi entre el desenvolupament intern i l'extern.

La **cooperació** entre empreses es pot definir com "un acord entre dues o més empreses independents que, unint o compartint part de les seves capacitats i/o recursos, sense arribar a fusionar-se, instauren un cert grau d'interrelació per tal d'incrementar els seus avantatges competitius" (Fernández, 1991, pàg. 27).

Els **motius** per a la cooperació se solen classificar en tres tipus: econòmics, estratègics i organitzatius (Menguzzato, 1995).

Hi afegim, a més, una quarta categoria relacionada amb la influència de l'entorn, com mostra la figura 14.

Figura 14. Motius per a la cooperació entre empreses



1) Motius econòmics

Des d'un punt de vista econòmic, la cooperació es justifica com una **forma eficaç d'organitzar l'activitat econòmica** diferent del mercat i de l'organització interna, considerada una opció intermèdia entre ambdós. Aquesta posició intermèdia s'explica perquè, en ocasions, la cooperació permet **reduir els costos de transacció** en establir una relació de confiança i duradora amb un soci, co-

Bibliografia complementària

Fernández Sánchez, E. (1991). "La cooperación empresarial". *Información Comercial Española* (núm. 693, pàg. 25-38).

Menguzzato Boulard, M. (1995). "La triple lógica de las alianzas estratégicas". A: *Dirrección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno* (pàg. 503-523). Madrid: Civitas.

sa que facilita que es redueixi sensiblement el nombre de transaccions de mercat realitzades i que s'evitin els comportaments oportunistes típics d'aquestes relacions.

Estratègia híbrida

La cooperació és una estratègia híbrida. Això fa que, en ocasions, sigui difícil de caracteritzar i que inclogui una gran varietat de situacions o acords, alguns dels quals són més pròxims a un pur intercanvi de mercat (acords a llarg termini), mentre que d'altres se situen en els límits de la integració en una única organització (aliances d'empreses, consorcis).

D'altra banda, la cooperació permet **aprofitar millor l'eficàcia de cada soci**. És possible que, per a determinades activitats de la cadena de valor, una empresa sigui més eficient que una altra. A més, cada activitat pot tenir una mida òptima eficient, per la qual cosa una empresa podria ser massa gran per a certes activitats i, simultàniament, podria ser petita per a d'altres (Jarillo, 1988). En aquests casos, l'empresa podria exterioritzar algunes activitats de la cadena de valor cap a altres empreses que siguin més eficients i aconseguir, d'aquesta manera, reduir els costos de producció.

En definitiva, la cooperació suposa un compromís entre la flexibilitat del mercat (però amb menors costos de transacció) i l'eficàcia de la integració, pel fet que garanteix la coordinació adequada de les activitats sense augmentar els costos interns.

A més, la cooperació pot permetre assolir **economies d'escala** en activitats o indústries on la massa crítica mínima per a competir és molt alta. Igualment, es poden obtenir **economies d'aprenentatge**, és a dir, reduccions de costos per a beneficiar-se d'una acumulació d'aprenentatge i d'experiència més ràpida.

2) Motius estratègics

Des d'un punt de vista estratègic, la cooperació es justifica per la possibilitat d'**aconseguir una millor posició competitiva** en els mercats, sempre que aquesta no sigui possible per cap altra via. Aquesta millor posició pot ser deguda a costos menors, a un poder de mercat més gran, a l'accés a recursos i capacitats de què no es disposa o a l'accés als mercats globals en millors condicions.

En aquest sentit, la cooperació pot entendre's com un mètode alternatiu al desenvolupament intern i a les fusions/adquisicions per a aconseguir els objectius estratègics plantejats, tant referents a les estratègies competitives com a les corporatives.

Bibliografia complementària

Jarillo, J. C. (1988). "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal* (vol. 9, núm. 1, pàg. 31-44).

Entre els motius estratègics concrets per a dur a terme acords de cooperació, podem citar els següents (Fernández, 1991; García Canal, 1993; Menguzzato, 1995; Valdés, 1997):

- **Obtenció d'una mida adequada per a competir**, en permetre que els socis aconseguixin una dimensió més gran de manera ràpida sense renunciar per això a l'autonomia de cada empresa.
- **Creació i explotació de sinergies**, en aconseguir economies d'abast, mitjançant l'explotació conjunta d'un actiu fix o mitjançant l'aprofitament de les asimetries i complementarietats dels recursos.
- **Reducció del risc i la incertesa**, en permetre compartir els riscos de determinades activitats, sobretot si requereixen elevades inversions inicials.
- **Accés a recursos i capacitats no disponibles**. En el cas d'aliances amb proveïdors o clients, l'empresa es pot assegurar del subministrament de matèries primeres o de la sortida dels productes, respectivament.
- **Influència en l'evolució de la indústria**. Els acords entre les empreses d'una indústria, especialment entre competidors directes, faciliten el control conjunt de la seva evolució.
- **Flexibilitat i especialització**, ja que la cooperació permet fer front als entorns cada vegada més turbulents amb l'adequada flexibilitat organitzativa.

3) Motius organitzatius

Des d'un punt de vista organitzatiu, la cooperació es justifica per la **incapacitat de qualsevol empresa per a disposar de tots els recursos necessaris per a la seva supervivència**. Com es va veure en estudiar l'anàlisi de recursos i capacitats, una de les formes d'**aconseguir recursos i capacitats** era mitjançant l'establiment d'aliances. En aquest sentit, la cooperació és més adequada quan ambdós socis d'un acord necessiten determinats recursos que l'altre posseeix en excés, és a dir, hi ha **reciprocitat o complementarietat en la disponibilitat de recursos** (Bowman i Faulkner, 1997).

