

TEMA 6. Estrategia corporativa: Dirección del desarrollo

- 6.1. Integración *versus* subcontratación
- 6.2. Especialización *versus* diversificación
- 6.3. Internacionalización
- 6.4. Reestructuraciones

Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
Facultad de Economía y Empresa
Edificio departamental. 1ª planta. Despacho 12
Tfno 985103919

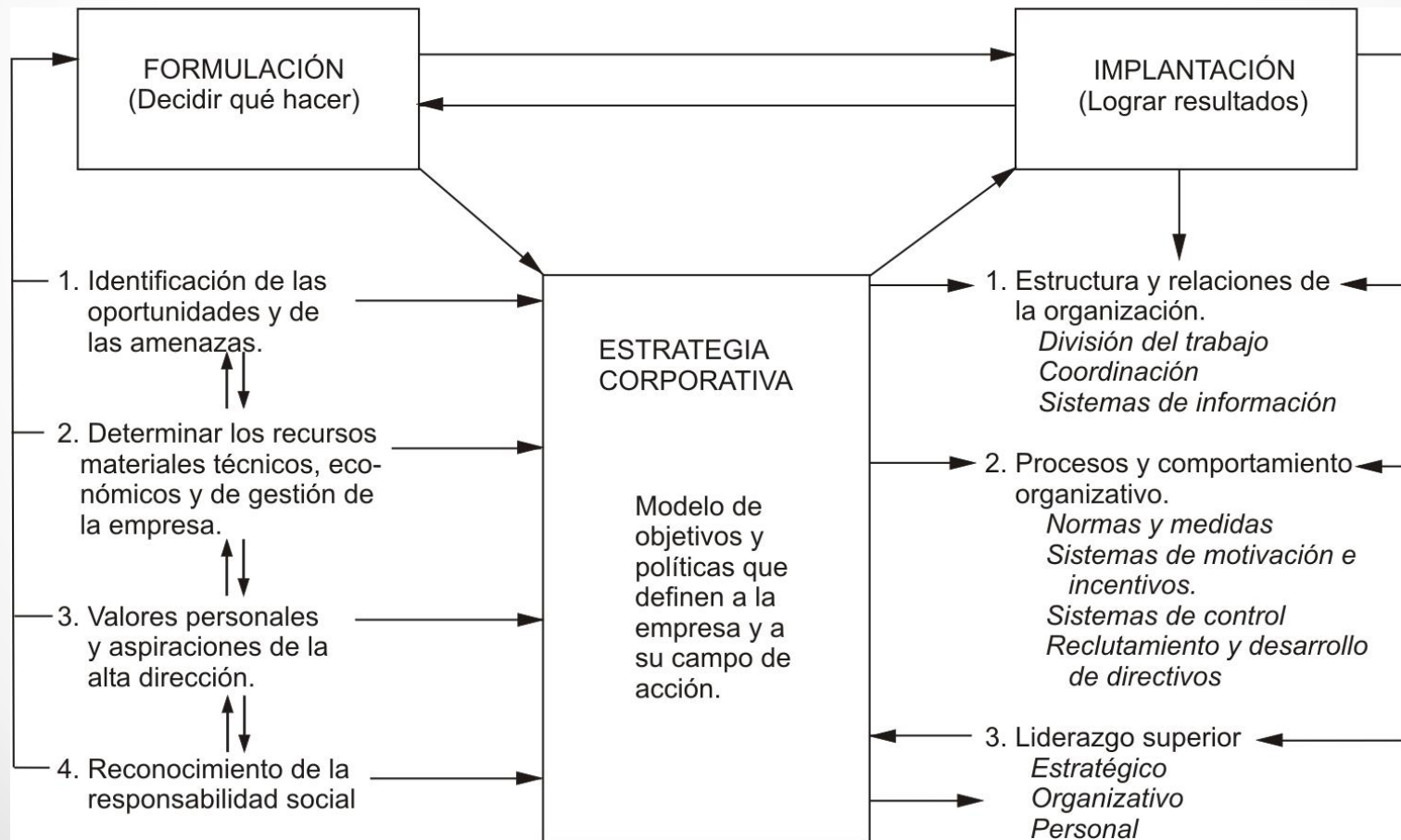
esfernán@uniovi.es

www.esfernán.es

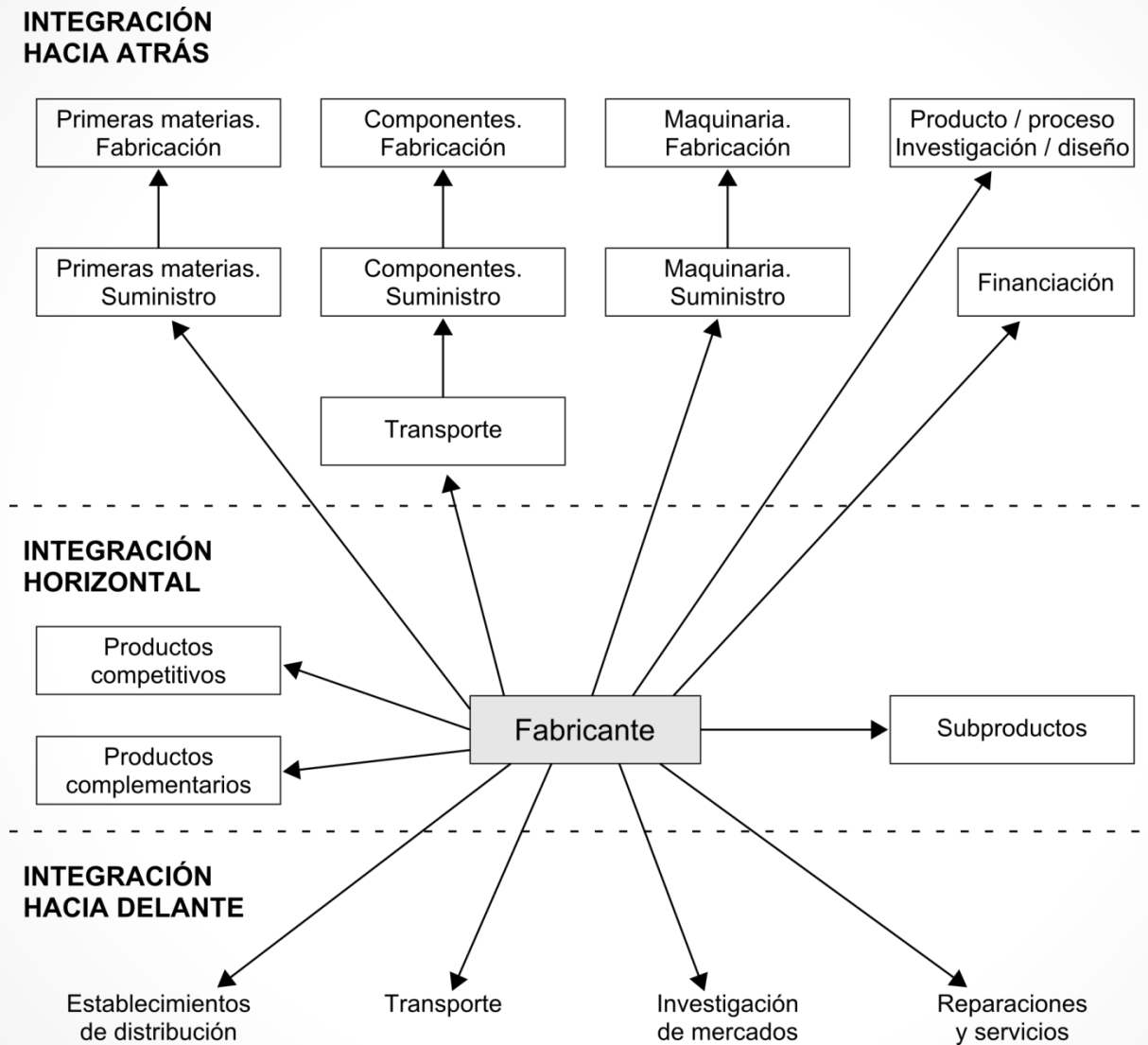
2023/2024

Universidad de Oviedo

La estrategia corporativa es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, que genera las principales políticas y planes para alcanzar estos objetivos y define la variedad de negocios a los que se dedicará, la clase de organización económica y humana que es o trata de ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general.



6.1. INTEGRACIÓN *VERSUS* SUBCONTRATACIÓN



INTEGRACIÓN VERTICAL

Una empresa se halla integrada verticalmente en la medida en la que protagoniza las sucesivas etapas u operaciones productivas, técnicamente separables, que se necesitan para fabricar un producto y ponerlo en manos del usuario. La integración vertical es una cuestión de grado, que se mide por el cociente entre su valor añadido y sus ingresos por ventas; cuánto más fabrica una empresa en lugar de comprar, mayor es su valor añadido en relación con sus ingresos por ventas.

- integración vertical hacia atrás («aguas arriba»)
- integración vertical hacia delante («aguas abajo»)



Sistema de valor de la industria

