

Bloque II. El Funcionamiento de la Empresa

Tema 2. Dirección Estratégica de la Empresa

Tema 2. Dirección Estratégica de la Empresa

1. Introducción: Origen, evolución y objeto de la Dirección Estratégica.
2. Concepto de Estrategia.
3. El proceso estratégico.
4. Posición estratégica de la empresa: Los recursos y las capacidades como fuente de ventaja competitiva.
5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.
6. Posición estratégica de la empresa: Los recursos y las capacidades como fuente de ventaja competitiva.
7. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.
8. Estrategias a nivel de negocio: Ventajas en costes, diferenciación e híbridas.
9. Estrategias corporativas: Expansión y diversificación.
 1. Estrategias de crecimiento: expansión y diversificación.
 2. Estrategias de internacionalización.
 3. Formas de crecimiento.
 1. Concentración de empresas y acuerdos de cooperación y alianzas.,

Bibliografía del tema:

- García-Tenorío Ronda, J, García Merino, M.T., Pérez Rodríguez, M.J., Sánchez Quirós, I. y Valle Santos Álvarez, M. (2006). *Organización y dirección de empresas*. Thomson. Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2002): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones”. Editorial Civitas.
- Grant, R.M. (2010): “Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”. Editorial Civitas.
- Grant, R.M. (2002): “Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications”. 4º edición. Editorial Blackwell.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2010): “Fundamentos de Estrategia” Editorial Pearson.
- Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2015): “Casos de Dirección Estratégica de la Empresa”. Editorial Cívitas

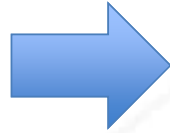
Tema 2. Dirección Estratégica de la Empresa

Objetivos del tema:

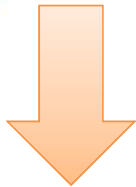
- Explicar el origen, evolución y objeto de la Dirección Estratégica
- Recordar el concepto de Estrategia
- Explicar la vinculación entre la existencia de competencia y la necesidad de búsqueda de ventaja competitiva
- Recordar las características de una estrategia que contribuyen al éxito
- Describir las fases del proceso estratégico
- Explicar la teoría de la empresa basada en los recursos y las capacidades
- Distinguir y esquematizar los distintos niveles estratégicos y las estrategias aplicables en cada uno de ellos
- Explicar las estrategias a nivel de negocio que pueden aplicar las empresas y recordar sus objetivos, fuentes, características y variantes
- Explicar los tipos, formas y características de las estrategias corporativas o de crecimiento, tanto las de expansión como las de diversificación
- Explicar la estrategia de internacionalización como una variante de la estrategia de expansión
- Explicar las formas de crecimiento de las empresas, internas y externas
- Explicar la concentración de empresas o forma de crecimiento externo
- Distinguir las diversas formas de cooperación y alianzas entre empresas

1. Introducción. Origen, evolución y objeto de la Dirección Estratégica

¿Qué es la dirección estratégica?



La dirección estratégica se refiere a la alta dirección de la empresa y constituye un proceso de toma de decisiones



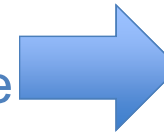
Gant, 2004 “todo aquello que tiene que ver con la dirección de una empresa para alcanzar un rendimiento superior”.

Guerra y Navas, 2002, “es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerle en práctica”

Dess y Lumkin, 2003, “ Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”.

1. Introducción. Origen, evolución y objeto de la Dirección Estratégica

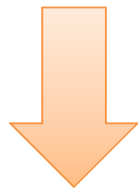
La dirección estratégica se refiere a la alta dirección de la empresa y constituye un proceso de toma de decisiones



La estrategia no puede darse por sí sola. Directivos deciden e implantan la estrategia.