Aquesta lògica és especialment important quan les capacitats que es necessiten estan basades en **coneixement tàcit** de l'empresa, com ara el que es deriva del saber fer (*know-how*) o de les rutines organitzatives. Aquest tipus de capacitats només pot ser après mitjançant una estreta col·laboració amb el soci de l'acord.

4) Altres factors

Bibliografia complementària

García Canal, E. (1993, febrer). "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". *Información Comercial Española* (núm. 714, pàg. 87-98).

Valdés Llana, A. (1997). "Las alianzas como vía para poner en práctica la estrategia de las empresas". *Esic Market* (enero-marzo, pàg. 29-41).

Bibliografia complementària

Bowman, C.; Faulkner, D. (1997). *Competitive and Corporate Strategy*. Londres: Irwin.

A més dels motius anteriors, hi ha una sèrie de **factors de l'entorn** que estimulen la utilització de la cooperació. Entre ells podem esmentar la globalització dels mercats i la disminució de les barreres en el comerç internacional, en la ràpida difusió i en l'escurçament del cicle de vida de la tecnologia i dels productes, el desenvolupament d'oportunitats per aconseguir importants economies d'escala, d'abast i d'aprenentatge i, en general, l'augment de la turbulència i de la incertesa tant en les economies internacionals com en tots els aspectes de la vida (Bowman i Faulkner, 1997, pàg. 235).

A més, cal tenir en compte els **factors polítics** que, mitjançant les decisions dels governs, propicien, en ocasions, el recurs a les aliances com a única forma d'aconseguir els objectius plantejats.

Finalment, no hauríem de passar per alt que, a mesura que les aliances es generalitzen, les empreses que no han elegit aquest mètode de desenvolupament tendeixen a sentir-se obligades a assumir-lo, ja sigui per motius defensius (**efecte contagi**) o simplement per raons de moda (**efecte moda**) (Devlin i Bleackley, 1988).

8.2. Avantatges i inconvenients de la cooperació

Un dels **avantatges** més significatius de la cooperació és la combinació de l'eficiència operativa amb la flexibilitat pròpia d'un mer acord entre les parts, que es pot dissoldre en el cas que la cooperació no funcioni adequadament.

De l'anterior exposició dels motius que indueixen les empreses a establir acords de cooperació es poden deduir els principals avantatges que comporten. No obstant això, amb caràcter més específic, podem observar els **avantatges** més destacables de la cooperació en comparació amb el desenvolupament intern, el recurs al mercat o a les fusions i adquisicions per aconseguir els objectius estratègics proposats.

1) En comparació amb el desenvolupament mitjançant **transaccions internes** (per exemple, integració vertical), la cooperació ofereix els beneficis següents:

- **Elimina la complexitat organitzativa** de l'empresa integrada, que requereix sistemes de planificació, coordinació i control sofisticats.
- Permet que cada soci es centri en la gestió de les **activitats clau** que domina.
- **Disminueix les barreres de sortida** perquè el compromís és més reversible.

Bibliografia complementària

Devlin, G.; Bleackley, M. (1988). "Strategic Alliances. Guidelines for Success". *Long Range Planning* (vol. 21, núm. 5, pàg. 18-23).

2) Respecte de les **transaccions de mercat** per obtenir els recursos necessaris, la cooperació ofereix els avantatges següents:

- **Més durada de les relacions**, cosa que permet una estabilitat més gran.
- **Disminueix el risc** en situacions problemàtiques, com poden ser l'entrada a noves indústries, a nous països o el desenvolupament tecnològic.
- **Redueix els costos de transacció** atès que elimina les dificultats d'informació i conflicte entre els que fan les transaccions.

3) Respecte de les **fusions i adquisicions**, la cooperació ofereix alguns avantatges importants:

- En mantenir independents els equips de gestió, es redueixen els problemes d' **integració cultural i organitzativa** de les empreses i d'integració operativa dels seus processos bàsics.
- Es més fàcil fer front als problemes legals de **defensa de la competència**, en ser menys visibles les relacions que s'estableixen entre les empreses.
- Suposa un **compromís més reversible** que una fusió o adquisició d'empreses.

Davant els avantatges anteriors i indubtables, els **inconvenients** més destacables de la cooperació entre empreses són els següents (Hamel i altres, 1989; Fernández, 1991, 1993, 1996; Hill i Jones, 2005):

Bibliografia complementària

Hamel, G.; Doz, Y. L.; Prahalad, C. K. (1989, tercer trimestre). "Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia". *Harvard-Deusto Business Review* (núm. 39, pàg. 19-28).

Fernández Sánchez, E. (1993). *Alianzas estratégicas*. Oviedo: Instituto de Fomento Regional.

Fernández Sánchez, E. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Madrid: Civitas.

Hill, C. W. L.; Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (6a. ed.). Mèxic: McGraw Hill.

1) Pot **erosionar la posició competitiva** de l'empresa en la mesura que es poden esvaïr les fonts d'avantatge competitiu, i crear un nou competidor o enfortir un competidor existent, atès que comparteix tecnologia i coneixements amb els socis.

Inconvenients de la cooperació

Un dels inconvenients dels acords de cooperació és que es poden convertir en un cavall de Troia que permeti a un soci aprofitar-se de les habilitats de l'altre o facilitar l'entrada als mercats locals als competidors estrangers quan les aliances són internacionals.

2) **Pèrdua d'autonomia** en la presa de decisions en quedar limitada per les condicions de l'acord i pel control que sobre el mateix acord poden exercir altres socis.