Hasta la década de los años ochenta, los fabricantes de coches integraron verticalmente un nutrido conjunto de actividades, que oscilaban desde el 25 por ciento de actividades interiorizadas en pequeñas empresas especializadas, tales como Porsche o Saab, al 70 por ciento en General Motors. Ford, el primer líder de la integración vertical, que en los años veinte realizaba internamente, en la factoría de River Rouge, casi el 100 por ciento de las actividades necesarias para fabricar un coche, redujo este porcentaje después de la Segunda Guerra Mundial al 50 por ciento

VENTAJAS

- ☐ Imagen de seguridad y control (reputación)
- ☐ Se eliminan los beneficios del proveedor y del distribuidor
- ☐ Proveedor no tiene tecnología (máquinas, procesos y suministros)
- ☐ Proteger tecnología propia (mantener privada la información)
- ☐ Eliminación ineficiencias (duplicación de actividades)
- ☐ Ventajas de operaciones combinadas (actividades frontera)
- ☐ Subvenciones cruzadas
- ☐ Favorece la coordinación de funciones (estrategia)
- ☐ Levanta barreras a futuros ingresos

INCONVENIENTES

- No podemos hacerlo todo (costes burocráticos)
 - Elevadas inversiones en capital
 - Disminuye intensidad negociadora con proveedores internos
 - No se equilibran etapas del proceso
 - Pérdida sinergias externas (especialización y tecnología)
 - Dificultad de imputar costes (precios de transferencia)
 - Pérdida de flexibilidad
- 

INTEGRACIÓN HORIZONTAL

La integración horizontal es el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en la misma etapa del sistema de valor de una industria.