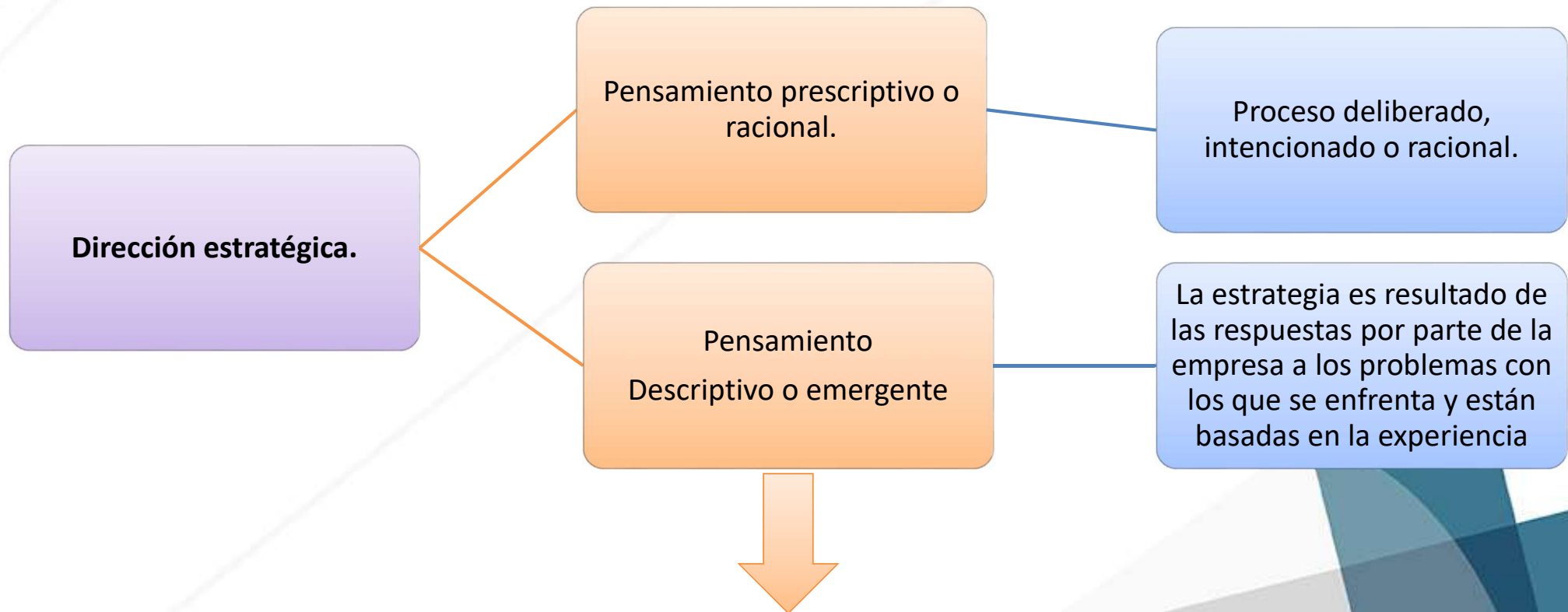
Dirección estratégica ≠ Dirección de empresa



Dirección estratégica → Empresa como un todo

Dirección de empresa → Empresa como la suma de sus partes

1. Introducción. Origen, evolución y objeto de la Dirección Estratégica



Visión integradora, la estrategia de una empresa es tanto deliberada como emergente. En la práctica, las estrategias de la mayor parte de las organizaciones son probablemente una combinación de lo pretendido (planeado) y lo emergente.

Cuadro 1. Evolución de la dirección estratégica.

Período	Años 50	Años 60 Principios 70	Finales 70 Principios 80	Finales 80 Principios 90	2000
Tema dominante	Planificación y control presupuestarios.	Planificación corporativa.	«Posicionamiento».	Ventaja competitiva.	Innovación estratégica y organizativa.
Puntos principales	Control financiero.	Planificación del crecimiento, especialmente diversificación y planificación de carteras.	Elección de sectores y mercados. Ubicación en ellos para conseguir el liderazgo en el mercado.	Concentración de la estrategia en las fuentes de ventaja competitiva. Desarrollo de nuevos negocios.	Conciliación entre tamaño, flexibilidad y capacidad de respuesta.
Principales conceptos y técnicas	Presupuesto financiero. Planificación de inversiones. Valoración de proyectos.	Previsiones a medio y largo plazo. Técnicas de planificación corporativa. Sinergias.	Análisis de la industria. Segmentación. Curva de experiencia. Análisis PIMS. Unidades estratégicas de negocio (<i>SBU</i> s, <i>Strategic business units</i>). Gestión de carteras de negocios.	Recursos y capacidades. Valor para el accionista. Gestión del conocimiento. Tecnologías de la información.	Estrategias cooperativas. Competencia por fijar los estándares. Complejidad y autoorganización. Responsabilidad social corporativa.
Implicaciones organizativas	Los sistemas presupuestarios operativos y de capital son el mecanismo clave de coordinación y control.	Creación de departamentos de planificación corporativa y procesos de planificación a largo plazo. Fusiones y adquisiciones.	Estructuras multidivisionales y multinacionales. Mayor selectividad en sectores y mercados.	Reestructuración corporativa y <i>reingeniería</i> . Re-especialización. Subcontratación. Nueva economía.	Alianzas y redes. Nuevos modelos de liderazgo. Estructuras informales. Menos confianza en la <i>orientación</i> y más en la <i>aparición</i> .

2. Concepto de Estrategia

Estrategia → Strategos → General al mando de un ejército

No

unanimidad

→ “El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos” (Andrews, 1965).

Algunos autores destacan la orientación hacia la selección de objetivos a largo plazo y la elección de programas o planes para conseguirlo mediante la adecuada asignación de recursos.

Otro, sin embargo, priorizan la definición de acciones, planes, programas u orientaciones necesarias para conseguir los objetivos.