3) **Falta de delegació de poder** als responsables de la cooperació perquè prenguin les decisions oportunes, com a conseqüència del desplaçament de poder dins de les organitzacions o entre aquestes i els òrgans gestors de l'aliança.

4) Implica **costos en temps i diners**, així com **increment de la complexitat organitzativa**, ja que requereix una coordinació contínua entre els socis. Aquest inconvenient es pot agreujar si els socis no tenen experiència o coneixements en la gestió de la cooperació.

5) Hi poden haver **interessos divergents** entre els socis, en perseguir objectius diferents, cosa que dificulta el plantejament d'una estratègia comuna.

6) Però, probablement, el problema principal de les aliances és la **possible manca de confiança i compromís** entre els socis.

Els inconvenients anteriors posen de manifest la possible fragilitat dels acords de cooperació i la dificultat de dur-los a terme amb èxit, sobretot quan els aliats són competidors directes.

8.3. Tipus d'acords

Hi ha diferents tipologies d'aliances, segons els criteris de classificació que s'utilitzin que, d'altra banda, no sempre són homogenis entre si. Vegem alguns dels criteris més freqüents i interessants, que es resumeixen en la taula 3.

Taula 3. Classificació dels acords de cooperació

Criteri	Tipologia	Característica
Activitats implicades	Centrades en una activitat	Producció, R+D, màrqueting...
	Complexes	Diverses activitats de la cadena de valor
Nombre de socis	Dos socis	Aliança bilateral o diàdica
	Múltiples socis	Aliança multilateral
Relació entre els socis	Vertical	Acord proveïdor-client
	Horitzontal competitiva	Acord entre competidors directes
	Horitzontal complementària	Acord entre no competidors
Naturalesa de l'acord	Acords contractuals	Basats en un contracte
	Acords accionaris	Basats en alguna forma de participació accionarial

Criteri	Tipologia	Característica
	Xarxes interorganitzatives	Multiplicitat d'acords entre múltiples socis

1) **Activitats implicades:** d'acord amb aquest criteri, podem distingir entre aliances centrades o enfocades i complexes (Bowman i Faulkner, 1997). Les primeres es refereixen a una sola activitat o funció empresarial i solen tenir objectius clarament definits i molt específics. Les aliances complexes, per la seva part, impliquen diverses activitats o funcions dels socis i arriben fins i tot a afectar totes les activitats de les seves respectives cadenes de valor.

2) **Nombre de socis:** considerant els problemes de gestió de les aliances, algunes vegades s'estableixen diferències entre els acords en què participen només dos socis (els més freqüents) i aquells en què hi ha implicats més de dos socis (consorcis, xarxes, etc.) (Bowman i Faulkner, 1997).

3) **Relació entre els socis:** un criteri classificatori important es fonamenta en el tipus de relació competitiva que s'estableix entre els socis de l'acord. Des d'aquest punt de vista, Fernández (1996) proposa la classificació d'aliances següent:

- Vertical: implica empreses que mantenen una relació de proveïdor o client.
- Horitzontal competitiva: entre empreses que són competidores directes.
- Horitzontal complementària: establertes per empreses que duen a terme activitats complementàries les unes de les altres i no són competidores directes.

4) **Naturalesa de l'acord:** una de les classificacions més freqüents utilitza com a criteri la naturalesa o la forma de l'acord subscrit entre els socis. Des d'aquest punt de vista, és possible distingir entre **acords contractuals** i **acords accionaris** (Yoshino i Rangan, 1996, pàg. 22). Mentre que els primers se substancien en diferents formes de contractes entre els socis sense afectar ni la seva estructura accionarial ni possibles societats conjuntes, en els segons sí que es dóna aquesta situació.

A continuació analitzem els tipus d'acords en funció d'aquest últim criteri. Per a això, distingim entre acords contractuals i acords accionaris i comentem les xarxes interorganitzatives com a forma múltiple i complexa de cooperació que pot recollir simultàniament diferents tipus d'acords.

Bibliografia complementària

Yoshino, M. Y.; Rangan, U. S. (1996). *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Barcelona: Ariel.

8.3.1. Acords contractuals

Els **acords contractuals** es duen a terme mitjançant diverses modalitats de contractes entre empreses que no impliquen intercanvi d'accions ni la inversió en el capital de cap empresa existent o nova.

Els principals tipus d'acords contractuals s'expliquen a continuació:

a) Contractes de llarga durada sobre activitats concretes: representen la manera més simple de cooperació. Consisteix a fer que dues empreses desenvolupin, mitjançant un contracte a llarg termini, activitats específiques de manera conjunta. Aquests contractes donen lloc a una relació continuada entre les parts signants que poden incloure un ampli ventall d'activitats.

b) Franquícia: és un tipus de contracte en el qual una empresa (la franquiciadora) cedeix a una altra (la franquiciada) el dret a la comercialització de certs productes o serveis dins d'un àmbit geogràfic determinat i sota certes condicions a canvi d'una compensació econòmica directa o indirecta. El contracte de franquícia ofereix avantatges a ambdues parts:

- Des del punt de vista del franquiciador, es disposa ràpidament d'una xarxa de distribució dels productes propis, sense assumir el risc de fer inversions importants.
- Des del punt de vista del franquiciat, s'aconsegueix accedir als avantatges competitiu del franquiciador mitjançant la disponibilitat d'una marca comercial, generalment de prestigi reconegut, per a la seva utilització exclusiva en una determinada zona geogràfica o a través de l'aprenentatge del seu saber fer (*know-how*).