Esta integración permite a la empresa ampliar la escala pero no la gama de sus actividades, así como extenderse en actividades complementarias.

Aunque se puede lograr mediante un crecimiento interno al aumentar el tamaño de las fábricas actuales o localizando nuevas fábricas, la integración horizontal se refiere básicamente al proceso de adquirir o fusionarse con los competidores en la industria para unir dos o más empresas productoras del mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única y, así, lograr las ventajas competitivas que surgen de un gran alcance y tamaño de las operaciones.



SUBCONTRATACIÓN

La subcontratación (*outsourcing*) tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal o demandante) encarga a otra (subcontratista, proveedor o empresa auxiliar), según unas determinadas indicaciones preestablecidas (diseños, planos y/o especificaciones), la realización de una parte de la producción (partes, piezas, conjuntos o subconjuntos del producto o de los servicios), para incorporarse al producto final, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica final (www.subcont.com).

RAZONES

- Reducción del coste
- Insuficiente capacidad productiva
- Escasez de recursos
- Legal (compensación industrial)
- Concentración capacidades nucleares
- Llegar pronto al mercado

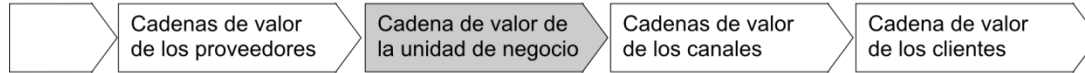
Apple lanzó el iPod al mercado en 2001. A finales del 2004, los iPod se habían apoderado de un 70 por ciento del mercado de reproductores digitales portátiles de música, y su facturación representaba casi la cuarta parte de los ingresos totales de Apple. Apple concibió un producto que combina componentes que ya estaban fabricándose por otros, y eso hizo posible que el iPod pasara del concepto al mercado en menos de un año. Las piezas esenciales del iPod comprenden un diminuto disco duro de Toshiba con mecánica Nidec, un procesador central de ARM, una controladora *firewide* de Texas Instruments, un *chip* de interfaz USB (*universal serie bus*) de Cypress, y una memoria rápida de Sharp. El ensamblaje final lo realiza Inventec, subcontratista de Taiwan que factura más de 2.000 millones de dólares al año con este y otros clientes. El coste de los componentes y servicios que Apple adquiere representa cerca de la mitad del coste total de iPod puesto en el punto de venta.

6.2. ESPECIALIZACIÓN *VERSUS* DIVERSIFICACIÓN

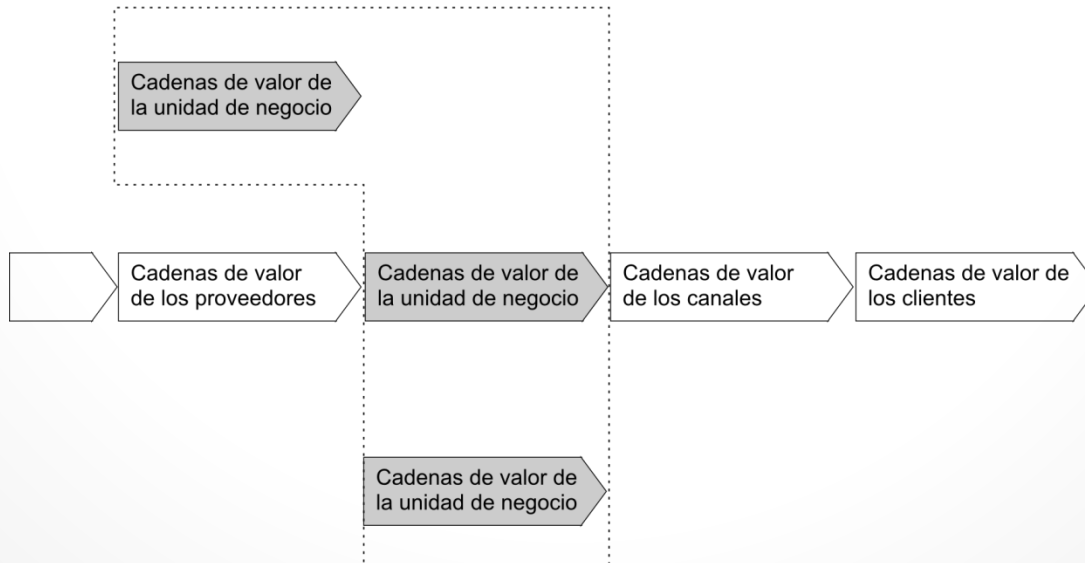
ESPECIALIZACIÓN (NEGOCIO ÚNICO)

Una empresa especializada es aquella que concentra todos sus esfuerzos en comercializar una única línea de productos (McDonald).

