

TEMA 7. Estrategia corporativa: Métodos de desarrollo

7.1. Desarrollo interno

7.2. Fusiones y adquisiciones

7.3. Alianzas estratégicas

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

esfernan@uniovi.es

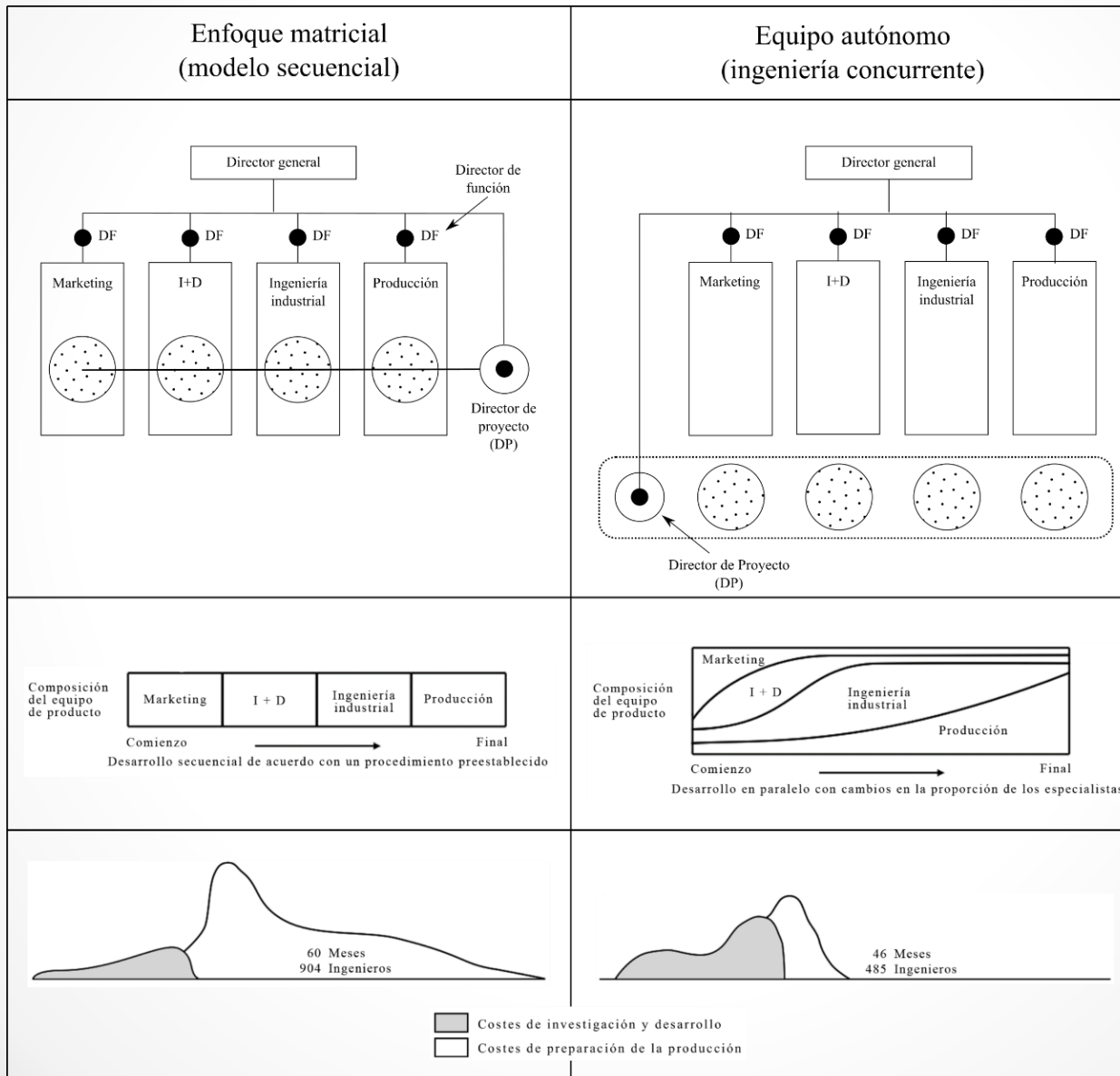
www.esfernan.es

2023/2024

Universidad de Oviedo

7.1. DESARROLLO INTERNO (CRECIMIENTO ORGÁNICO)

Crear un nuevo negocio a partir de las actividades innovadoras de la empresa



DESVENTAJAS DEL DESARROLLO INTERNO

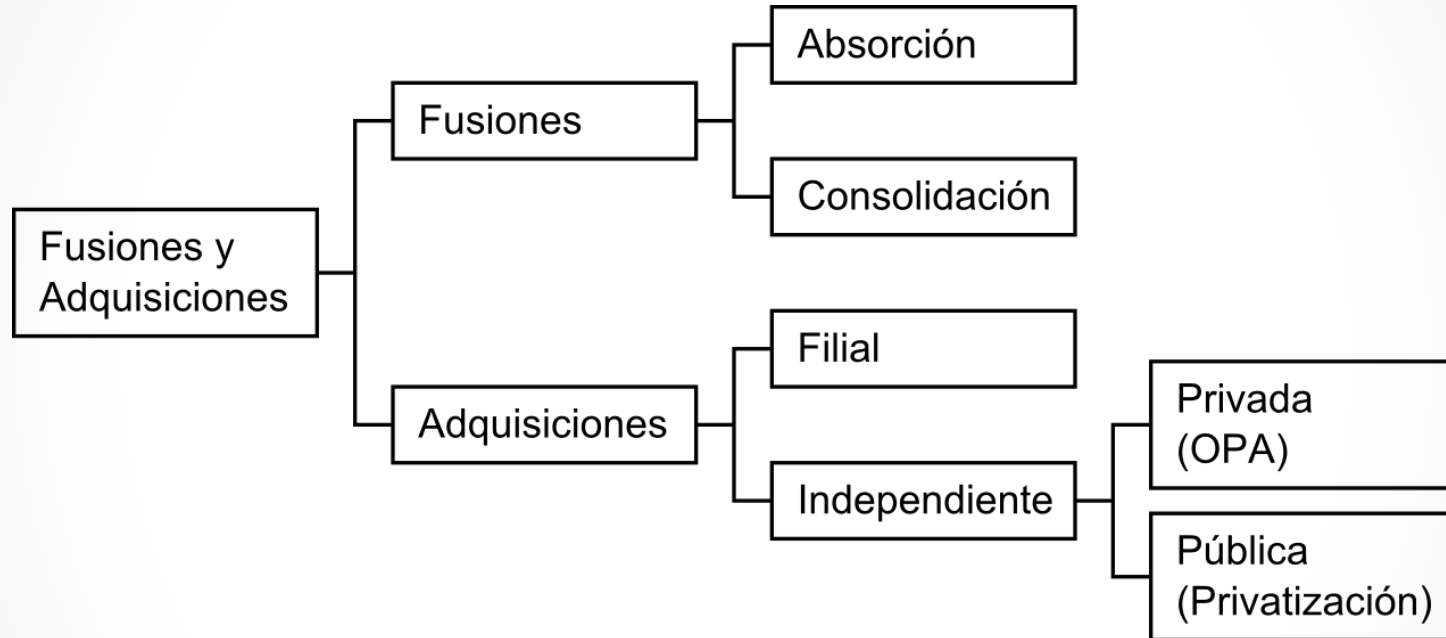
- Proceso lento
- Costes irrecuperables
- Tasa de fracasos alta

FRACASO DEL DESARROLLO INTERNO

La tasa de fracasos de las nuevas operaciones internas es muy alta. Hasta el 60 por ciento de todos los nuevos productos que llegan al mercado fracasan en generar un rendimiento económico adecuado. Las operaciones internas fracasan por alguna de las siguientes razones:

- ❖ Escala de ingreso (Producto Mínimo Viable).
- ❖ Comercialización defectuosa.
- ❖ Puesta en práctica deficiente.
- ❖ Empresas subestiman coste y tiempo de desarrollo del proyecto.
- ❖ Permitir que los científicos investiguen a su libre albedrío.
- ❖ Abandonar pronto el mercado.
- ❖ No proteger de forma adecuada la tecnología.

7.2. FUSIONES Y ADQUISICIONES



La **fusión** es una operación jurídica que afecta a dos o más sociedades, mediante la cual todas o algunas de ellas se extinguen y sus respectivos socios y patrimonios se integran en una única sociedad ya preexistente o de nueva creación.

- ❖ Fusión por **consolidación**: se trata de la fusión de cualesquiera sociedades en una sociedad anónima nueva. No se especifica quién está comprando a quién y se evita la identificación de una parte como vendedora.
- ❖ Fusión por **absorción**: fusión resultante de la compra de una o más sociedades por otra ya existente.

En ambos casos se produce la unificación de patrimonios, de socios y de relaciones jurídicas. Requiere un acuerdo amplio de los accionistas.

La **adquisición** supone la toma de control de una empresa mediante la compra directa de parte o de la totalidad de su capital social entregando a cambio tesorería, acciones u otros títulos emitidos por el comprador. No conlleva integración de patrimonios. Dicha adquisición suele darse bajo la Oferta Pública de Adquisición (OPA) de acciones cuando la sociedad adquirida cotiza en bolsa. En este caso, no es necesario que se reúnan los accionistas para dar su aprobación.