c) Llicències: la llicència és un contracte pel qual una empresa (la llicenciant) atorga a una altra (la llicenciària) el dret a utilitzar els seus drets de propietat industrial mitjançant una contraprestació. Aquests drets inclouen les patents, marques comercials, dissenys, drets d'autor, saber fer i informació tècnica. La llicència pot incloure acords més amplis, com el subministrament de materials o l'assistència tècnica per part del llicenciant o el compromís d'ambdós que es comuniquin tots els avenços desenvolupats sobre la tecnologia objecte de la llicència. Amb aquests acords normalment es tracta de cobrir determinades llacunes en el desenvolupament tecnològic d'una empresa.

d) Subcontractació: aquest tipus de cooperació consisteix en el fet que una empresa (la contractista o principal) encarrega a una altra (la subcontractista o auxiliar) la realització de determinades activitats productives o de prestació

Contractes sobre activitats concretes

Aquests contractes se solen establir entre dos socis, se centren en una activitat molt específica, i hi predominen les relacions de complementaritat entre les empreses que, al seu torn, tenen un pes similar en l'acord.

Contractes de llicència

Aquest contracte se sol emmarcar dins de les activitats de producció i d'R+D de les empreses implicades.

Bibliografia complementària

Hermosilla, A.; Solá, J. (1989). *Cooperación entre empresas*. Madrid: IMPI.

de serveis, segons unes determinades indicacions preestablertes i conservant l'empresa principal la responsabilitat econòmica final (Hermosilla i Solá, 1989, 58).

Les principals raons per a la subcontractació inclouen les següents:

- 1) Consideracions de cost: el subcontractista aconsegueix millors costos en treballar per a diversos clients.
- 2) Consideracions de capacitat a curt termini: atesa la saturació de les instal·lacions o fluctuacions de la demanda o bé l'escassetat o manca dels factors o recursos necessaris, per exemple per la falta de disponibilitat d'equips o de personal altament especialitzat (Van Heemst, 1984).
- 3) Condicions imposades per part dels governs a les empreses multinacionals que s'instal·len en un país, com una manera de compensar industrialment i de donar suport a les empreses subministradores locals (Fernández, 1993).
- 4) Des d'un punt de vista estratègic, potser la raó més poderosa per a adoptar aquest tipus d'acord és que, mitjançant la subcontractació, l'empresa principal transfereix a l'exterior algunes de les seves rigideses, costos o necessitats de recursos, i aconsegueix produir a costos inferiors.

e) **Spin-off**: l'*spin-off* o escissió consisteix a fomentar i donar suport, des d'una gran empresa, a treballadors qualificats propis que l'abandonin i creïn la seva pròpia empresa. També inclou aquells projectes que tenen com a finalitat la independència d'algun dels departaments o divisions de l'empresa. Les activitats esqueixades són subcontractades normalment a la nova empresa creada, que actua en col·laboració estreta amb l'empresa originària en activitats importants per a la mateixa empresa. A més, l'empresa matriu sol donar suport financer i tècnic el nou projecte.

f) **Consortis**: un consorci consisteix en l'aliança entre diverses empreses que estableixen una forma de contracte mitjançant el qual es formalitza una relació a llarg termini entre cada una d'elles i una organització mútua (el consorci) integrada per totes. El consorci es caracteritza per una pluralitat de socis, sol implicar la realització d'activitats a gran escala, tant de caràcter vertical com horitzontal, se sol utilitzar per a acords amb un objectiu clarament definit i els socis solen delegar en el consorci les activitats encomanades.

L'objectiu d'un consorci pot ser des de desenvolupar un projecte únic i indivisible que per la seva dimensió depassa les possibilitats individuals de les empreses, fins a crear una central de compres, de distribució o d'exportació mitjançant la qual surtin afavorits tots els participants per les millors condicions en el subministrament o distribució. El consorci pot dissoldre's quan finalitza la tasca o la necessitat que ha donat lloc a la seva creació (Fernández, 1993).

Bibliografia complementària

Van Heemst, J. P. (1984). "Sub-Contracting between Small-Scale Enterprises in Developing Countries: A Note". *The Journal of Industrial Economics* (vol. 32, núm. 3, pàg. 373-376).

Exemple de consorci

Dos exemples de figures legals que atenen aquest concepte de consorci: les agrupacions d'interès econòmic (AIE) i la Unió Temporal d'Empreses (UTE).

Aplicació 10. La franquícia a Tecnocasa



Franchising Ibérico Tecnocasa és l'empresa matriu franquiciadora de la marca d'intermediació immobiliària Tecnocasa, situada a Cornellà de Llobregat (Barcelona), que comptava el 2007 amb més de 1.000 oficines obertes, totes elles franquiciades, en 13 comunitats autònomes espanyoles. L'ensenyia, d'origen italià, es va constituir el 1994 i era present, a més d'Espanya, a Itàlia, Suïssa, Bèlgica, Hongria, la República Txeca, Polònia i Mèxic, amb gairebé 3.000 establiments addicionals.

Per a ser franquiciat d'aquesta xarxa era condició necessària haver treballat prèviament durant un any i mig en alguna de les seves oficines, per completar el pla de formació i entendre la filosofia de l'empresa. La inversió requerida per a posar en marxa una franquícia de Tecnocasa se situava entre 30.000 i 40.000 euros, per a un local situat a peu de carrer amb almenys 25 m², més un cànon d'entrada d'uns altres 10.000 euros. La durada del contracte era de cinc anys, amb un cànon mensual d'uns 1.300 euros. A més, cada oficina franquiciada solia tenir una zona geogràfica en exclusivitat sobre la qual opera.