Empresa especializada (negocio único)



Empresa diversificada (varios negocios)



VENTAJAS

- Dominar una actividad en profundidad reduce errores estratégicos
- Acumular recursos apoyándose en las eficiencias de masa
- Lograr economías de escala y efecto experiencia
- Menos niveles jerárquicos y personal de apoyo

INCONVENIENTES

- Cambios en la demanda pueden influir muy negativamente en los beneficios
- Está muy afectada por la madurez del sector y la obsolescencia del producto
- Conocimiento limitado para cambiar a otras líneas de producto
- Desventaja en una guerra de precios con una empresa diversificada (precios predatorios)
- Flujos de caja irregulares
- Reinversión excesiva en el negocio puede favorecer la creación de un monopolio
- Gestión rutinaria

Alternativas para crecer en el mercado

Producto Mercado	Actual	Nuevo
	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

DIVERSIFICACIÓN

La diversificación implica un movimiento hacia nuevas líneas de negocios. Dos decisiones clave:

- los negocios en que desea competir
- la forma de coordinar los negocios

RAZONES PARA LA DIVERSIFICACIÓN

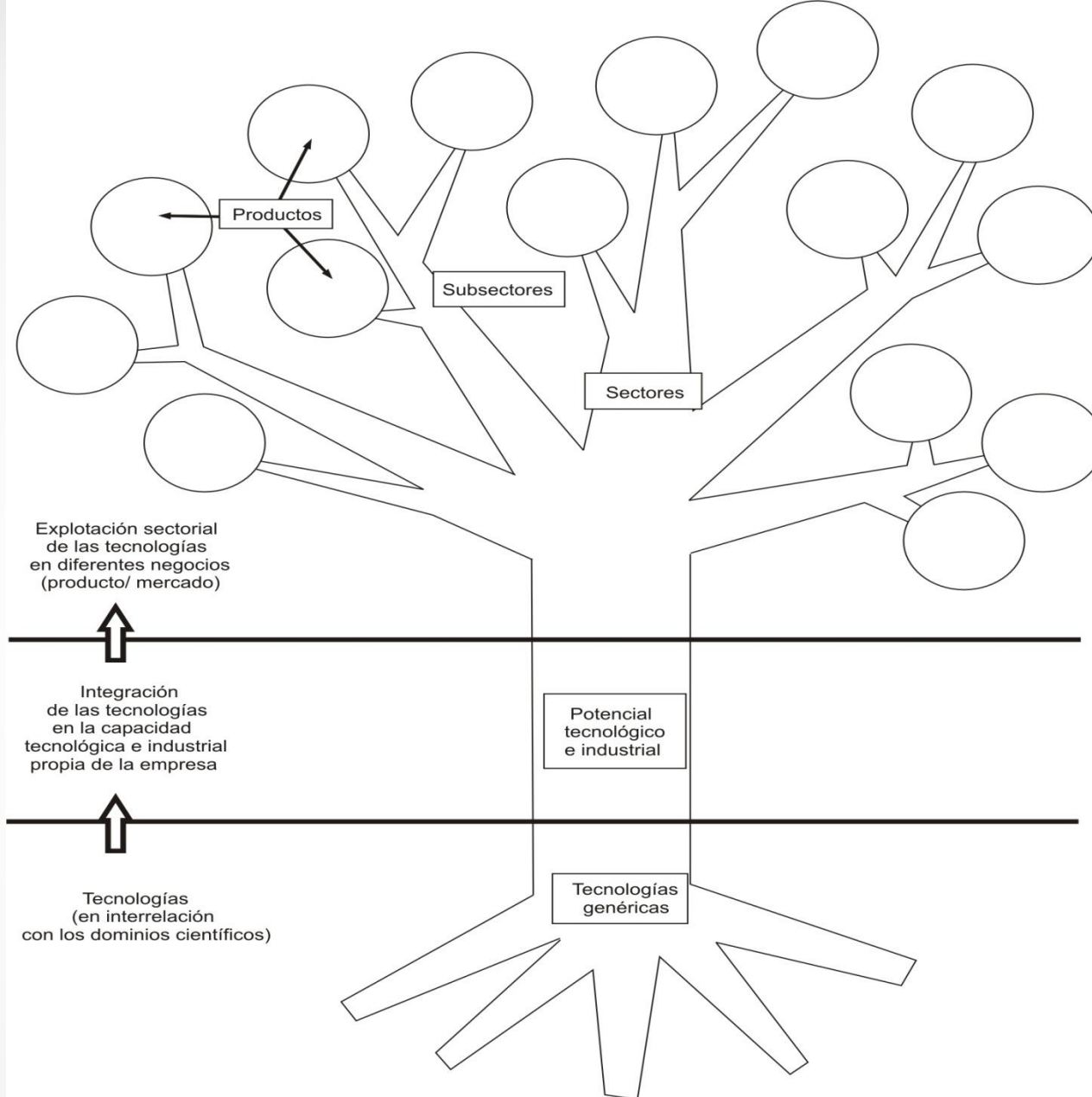
- a) Explotación de sinergias
- b) Reducción del riesgo
- c) Motivos directivos
- d) Poder de mercado
- e) Otros incentivos

a) Explotación de sinergias

Aprovechar canales de distribución: Gillette, después de adquirir Duracell, comercializó las pilas de su nuevo negocio a través de los canales de distribución que utilizaba para sus productos de cuidado personal, consiguiendo hacer llegar los productos de Duracell a 25 nuevos mercados durante el primer año tras la adquisición, con el consiguiente incremento de las ventas.

Ampliar la marca: Harley Davidson capitalizó su fuerte imagen de marca y habilidades de *merchandising* para vender accesorios, ropa y juguetes y ha dado licencias para la puesta en marcha de un Harley-Davidson Café en la ciudad de Nueva York.

Compartir tecnología: el principal negocio de la empresa japonesa Brother eran las máquinas de coser. Este negocio estaba en decadencia porque cada vez eran menos las mujeres que cosían. Por tanto, Brother utilizó sus conocimientos de maquinaria de precisión y de tecnología microelectrónica para diversificar su producción e introducirse en la automatización de oficinas.