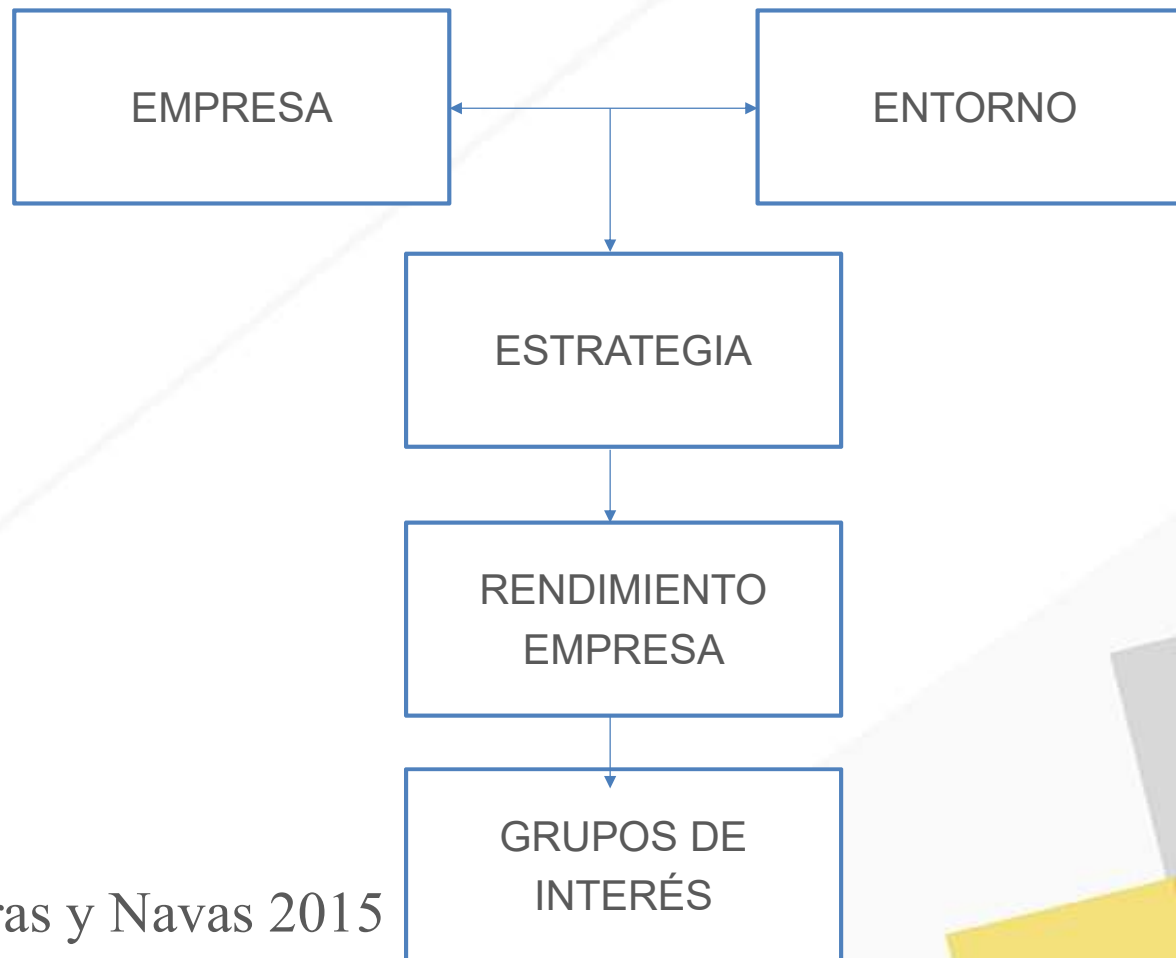
También se destaca en muchas definiciones que la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno, la necesidad de centrar la atención en el logro de la ventaja competitiva y la mejora del rendimiento empresarial o la idea de cambio para adaptarse al entorno interno y externo.

Otros autores se fijan más en cuestiones procedimentales y consideran la estrategia como un proceso a través del cual la empresa toma decisiones estratégicas para conseguir determinados objetivos o como un conjunto de técnicas para tomar mejores decisiones.

2. Concepto de Estrategia

“La dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprenden para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos” (Guerras y Navas, 2015)

Figura . Definición de estrategia.



Fuente: Guerras y Navas 2015

2. Concepto de Estrategia

Las decisiones estratégicas se caracterizan por (Johnson et al., 2010; Guerras y Navas, 2015):

Orientación a largo plazo.

Objetivo final, de las decisiones, generar rentas.

Definen el campo de actividad de la empresa.

Son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre, pues el entorno es dinámico y complejo.

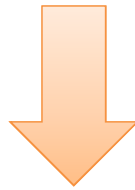
Las decisiones son complejas, pues se toman en empresas grandes, diversificadas y que se enfrentan a entornos globalizados.

Requieren un planteamiento integrado de la organización.

La competencia es la razón de ser de la estrategia



La estrategia es la búsqueda de una ventaja competitiva que ayude a la empresa a obtener al éxito mediante una posición favorable frente a los competidores y el mantenimiento de esa ventaja competitiva a lo largo del tiempo.