Per la seva part, la matriu oferia, a més de la marca, una sèrie de serveis exclusius per als seus franquiciats, com la revista immobiliària Tecnocasa, el banc de dades de la xarxa, un pla de formació per a tots els agents immobiliaris i un número telefònic d'atenció al client. A més, la matriu comptava amb Kiron, una empresa de serveis financers pertanyent al mateix grup.

8.3.2. Acords accionaris

Els **acords accionaris** es diferencien dels contractuals perquè el projecte de col·laboració entre empreses implica l'adquisició d'accions d'una empresa per part d'almenys un dels socis participants.

Aquesta adquisició pot ser per a crear una empresa nova (aliança d'empreses), per a reforçar la interacció entre les empreses que s'associen mitjançant l'intercanvi o la permuta d'accions o per a donar suport al projecte d'una altra empresa en què s'està interessat mitjançant participacions minoritàries. A continuació expliquem les característiques d'aquestes opcions.

a) Aliança d'empreses o *joint-venture*: l'aliança d'empreses o *joint-venture* constitueix una de les formes més utilitzades de cooperació. Consisteix en un acord pel qual dos o més empreses independents –anomenades empreses pares o matrius– creen una nova empresa –anomenada empresa filla– per a desenvolupar a través seu una activitat de col·laboració. La creació d'una empresa independent aconsegueix que el projecte de cooperació tingui objectius i activitats clarament delimitats, actius físics i humans assignats de manera específica i responsabilitats directives definides (Bowman i Faulkner, 1997).

La característica distintiva de l'aliança d'empreses és que es configura amb personalitat pròpia i fa negocis per ella mateixa i en benefici propi, encara que coordinada amb els objectius estratègics de les empreses matrius que donen lloc a la cooperació (Hermosilla i Solá, 1989, pàg. 34).

L'aliança d'empreses és un mecanisme flexible, eficaç, ràpid i relativament poc costós per a accedir a la tecnologia, abaratir els costos de producció o accedir a altres mercats. En aquest sentit, podem considerar que l'aliança d'empreses sintetitza millor que cap altra alternativa els avantatges de la cooperació empresarial entorn de la flexibilitat i l'eficiència que la caracteritzen.

b) Participacions minoritàries: en ocasions, una aliança se substancia mitjançant la presa de participació minoritària d'una empresa per part de l'altra o mitjançant l'intercanvi o permuta d'accions entre empreses. A diferència de les fusions o adquisicions, la presa de participació ha de ser minoritària, cosa que implica que les empreses aliades continuen mantenint el control de cada societat.

c) L'intercanvi o permuta d'accions se sol donar entre dues empreses que decideixen col·laborar en múltiples activitats i estableixen una aliança a llarg termini. L'intercanvi d'accions, que sol ser molt minoritari però significatiu quant a la inversió feta, és una manera de segellar l'aliança i de garantir l'alineació d'interessos entre ambdues parts. A més de la permuta d'accions, es pot donar un intercanvi de representants en els respectius consells d'administració (consells entrelaçats), que garanteix la disponibilitat d'informació interna entre els socis.

Aplicació 11. L'acord de participació creuada entre el Banc Sabadell i el Banc Comercial Portuguès

El Banc Sabadell i el Banc Comercial Portuguès (BCP) van assolir l'any 2000 un acord de participació creuada en els seus accionariats, de manera que l'entitat portuguesa va passar a controlar el 10% del capital social del banc català, mentre que aquest darrer aconseguia el 5,3% del portuguès.

Per a això, el Banc Sabadell va dur a terme una ampliació de capital d'uns 2,5 milions d'accions, que van ser subscrietes pel BCP, a canvi de les quals el Sabadell va aconseguir 70,6 milions d'accions del banc portuguès. El valor de l'operació va ser de 387 milions d'euros. Al costat de l'encreuament de participacions, ambdues entitats també van permetre l'entrada en el seu Consell d'Administració d'un representant de l'altra empresa.

Amb aquesta operació, el BCP es va convertir en el primer accionista del Banc Sabadell, la qual cosa donava més solidesa al nucli dur d'accionistes que aspiraven a mantenir la independència del banc davant futures temptatives de compra. A més, l'acord implicava la col·laboració conjunta d'ambdós bancs en el desenvolupament de nous productes financers a través d'Internet, així com la prestació de serveis comuns als seus respectius clients utilitzant la xarxa d'oficines de l'altra entitat.



8.3.3. Xarxes interorganitzatives

Les xarxes són una manera organitzativa intermèdia entre el mercat i l'empresa caracteritzada per la pluralitat d'acords de cooperació entre els més diversos participants (empreses, individus, institucions públiques i privades, entitats financeres, etc.). Per tant, els acords de cooperació són les baules que uneixen les xarxes i els seus elements clau, la multiplicitat i pluralitat d'acords i la complexitat de relacions.

Les xarxes poden ser classificades, d'acord amb el tipus de cooperació dominant que hi ha entre les empreses participants, en els quatre grups següents (Hinterhuber i Levin, 1994):

- Xarxes internes: formades per unitats estratègiques de negocis d'una mateixa empresa.
- Xarxes verticals: empresa virtual formada a partir de múltiples relacions amb proveïdors i clients o distribuïdors.
- Xarxes horitzontals: aliances amb empreses similars.
- Xarxes diagonals: varietat d'empreses participants.

Les xarxes permeten assolir l'eficiència als participants, ja que cada organització s'especialitza en aquelles activitats de la cadena de valor en què té una competència distintiva i que són fonamentals per al seu avantatge competitiu, i recull així els beneficis de l'especialització i l'enfocament. La resta de les activitats són contractades a membres de la xarxa que les fan de manera més eficient, ja que hi estan especialitzades (Jarillo, 1988). D'aquesta manera, cada soci pot tenir accés a les competències dels altres i combinar-les segons els seus interessos.