El **potencial tecnológico** es un conjunto de habilidades y tecnologías que una empresa domina, le confieren su carácter específico y son constitutivos de diferentes productos •

Mejor uso del capital interno. La diversificación permite asignar mejor el dinero, ya que los mercados de capitales son ineficientes. La sede central puede elegir dónde colocar el dinero: concentrándolo en sus mercados más fuertes, es decir, sacando los excedentes de algunas divisiones para ayudar a otras a crecer.

Reestructuraciones de empresas adquiridas. Muchas empresas diversifican satisfactoriamente sus negocios cuando crean valor a través de la experiencia directiva: mejorando los planes y presupuestos de la empresa adquirida, centralizando funciones como la asesoría legal, financiera y de recursos humanos, y actividades de este estilo.

b) Reducción del riesgo

Distribuir el riesgo en diversos mercados (poner los huevos en diferentes cestos)

- Menos variabilidad del beneficio
- Menos posibilidad de quiebra

c) Motivos directivos

- ☐ Reducir riesgo de desempleo de los directivos, ya que pueden cambiar de un negocio en crisis a otro en alto crecimiento.
- ☐ Más facilidades para desarrollar carrera profesional.
- ☐ Reducir el riesgo de inversión en capital humano específico.
- ☐ Aumentar la compensación y el estatus, ya que suelen estar relacionados con la dimensión de una empresa, y esta aumenta con la diversificación.

d) Poder de mercado

Poder de negociación: Formar parte de la corporación Nestlé ofrece a un negocio una influencia significativa –mayor poder de negociación con sus proveedores y clientes– por ser parte de una empresa que realiza grandes compras a los proveedores y ofrece una gran variedad de productos a sus clientes

Compras recíprocas con las divisiones de la corporación. Esta actividad puede crear fricciones entre las partes al negociar los precios de transferencia. Una solución consiste en dar libertad de contratación, mediante la cual un negocio puede escoger al mejor proveedor, con independencia de que sea una empresa externa o una división interna.

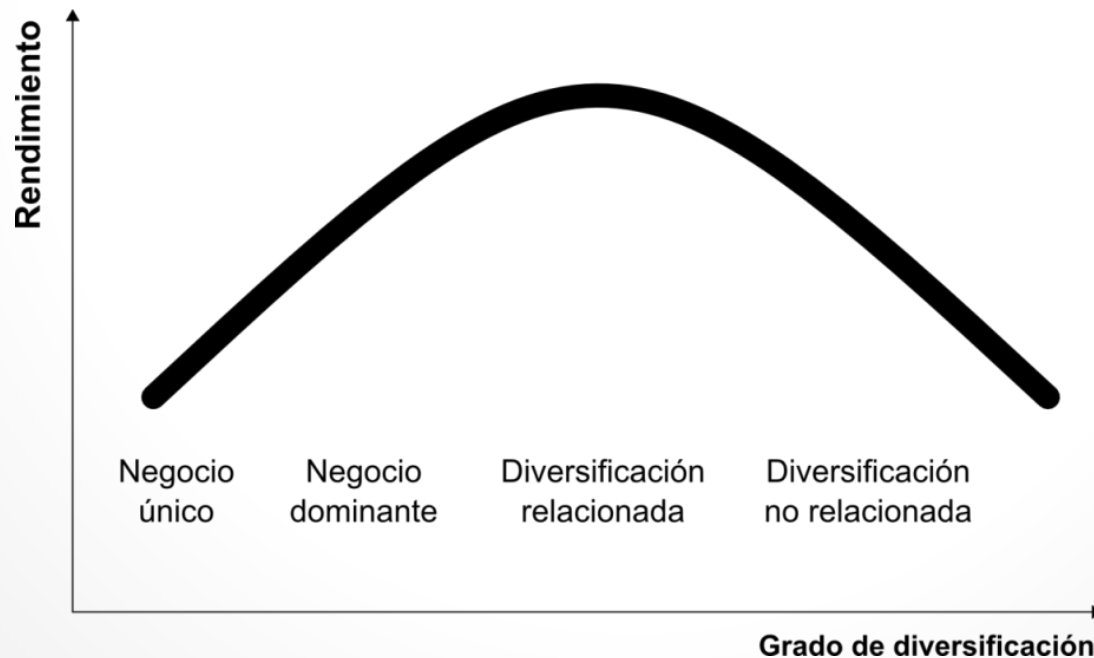
Bloqueo de los competidores mediante competencia en mercados múltiples.

Vender productos que se complementan.