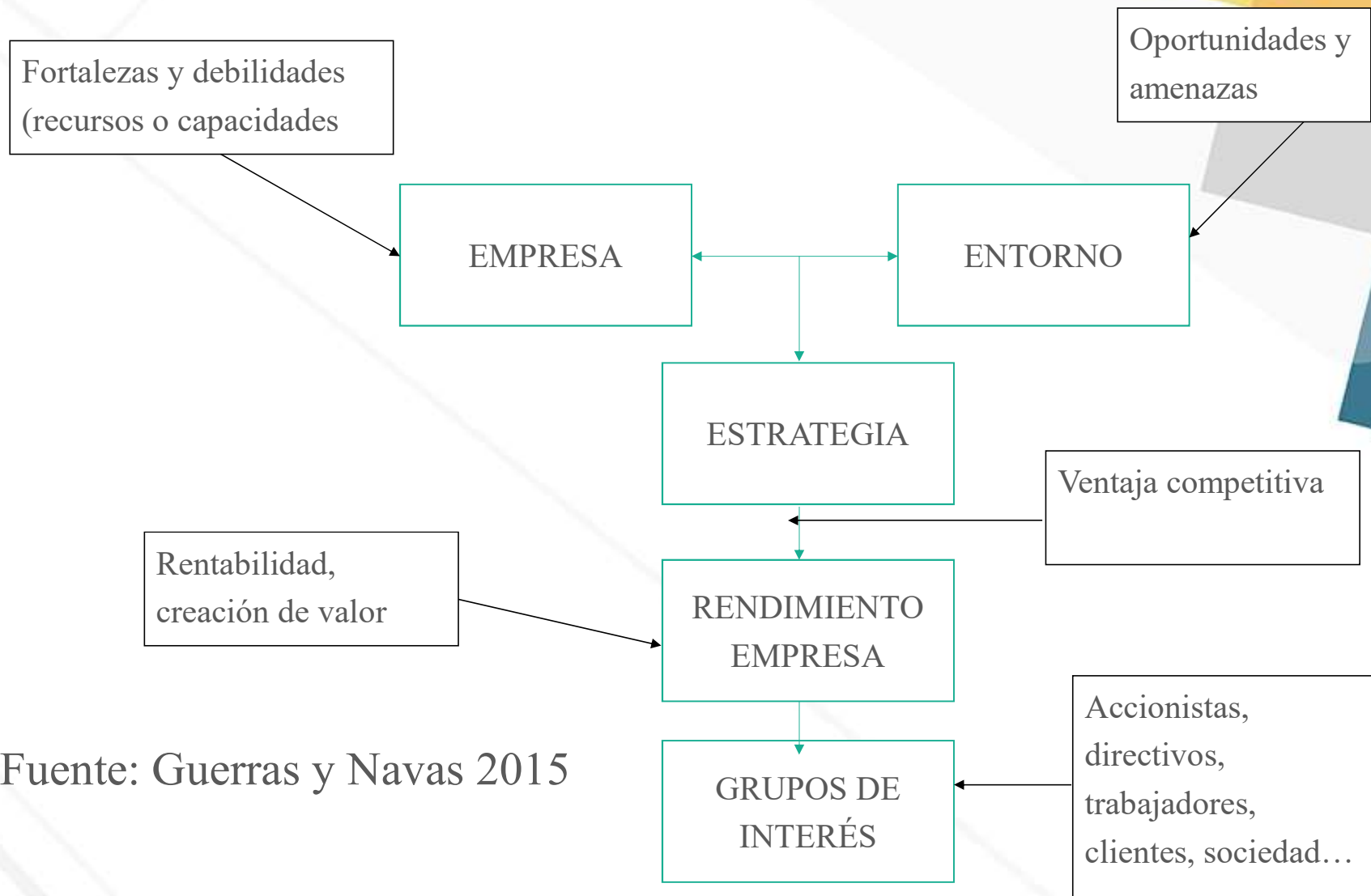
Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición superior para competir. Es, por tanto, la capacidad para obtener un rendimiento mayor que el de los rivales.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 2: La Dirección Estratégica de la empresa.

2. Concepto de Estrategia

Otros conceptos importantes.



Fuente: Guerras y Navas 2015

3. El proceso estratégico.

¿Cuáles son las características de una estrategia que contribuyen al éxito?:

1. Estar dirigida hacia objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.

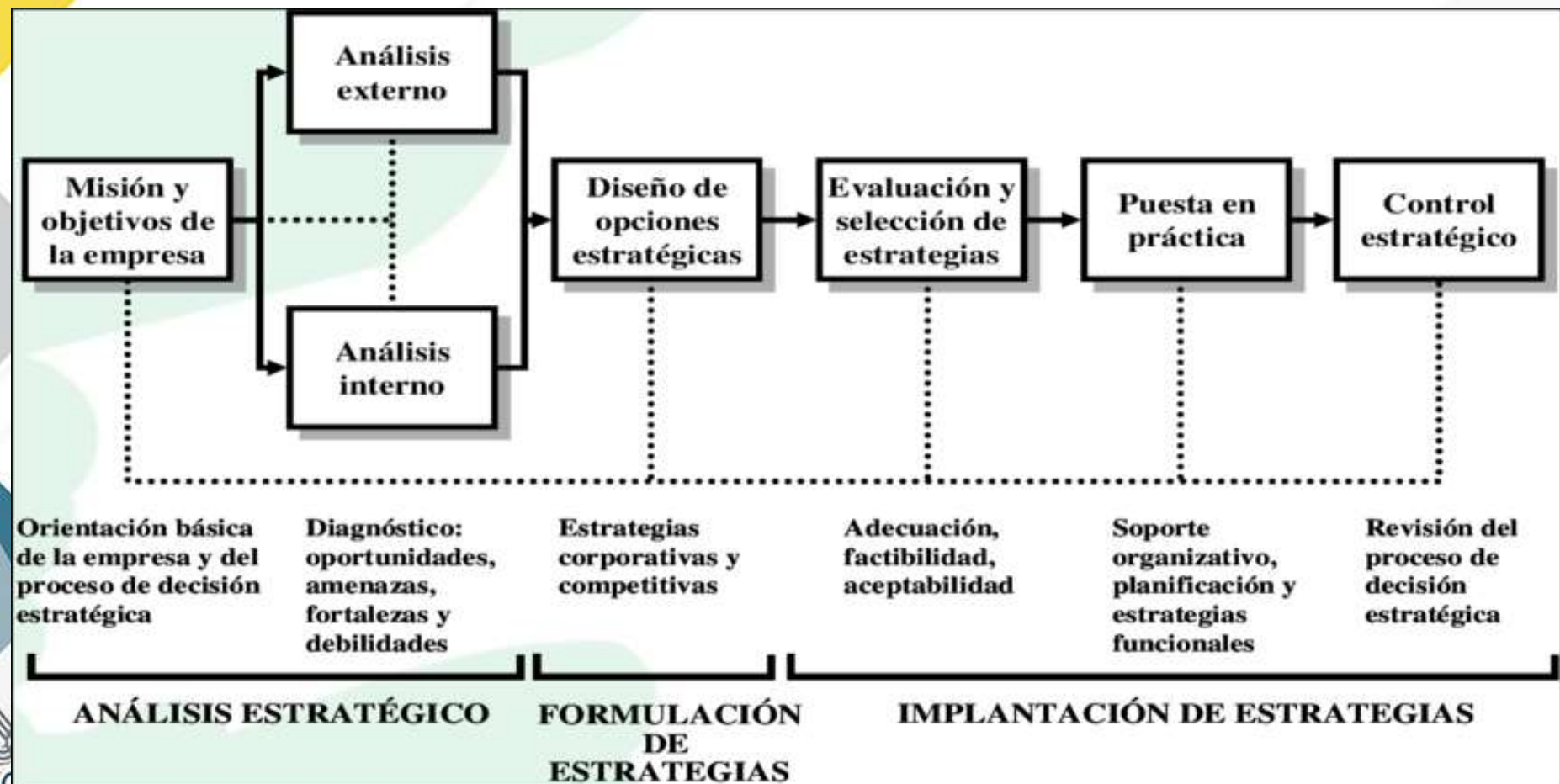
2. Estar basada en un entendimiento profundo del entorno competitivo que rodea a la empresa.

3. Estar fundamentada en un detallado conocimiento de las capacidades internas de la empresa.

4. Que la implantación de la estrategia sea eficaz, con resolución, coordinación y aprovechamiento de las capacidades de la empresa y que cuente con el compromiso de todos sus miembros.

3. El proceso estratégico.

Para que la estrategia tenga éxito debe de seguir el siguiente proceso: Proceso de dirección estratégica



3. El proceso estratégico.

Etapa 1: Análisis Estratégico. Búsqueda y análisis de información relevante tanto del entorno como del interior de la empresa.

Análisis PESTEL

P - Políticos

Factores en materia normativa que afecten al comercio internacional y las inversiones del país, programas de financiación, tratados comerciales, política fiscal, nivel de estabilidad, porcentaje de corrupción y demás factores políticos que condicionen las operaciones empresariales.

E- Económicos

Situación económica del país, nivel de producción nacional o PIB, política monetaria, tipo de cambio, tipo de interés, política de empleo y desempleo, nivel de impuestos, nivel de inflación y demás factores macroeconómicos que afecten al país objeto de estudio.

S - Sociopolíticos

Situación del Estado del Bienestar, nivel de vida, distribución de la renta, situación demográfica, estilo de vida, movilidad laboral y social y otros factores sociales y culturales.

T - Tecnológicos

Situación en I+D+i, programas y ayudas a la inversión tecnológica, costes de la energía, acceso a Internet, etc.

E - Ecológicos

Políticas de protección al medioambiente, leyes de protección medioambiental, actitud ecológica, preocupación por el calentamiento global y variables relacionadas con el medioambiente.

L - Legal

Existencia de patentes, licencias, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y Seguridad Social, contrataciones y normativa mercantil.

3. El proceso estratégico.

Etapa 1: Análisis Estratégico. Búsqueda y análisis de información relevante tanto del entorno como del interior de la empresa.