Bibliografia complementària

Hinterhuber, H. H.; Levin, B. M. (1994). "Strategic Networks. The Organization of the Future". *Long Range Planning* (vol. 27, núm. 3, pàg. 43-53).

Resum

Aquest mòdul ha presentat les diferents estratègies que configuren la formulació de les estratègies. Es diferencien dos nivells d'estratègia:

1) **Estratègies competitives.** S'han exposat els conceptes d'avantatge i estratègia competitiva, així com la classificació d'estratègies i avantatges competitius genèrics segons Porter:

- Costos
 - Diferenciació de productes
- Posteriorment s'han analitzat les fonts, les condicions d'aplicació i els riscos de cada una d'aquestes dues estratègies.

2) **Estratègies corporatives,** per a les quals s'han comentat dos aspectes crucials:

a) **Direccions de desenvolupament.** Aquestes decisions configuren el camp d'activitat de l'empresa i les alternatives possibles són les següents:

- **Expansió:** continuar creixent en les activitats tradicionals de l'empresa.
- **Diversificació relacionada i integració vertical:** introduir-se en nous negocis relacionats amb l'activitat tradicional.
- **Diversificació no relacionada:** introduir-se en nous negocis no relacionats amb l'activitat tradicional.
- **Reestructuració:** recomposició o reducció de la seva activitat.

b) **Mètodes de desenvolupament.** Decisions relatives a com es pot dur a terme el procés de desenvolupament:

- **Per mitjà del desenvolupament intern:** mitjançant inversions en la mateixa empresa perquè assoleixi una mida més gran.
- **Creixement extern:** mitjançant la compra i/o fusió d'una empresa ja instal·lada en el mercat.
- **Cooperació o aliances:** les empreses estableixen certs vincles entre si per a fomentar el seu creixement.

Activitats

1. Identifiqueu dues empreses que, respectivament, segueixin una estratègia de lideratge en costos i de diferenciació de producte. Feu una anàlisi comparativa de les fonts d'avantatge que utilitzen, les condicions competitives en què es mouen i els riscos en què incorren.

2. A partir d'una empresa que produeix llet de vaca per al consum general, proposeu tres alternatives possibles per a cada una de les estratègies d'expansió.

Recomanació: podeu consultar la web d'algunes empreses làcties, com a Leche Pascual (www.lechepascual.es), Central Lechera Asturiana (www.clas.es) o Puleva (www.puleva.es). Hi trobareu el catàleg de productes que us ajudarà a identificar les possibles alternatives.

3. Elegiu una empresa, vegeu-ne la cartera de negocis i decidiu quin tipus d'estratègia de desenvolupament ha seguit. Analitzeu quins negocis estan relacionats i quins no, i quines són les possibles relacions i sinergies que es poden generar entre els negocis.

Recomanació: podeu observar la cartera de negocis del Grup Prisa a la seva pàgina web (www.prisa.es) o la del grup constructor ACS (www.grupoacs.com).

4. Estudieu en una operació recent de fusió i/o adquisició, els motius pels quals s'ha dut a terme, i els avantatges i inconvenients que han sorgit per a cada una de les empreses involucrades.

5. Identifiqueu una aliança que s'hagi dissolt recentment i analitzeu-ne els motius de la dissolució i els avantatges i inconvenients que ha comportat per a cada un dels socis.

Recomanació: podeu analitzar l'aliança entre el BBVA i Telefónica dissolta el 2007.

Exercicis d'autoavaluació

1. Determinants del potencial de manteniment en el temps d'un avantatge competitiu.
2. Fonts de l'avantatge competitiu en costos.
3. Expliqueu breument el paper de la quota de mercat en les estratègies de lideratge en costos i diferenciació de productes.
4. Quines són les principals raons que porten una empresa a adoptar una estratègia de diversificació?
5. Quins factors contribueixen a millorar la posició competitiva de l'empresa integrada verticalment?
6. Quin tipus de sinergies poden perseguir les empreses que opten per una estratègia de diversificació no relacionada?
7. Compareu els avantatges i inconvenients del creixement intern i extern com a formes de desenvolupament empresarial.
8. Quins són els principals problemes del creixement extern i en què consisteixen?
9. Quin és el paper que exerceixen els costos de transacció en les estratègies de cooperació empresarial?

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. Consulteu l'apartat 1.1.
2. Consulteu l'apartat 1.2.
3. Consulteu l'apartat 1.3.
4. Consulteu l'apartat 3.1.
5. Consulteu l'apartat 3.4.
6. Consulteu l'apartat 3.3.
7. Consulteu l'apartat 4.1.
8. Consulteu l'apartat 4.4.
9. Consulteu l'apartat 5.1.