e) Otros incentivos

- Demanda estacional
- Futuro incierto
- Leyes antimonopolio

Diversificación y desempeño



6.3. INTERNACIONALIZACIÓN

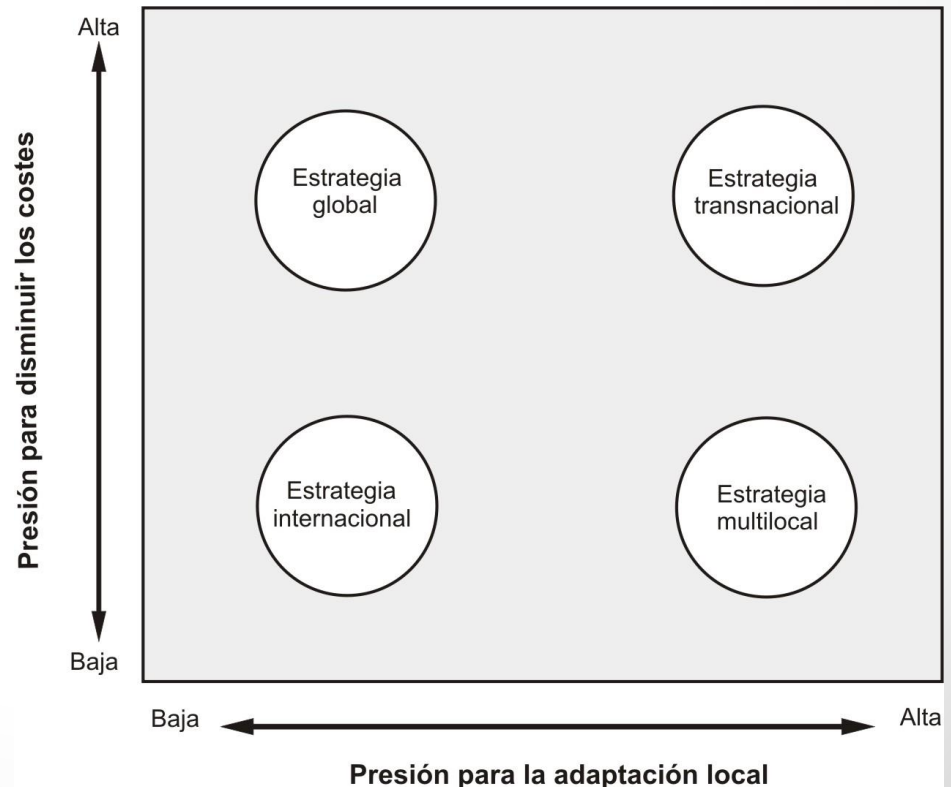
Las empresas multinacionales son aquellas que operan en dos o más países.

El término *empresa matriz* se refiere a una empresa que invierte en operaciones internacionales, mientras que *empresa filial o subsidiaria* es la división que opera en un tercer país. El *país de origen* (o *mercado nacional o doméstico*) es la nación donde está ubicada la empresa matriz, mientras que *país destino o anfitrión* (o *mercado regional o local*) es la nación extranjera donde se llevan a cabo las operaciones internacionales.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

- ✓ Expandir ventas
- ✓ Adquirir recursos
- ✓ Reducir riesgos

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN



Estrategia Internacional

Reproduce en el extranjero lo que hace en casa.

Ventajas

Capacidad nuclear que satisface las necesidades locales

Fácil de replicar en los diferentes países

Inconvenientes

Elevado coste

No adapta productos al mercado local

Estrategia Global

Mismo producto para los diferentes países (producto global).

- ✓ Información homogeneiza los gustos y necesidades
- ✓ Elevadas inversiones en I+D
- ✓ Restricciones presupuestarias de los consumidores (economías de escala)

Ventajas

Coste reducido

Alta calidad

Inconvenientes

Elevados coste de transporte y aranceles

Aislamiento de las fábricas del mercado objetivo

Depender de una única fuente de suministro (interrupciones en la producción)

Puede fallar

Estrategia multilocal

Mercados nacionales tienen diferentes necesidades.

Ventajas

Atender variedad de normas técnicas

Adaptar los productos a las diferencias culturales locales (color, sabores, etc.).

Rediseñar el envase

Inconvenientes

Aumento de los costes de producción

Estandarización mundial

Dificultad de transferir conocimiento a otros países

Estrategia Transnacional

Persigue eficiencia, adaptación local y aprendizaje.

Piensa globalmente y actúa localmente

Ventajas

Las actividades próximas a los clientes se descentralizan (local) y las alejadas de los clientes se centralizan (global). Integra adaptación local y costes

Inconvenientes

Transferencia del conocimiento no sucede automáticamente

Localización no garantiza que calidad y coste de los factores sean óptimos

Distancia entre centros dificulta comunicaciones

CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS	INTERNACIONAL	MULTILOCAL	GLOBAL	TRANSNACIONAL
Orientación	Aprovechar competencias nucleares y las innovaciones del país de origen en posiciones competitivas alcanzadas en el extranjero.	Diferenciar productos para que respondan a las diferencias nacionales en preferencias del consumidor, características de la industria o regulaciones gubernamentales.	Atender las necesidades o deseos que respaldan la venta de productos estandarizados en todo el mundo. Hace hincapié en el volumen, la reducción de costes y en la eficiencia.	Maneja simultáneamente las tensiones de los costes y de la adaptación local, de manera que pueda aprovecharse el conocimiento especializado y promoverse el aprendizaje mundial.
Configuración de activos y capacidades	Centralización de las fuentes principales de competencia y descentralización de las restantes.	Descentralizada y altamente autosuficiente.	Centralizada y de escala global.	Dispersa, interdependiente y especializada.
Desarrollo y difusión del conocimiento	Desarrollo del conocimiento en la matriz y transferido a las filiales extranjeras. Interdependencia moderada.	Desarrollo y retención del conocimiento dentro de cada filial. Interdependencia baja.	Desarrollo y retención del conocimiento en la matriz y lugares clave. Interdependencia moderada.	Conocimiento desarrollado de forma conjunta y mundialmente compartido. Interdependencia alta.
Papel de las filiales extranjeras	Adaptar e impulsar las competencias de la empresa matriz.	Detectar y explotar las oportunidades locales.	Instrumentar estrategias de la empresa matriz.	Contribuciones diferenciadas de las filiales para integrar operaciones mundiales.