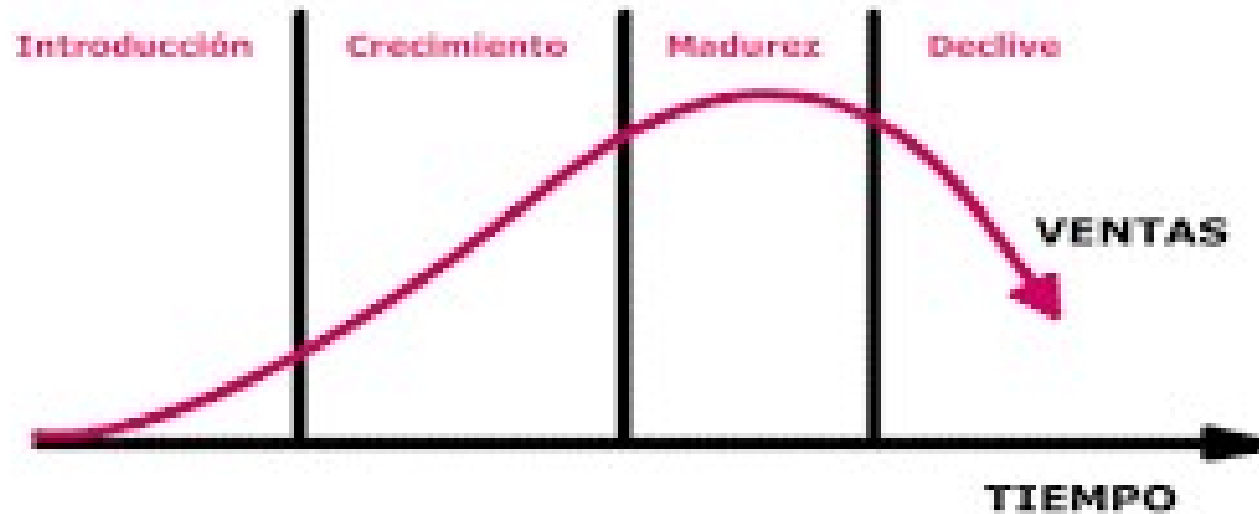
Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter



3. El proceso estratégico.

Etapa 1: Análisis Estratégico. Búsqueda y análisis de información relevante tanto del entorno como del interior de la empresa.

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



3. El proceso estratégico.

Etapa 1: Análisis Estratégico. Búsqueda y análisis de información relevante tanto del entorno como del interior de la empresa.

Evolución de la estructura del sector y la competencia durante el ciclo de vida

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
DEMANDA	Compradores de mayor poder adquisitivo	Aumento de la penetración	Mercados de masas por reposición	Compradores selectivos
TECNOLOGIA	No estandar. Rápida innovación en productos	Desaparecen algunas tecnologías	Innovación incremental	Difusión del conocimiento técnico
PRODUCTOS	Amplia variedad.	Estandarizados	Productos "commodity"	
PRODUCCION	Series cortas, mano de obra especializada	Falta de capacidad, producción masiva	Descualificación	Exceso de capacidad
COMERCIO	La fabricación va pasando de los países avanzados a los más pobres			
COMPETENCIA	Pocas empresas	Entrada	Reestructuración y consolidación	Guerras de precios, salidas
FACTORES CLAVE DE EXITO	Innovación de productos	Procesos tecnológicos, diseño a gran escala	Eficiencia en costes	Reducción de costes generales. Racionalización. Costes más bajos

3. El proceso estratégico.

Etapa 1: Análisis Estratégico. Búsqueda y análisis de información relevante tanto del entorno como del interior de la empresa.

Análisis **interno**

DEBILIDAD

¿Qué desventajas tienes respecto a tus competidores?

¿Qué podrías mejorar?

FORTALEZA

¿Qué haces mejor que los demás competidores?

¿En qué se diferencia tu negocio?

Análisis **externo**

AMENAZA

¿Está tu mercado muy saturado?

¿Es difícil desbancar a la competencia?