Glossari

adquisició d'empreses *f* Operació que té lloc quan una empresa, mitjançant diversos procediments, compra una part del capital social d'una altra empresa, amb la intenció de dominar-la totalment o parcialment.

avantatge competitiu *m* Qualsevol característica de l'empresa que la diferencia d'altres i la col·loca en una posició relativa superior per a competir.

cooperació o aliança *f* Acord entre dos o més empreses independents que, unint o compartint part de les seves activitats i/o recursos, sense arribar a fusionar-se, instauren un cert grau d'interrelació per tal d'incrementar els seus avantatges competitius.

costos de coordinació *m pl* Costos que es deriven de l'esforç més gran que ha de fer l'empresa per a compartir recursos o transferir coneixements, mitjançant la instauració de mecanismes organitzatius formals o informals adequats.

costos de transacció *m pl* Costos que es deriven de fer transaccions en el mercat. Poden ser d'informació i recerca, de negociació i de garantia.

creixement extern *m* Forma de desenvolupament que resulta de l'adquisició, participació, associació o control, per part d'una empresa, d'altres empreses o actius d'altres empreses que ja estaven en funcionament.

creixement intern *m* Forma de desenvolupament que l'empresa fa per mitjà d'inversions en la seva pròpia estructura. Suposa la inversió en nous factors de producció que fan augmentar la capacitat productiva de l'empresa.

direcció del desenvolupament *f* Decisió, en l'àmbit d'una estratègia de creixement, per la qual l'empresa elegeix entre centrar-se o especialitzar-se en les activitats que realitza, desenvolupar-ne altres de noves o reestructurar el conjunt dels seus negocis.

diversificació no relacionada o conglomerada *f* Estratègia de diversificació en la qual no hi ha relació entre l'activitat tradicional de l'empresa i els nous negocis en què s'intervé.

diversificació relacionada *f* Estratègia de diversificació en la qual els nous negocis es relacionen amb els antics pel fet que tenen tecnologies similars, comparteixen mercats o comparteixen altres recursos o capacitats.

economies d'escala *f pl* Apareixen quan la quantitat d'entrades (*inputs*) emprades en una producció dona lloc a un increment més que proporcional en el total de sortides (*outputs*) produïdes.

efecte aprenentatge *m* Disminució en els costos unitaris de la mà d'obra directa a mesura que es va produint un nombre més elevat d'unitats d'un producte.

efecte experiència *m* Disminució en els costos unitaris totals d'un producte a mesura que augmenta la seva producció acumulada. Suposa una generalització de l'efecte aprenentatge, en aplicar-lo no solament als costos de la mà d'obra directa sinó a altres costos productius, així com als d'altres activitats.

empresa conjunta (*joint-venture*) *f* Acord pel qual dues empreses independents o més creen una nova empresa per desenvolupar, a través seu, una activitat de col·laboració.

escissió empresarial *f* Situació en què una societat aporta el seu patrimoni a diverses societats (almenys dues) noves o preexistents i deixa d'existir.

estratègia competitiva *f* Conjunt d'accions mitjançant les quals una empresa s'enfronta als seus competidors per intentar obtenir un rendiment superior al d'aquests competidors.

estratègia de diversificació *f* Estratègia que consisteix a fer que l'empresa afegeixi simultàniament nous productes i nous mercats als ja existents.

estratègia d'expansió *f* Estratègia que es dirigeix cap al desenvolupament dels productes i mercats tradicionals de l'empresa.

estratègia d'integració vertical *f* Estratègia que suposa l'entrada d'una empresa en activitats relacionades amb el cicle complet de producció d'un producte o servei, de manera que l'empresa es converteix en el seu propi proveïdor o client.

estratègia de reestructuració de la cartera de negocis *f* Estratègia que pretén modificar o redefinir el camp d'activitat de l'empresa amb el possible abandonament d'almenys un dels negocis.

fusió d'empreses *f* Integració de dos o més empreses de manera que desaparegui almenys una de les originals.

LBO (leveraged buy-out) *f* Compra mitjançant palanquejament financer, que consisteix a finançar part important del preu d'adquisició d'una empresa mitjançant l'ús del deute. L'esmentat deute queda assegurat, en part, pels actius de l'empresa adquirida i pels seus futurs fluxos de caixa.

mecanismes d'aïllament *m pl* Obstacles que impedeixen als altres competidors reproduir l'avantatge competitiu i que constitueixen barreres que impedeixen un posterior equilibri de les rendes entre les empreses individuals.

mètode de desenvolupament *m* Forma o via per aconseguir l'objectiu marcat en la direcció de desenvolupament. Les opcions bàsiques són el desenvolupament intern, l'extern i els acords de cooperació.

OPA (oferta pública d'adquisició) *f* Operació que es produeix quan una empresa fa una oferta de compra, de tot o de part del capital social, als accionistes d'una altra empresa sota determinades condicions, generalment de preu, percentatge de capital social de compra i temps.

segregació empresarial *f* Estratègia de desintegració empresarial que es produeix quan una part del patrimoni d'una societat existent s'esqueixa en una o diverses parts per formar altres tantes societats jurídicament independents, encara que la totalitat de les accions d'aquestes societats puguin estar en poder de la primera o empresa matriu.

sinergia *f* Efecte que es produeix quan el desenvolupament conjunt de dos negocis, activitats o factors productius ofereix un resultat millor que la suma del desenvolupament de cada un d'ells per separat.

spin-off *m* Foment i suport, des d'una gran empresa, a treballadors qualificats propis perquè l'abandonin i creïn la seva pròpia empresa. Les activitats esqueixades són subcontractades normalment a la nova empresa creada i constitueixen una aliança.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Guerras Martín, L. A.; Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (4a. ed., cap. 8, 11, 12, 14 y 15). Madrid: Thomson-Civitas.

Navas López, J. E.; Guerras Martín, L. A. (2002). *Casos de dirección estratégica de la empresa* (3a. ed.) (Cas 11: "El Corte Inglés, líder de la distribución en España"; cas 12: "La diversificación en el grupo Prisa"; cas 14: "La fusión del BBVA"). Madrid: Thomson-Civitas.

Web

www.guerrasynavas.com

Referències bibliogràfiques

Aaker, D. A. (1987). *Management estratégico del mercado*. Barcelona: Hispano Europea.

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

Bowman, C.; Faulkner, D. (1997). *Competitive and Corporate Strategy*. Londres: Irwin.

Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos* (5a. ed.). Madrid: Pirámide.

Chevalier, J. M. (1976). *La economía industrial en cuestión*. Madrid: Blume.

Cuervo García, A. (2001). "Fusiones y adquisiciones: justificación del proceso". A: Diversos autores. *Non Idem Iterum, Semper Novum. Homenaje al prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada* (pàg. 133-147). Sevilla: Edición Digital @ tres.

Dess, G. G.; Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Nova York: McGraw-Hill.

Devlin, G.; Bleackley, M. (1988). "Strategic Alliances. Guidelines for Success". *Long Range Planning* (vol. 21, núm. 5, pàg. 18-23).

Fernández Sánchez, E. (1991, maig). "La cooperación empresarial". *Información Comercial Española* (núm. 693, pàg. 25-38).

Fernández Sánchez, E. (1993). *Alianzas estratégicas*. Oviedo: Instituto de Fomento Regional.

Fernández Sánchez, E. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Madrid: Civitas.

Forcadell Martínez, F. J.; Alonso Borrego, C.; Guerras Martín, L. A. (2006). "Corporate diversification and technological resources dynamics in an organic growth context". A: *Best Paper Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta.

García Canal, E. (1993, febrer). "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". *Información Comercial Española* (núm. 714, pàg. 87-98).

García Estévez, P. (2006). *Fusiones comentadas. Análisis de las fusiones más importantes de los últimos años*. Madrid: Prentice Hall.

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5a. ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

Hall Jr., E. H.; St. John, C. H. (1994). "A Methodological Note on Diversity Measurement". *Strategic Management Journal* (vol. 15, pàg. 153-168).

Hamel, G.; Doz, Y. L.; Prahalad, C. K. (1989, tercer trimestre). "Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia". *Harvard-Deusto Business Review* (núm. 39, pàg. 19-28).

Hermosilla, A.; Solá, J. (1989). *Cooperación entre empresas*. Madrid: IMPI.

Hill, C. W. L.; Jones G. R. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (6a. ed.). Mèxic: McGraw Hill.

- Hinterhuber, H. H.; Levin, B. M.** (1994). "Strategic Networks. The Organization of the Future". *Long Range Planning* (vol. 27, núm. 3, pàg. 43-53).
- Jarillo, J. C.** (1988). "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal* (vol. 9, núm. 1, pàg. 31-44).
- Jemison, D. B.; Sitkin, S. B.** (1990). "Adquisiciones de empresas: una perspectiva del proceso". A: COS. *Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos* (pàg. 67-92). Barcelona: Gestión 2000.
- Johnson, G; Scholes, K.; Whittington, R.** (2006). *Dirección estratégica* (7a. ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Manne, H. G.** (1965). "Mergers and the Market for Corporate Control". *Journal of Political Economy* (vol. 73, núm. 2, pàg. 218-225).
- Mascareñas Pérez-Iñigo, J.** (2005). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (4a. ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Menguzzato Boulard, M.** (1995). "La triple lógica de las alianzas estratégicas". A: *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno* (pàg. 503-523). Madrid: Civitas.
- Menguzzato Boulard, M.; Renau Piqueras, J. J.** (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Pearce II, J. A.; Robinson Jr, R. B.** (1994). *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control* (5a. ed.). Burr Ridge: Irwin.
- Porter, M.** (1982). *Estrategia competitiva*, Mèxic: C.E.C.S.A.
- Porter, M.** (1987). *Ventaja competitiva*. Mèxic: C.E.C.S.A.
- Prahalad, C. K.; Bettis, R. A.** (1986). "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance". *Strategic Management Journal* (vol. 7, pàg. 485-501).
- Rumelt, R. P.** (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard University Press.
- Rumelt, R. P.** (1982). "Diversification Strategy and Profitability". *Strategic Management Journal* (vol. 3, pàg. 359-369).
- Schein, E. H. y otros** (1990). *Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. Barcelona: Centro de Estudios sobre las Organizaciones (COS).
- Shrivastava, P.** (1986). "Post-Merger Integration". *Journal of Business Strategy* (vol. 7, núm. 1, pàg. 65-76).
- Stalk, G.** (1989). "Tiempo: la próxima fuente de ventajas competitivas". *Harvard-Deusto Business Review* (núm. 37, pàg. 80-94).
- Stalk, G.; Hout, T. M.** (1991). *Compiteando contra el tiempo: la nueva fuente de ventaja competitiva*. Madrid: CDN.
- Thompson, A. A.; Strickland, A. J.** (2004). *Administración estratégica. Textos y casos* (13a. ed.). Mèxic: McGraw-Hill.
- Trautwein, F.** (1990). "Merger Motives and Merger Prescriptions". *Strategic Management Journal* (vol. 11, núm. 4, pàg. 283-296).
- Valdés Llanceza, A.** (1997). "Las alianzas como vía para poner en práctica la estrategia de las empresas". *Esic Market*, gener-març (pàg. 29-41).
- Van Heemst, J. P.** (1984). "Sub-Contracting between Small-Scale Enterprises in Developing Countries: A Note". *The Journal of Industrial Economics* (vol. 32, núm. 3, pàg. 373-376).
- Ventura Victoria, J.** (2008). *Análisis estratégico*. Madrid: Paraninfo Cengage.
- Weston, J. F.; Chung, K. S.; Hoag, S. E.** (1990). *Mergers, Restructuring and Corporate Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Yoshino, M. Y.; Rangan, U. S. (1996). *Las alianzas estratégicas. un enfoque empresarial a la globalización*. Barcelona: Ariel.