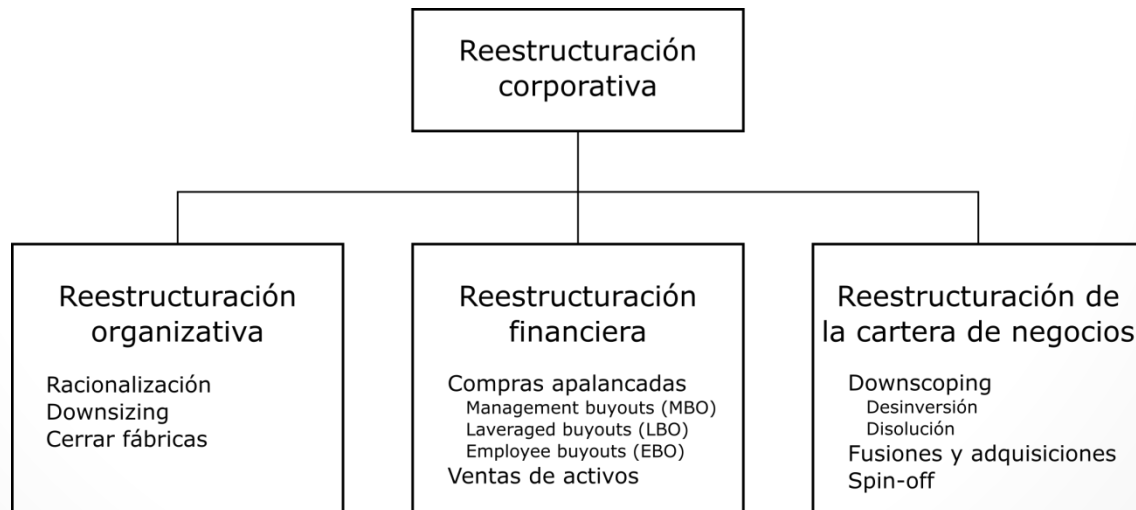
Coordinación de la cadena de valor	Coordinación centralizada de los procesos; la matriz mantiene el control de las actividades de valor para aplicar, regular y proteger las competencias clave.	Las filiales operan casi de manera independiente. La autonomía les permite adaptar las actividades a las circunstancias del mercado local.	Las presiones que ejerce la industria hacia la maximización de la estandarización y la contención de costes exigen coordinar las operaciones de las actividades de valor desde una perspectiva global.	Los recursos están sólo parcialmente centralizados debido a las presiones simultáneas hacia los costes y la adaptación local. Los mecanismos de coordinación respaldan la centralización de las actividades de valor, ya sea en la matriz o en las filiales.
Ventaja clave	Facilita la transferencia de las habilidades y el know-how de la empresa matriz a las filiales.	Menos necesidad de apoyo central para manejar las actividades locales. Mayor sensibilidad a las preferencias locales.	Configura y coordina las actividades de valor para generar productos de bajo coste y alta calidad que resultan atractivos para los consumidores de todo el mundo.	Apoya la eficiencia, impulsa la efectividad y aprovecha el aprendizaje que permite que las innovaciones atiendan a los mercados globales y locales.
Desventaja clave	La centralización de la cadena de valor en el país de origen suele debilitar la eficiencia de la configuración y la flexibilidad de la coordinación.	Estimula el fenómeno de ‘copia de carbón’ que produce actividades de gestión, diseño, producción y marketing ineficientemente repetidas entre las filiales.	Limita las oportunidades de aprendizaje debido al predominio del estándar global. Requiere mayor coordinación para ajustar la matriz global de insumos y productos.	Requiere de elaborados mecanismos para integrar las operaciones dispersas. Es difícil de configurar, compleja de coordinar y propensa a generar problemas de desempeño.

6.4. REESTRUCTURACIONES

Acciones que realiza la empresa para reconfigurar su cartera de negocios o dotación de recursos con objeto de hacer frente al declive organizativo

Causas

- Inercia organizativa
- Paradoja de Ícaro
- Declive del entorno
- Ambiciones directivas



REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA

☐ Racionalización

- Mejora de la productividad (eliminar el despilfarro)
- Eliminar horas extraordinarias
- Congelación salarial
- Cambiar turno de vacaciones
- Eliminar beneficios sociales
- Suspensión temporal de empleo
- No sustituir bajas (jubilación; bajas incentivadas)

☐ Reducir plantilla (*downsizing*)