OPORTUNIDAD

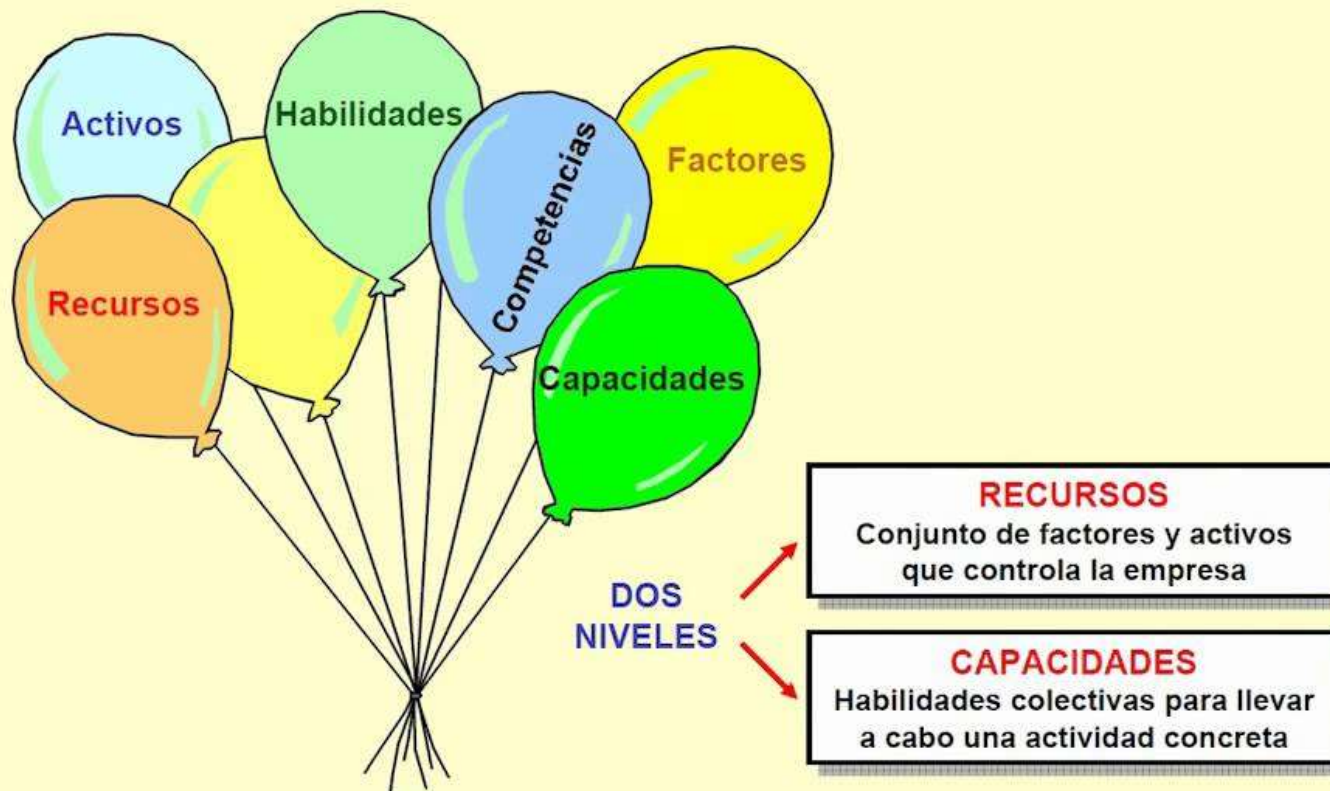
¿Hay algún nicho de mercado que no esté siendo explotado?

¿Puedes ser más eficiente y reducir costes?

3. El proceso estratégico.

Etapa 1: Análisis Estratégico. Búsqueda y análisis de información relevante tanto del entorno como del interior de la empresa.

Identificación de los recursos y capacidades



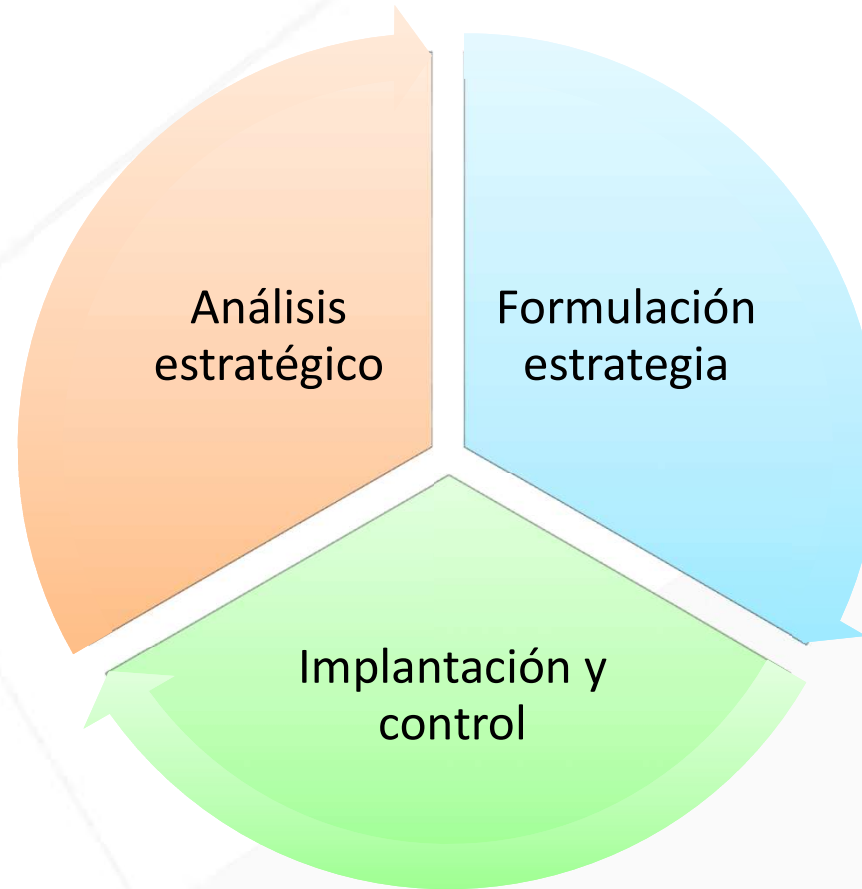
3. El proceso estratégico.