Los directivos de la empresa objetivo pueden no estar implicados en la operación, aunque se solicita a menudo su aprobación y cooperación. Las adquisiciones pueden ser **amistosas** y **hostiles**

La **compra de activos** consiste en comprarle a una empresa parte de sus activos.

Las fusiones y las adquisiciones proporcionan un beneficio económico si las empresas valen más juntas que separadas. Con independencia de la forma jurídica utilizada para ampliar el campo de actividad de la sociedad, tienen estratégicamente los mismos efectos, y pueden ser de tres tipos:

- **Horizontal:** tiene lugar entre dos o más empresas que comercializan las mismas líneas de productos, por lo que son rivales en el mercado.
- **Vertical:** vincula a empresas que desarrollan actividades secuenciales en la misma cadena de valor.
- **Conglomerado:** afecta a empresas con líneas de negocios sin ninguna relación.

RAZONES PARA LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

- ☐ Aumentar poder de mercado.
- ☐ Aumentar cuota de mercado.
- ☐ Mayor velocidad para llegar al mercado.
- ☐ Reducir costes y disminuir riesgos de desarrollo de productos.
- ☐ No aumentar capacidad de la industria.
- ☐ Entrada en mercados extranjeros.
- ☐ Activos complementarios (sinergias).
- ☐ Economías de escala.
- ☐ Eliminación de las ineficiencias.
- ☐ Comportamiento de rebaño.
- ☐ Aprender del socio nuevas capacidades

INCONVENIENTES

- Costes elevados (primas $> 30\%$ sobre precio acción)
- Maldición del ganador (valoración inadecuada)
- Dificultad para vender lo que no interesa

FRACASO DE LA FUSIONES Y ADQUISICIONES

- Dificultad para integrar dos culturas y dos formas de tomar decisiones diferentes.
- Incapacidad para lograr sinergias.
- Abandono de actividades estratégicas (por ejemplo, dejar de invertir en I+D para comprar empresas).
- Construir imperios.
- Empresa muy grande y compleja, lo que hace que sea difícil de gestionar.

7.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

La alianza es un acuerdo por el que dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, se obligan a compartir parte de sus recursos y coordinar parte de sus acciones futuras de cara a la consecución de un objetivo dirigido a incrementar sus ventajas competitivas.

- ☐ Compromiso consciente (múltiples formas de gobierno)
- ☐ Empresa necesita recursos del socio para alcanzar logro
- ☐ Cubre parte de las actividades (tensión) **Coopetición**
- ☐ Pérdida de autonomía (definición *ex-ante* obligaciones)
- ☐ Relaciones igualitarias (consenso, negociación)
- ☐ Duración l/p limitada (agruparse y reagruparse)
- ☐ Frontera difusa (migración del conocimiento)
- ☐ Unidad básica «grupo de empresas» **Redes de empresas**

RAZONES PARA COOPERAR

Relacionadas con el producto

- Tecnología
 - Transversal
 - Compleja
 - Inversiones en I+D elevadas
 - Imitación en menos tiempo
 - Fragmentación del proceso productivo
- Compartir riesgos
- Compartir activos fijos
- Aprender del socio
- Complementariedad. Acceder a recursos del socio ?
- Especialización

Relacionadas con el mercado

- Entrar en un país (participación local)
- Estándar del sector
- Ampliar el mercado
- Ordenar la competencia (formar un cártel)

INCONVENIENTES DE LA ALIANZA

- ✓ Dificultad encontrar socio (comportamiento oportunista)
- ✓ Riesgo compartir recursos críticos
 - ❑ Conocimiento explícito y tácito

Paradoja de la frontera

- ✓ Riesgo dirección y coordinación (cultural)
- ✓ Riesgo competitivo
- ✓ Escaso apoyo interno a la alianza

Cuando General Foods formó un acuerdo con Ajinomoto, el gigante japonés de alimentación, accedió a hacer disponible su avanzada tecnología de procesamiento de algunos productos (**conocimiento explícito**), como por ejemplo el secado de extracto de café por medio de la congelación (proceso conocido como liofilización) para la obtención del café soluble o instantáneo. A cambio, su socio japonés contribuiría con su experiencia comercializadora (**conocimiento tácito**) para lanzar nuevos productos en el complejo mercado japonés. Al cabo de unos años, la colaboración se deterioró y finalmente se disolvió cuando Ajinomoto absorbió la tecnología transferida y cuando su consejo de administración creyó que ya no había nada más que aprender de su socio estadounidense. Desafortunadamente, General Foods en ese momento todavía no había acabado de entender bien las peculiaridades y complejidades del mercado japonés.