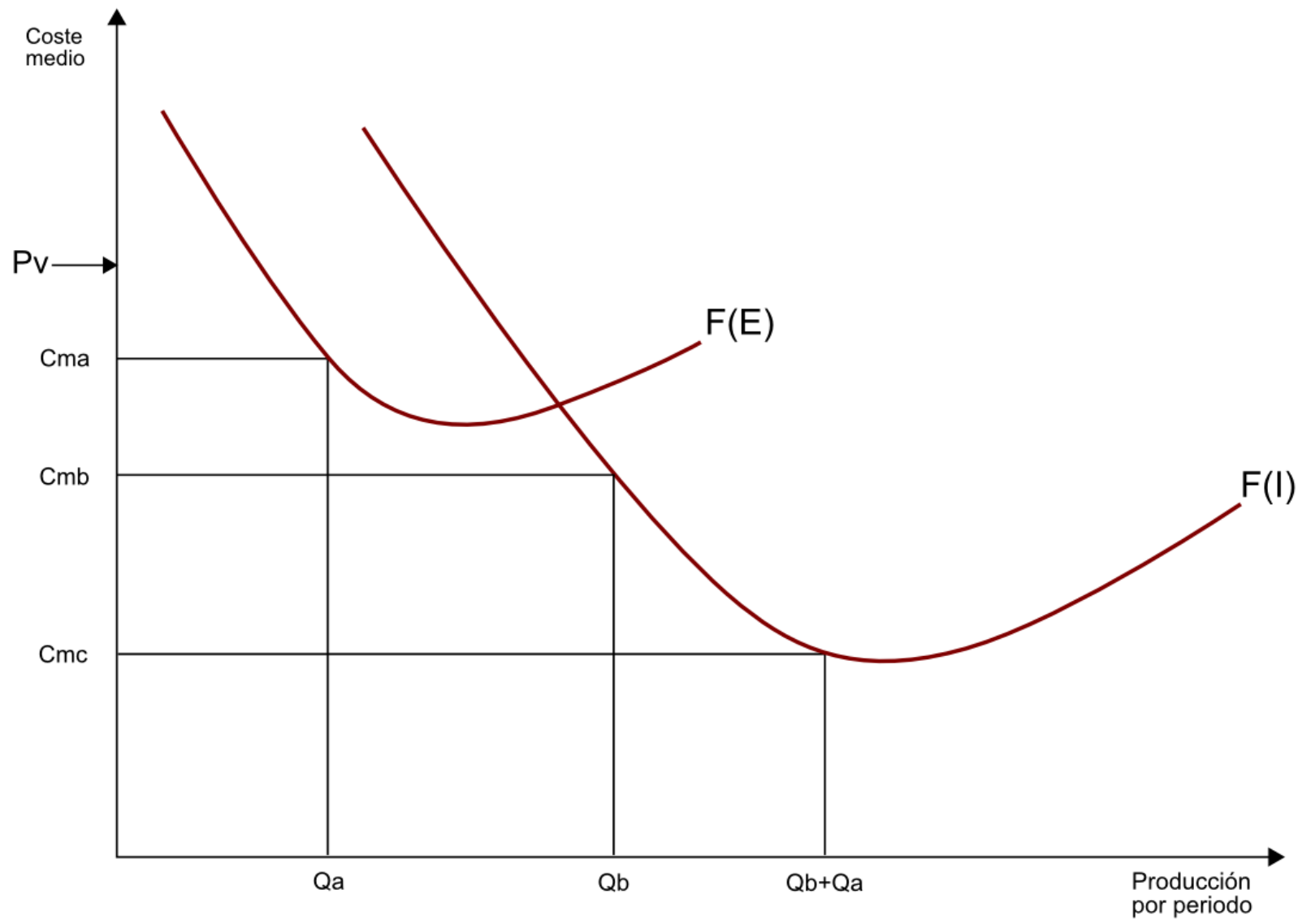
☐ Cierre de fábricas

CARRIER DECIDE ABANDONAR ESPAÑA

En aras a un proceso de reconversión en su división europea y de Oriente Medio (zona que la empresa denomina ETO), Carrier, fabricante de equipos de aire acondicionado, ha decidido concentrar la producción y cerrar una de sus principales plantas en Europa. Y 'la china' le ha tocado a la de Guadalajara, pese a que la empresa reconoce su buena marcha con relación al resto. Su punto débil, según sus directivos, ha sido su tamaño.

Aunque registra un considerable incremento de la producción –superior al 30 por ciento los primeros meses de 1999, según fuentes sindicales–, Guadalajara fabrica la mitad que Villasanta (Italia), donde ubicará la práctica totalidad de la actividad que hasta ahora hacía la planta española. El traslado se hará pese a los beneficios y también pese a que el ahorro en los costes de producción sería mayor si se cerrara la fábrica italiana, y no la española, según pone de manifiesto el plan de la empresa. Abandonando la producción en Villasanta, Carrier ahorraría 16,6 millones de dólares, mientras que el cierre de Guadalajara ahorraría 12,4 millones. El caso es, según Carrier, que Guadalajara, con una utilización actual de su capacidad productiva del 53 por ciento, no podría absorber la fabricación de Villasanta –superaría su capacidad en un 38 por ciento–, mientras que la planta italiana podría asumir la producción de Guadalajara, lo que dejaría la utilización de su capacidad productiva en el 90 por ciento, cuando ahora es del 66 por ciento. Carrier argumenta también que el período de retorno de la inversión en el caso de cerrar Guadalajara sería de 2,6 años, frente a los 5,1 de la alternativa italiana.

Fuente: Cebrián, B. (1999): "Carrier decide abandonar España", *El País (Negocios)*, 17 de octubre de 1999, p. 11.



REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

- ☐ Zapatero a tus zapatos (*downscoping*): Venta de negocios no relacionados
- ☐ Fusiones y adquisiciones
- ☐ *Spin-off* (escisiones)

REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

- ☐ Compras apalancadas
 - *Leveraged buy-out* (tiburones, bonos basura)
 - *Management buy-out*
 - *Employee buy-out*
- ☐ Ventas de activos