Etapas 2: Elección de la estrategia. A partir de la información obtenida la empresa deberá plantearse la estrategia más adecuada para lograr una posición de ventaja competitiva en función de la situación del entorno y sus circunstancias internas. En los siguientes apartados se recogen las opciones estratégicas de que disponen las empresas.

3. El proceso estratégico.

Etapa 3: Implantación y control. El proceso no termina hasta la puesta en práctica de la estrategia seleccionada y el seguimiento de su ajuste con la estructura organizativa, los sistemas de información, los recursos humanos, el estilo directivo o la cultura de la empresa, entre otros. Una estrategia puede estar perfectamente formulada y seleccionada, pero si la implantación no es la correcta tendrá menos posibilidades de ser exitosa..

3. El proceso estratégico.



4. Posición estratégica de la empresa: Los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva.

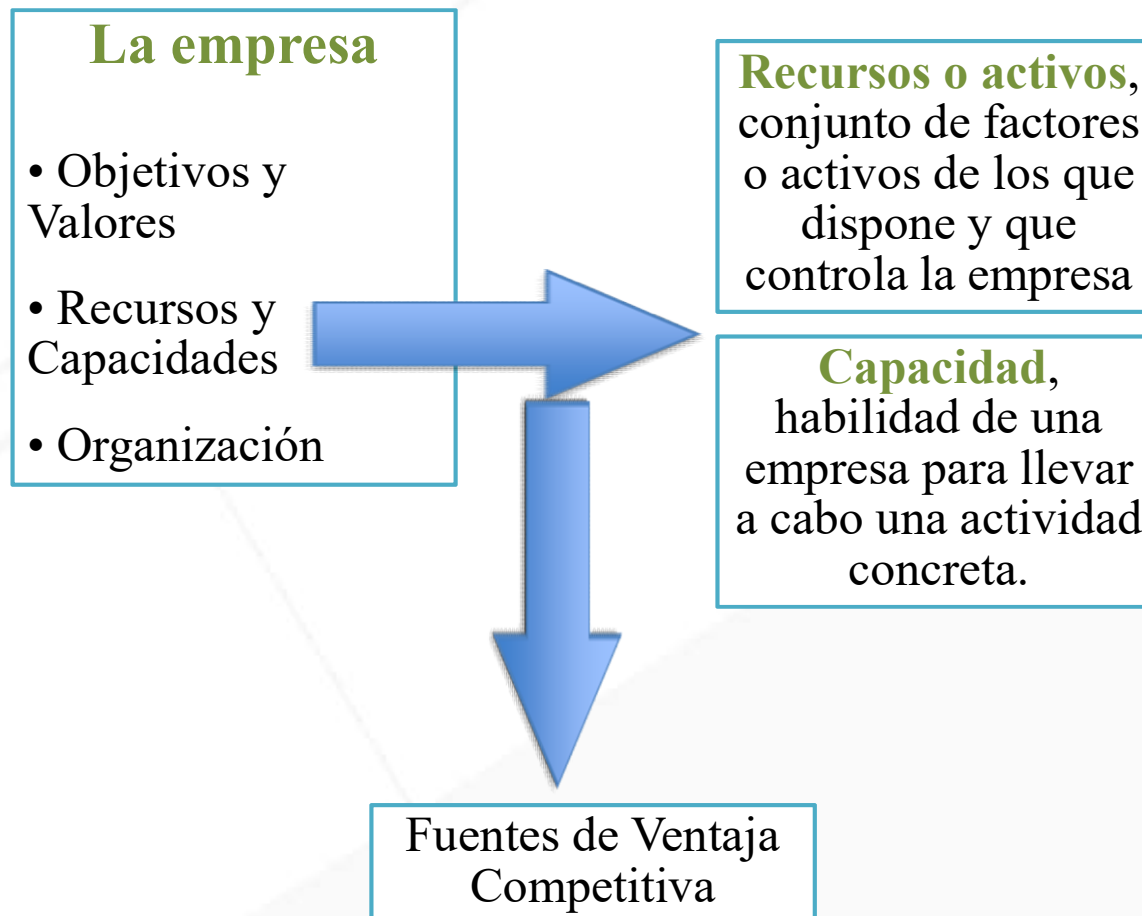


4. Posición estratégica de la empresa: Los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva.



Cuanto mayor sea la importancia de los cambios externos más debe basarse el comportamiento estratégico de una empresa en sus recursos y capacidades, en lugar de en el mercado (Grant, 1996).

4. Posición estratégica de la empresa: Los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva.



4. Posición estratégica de la empresa: Los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva.

Recursos o activos, conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla la empresa

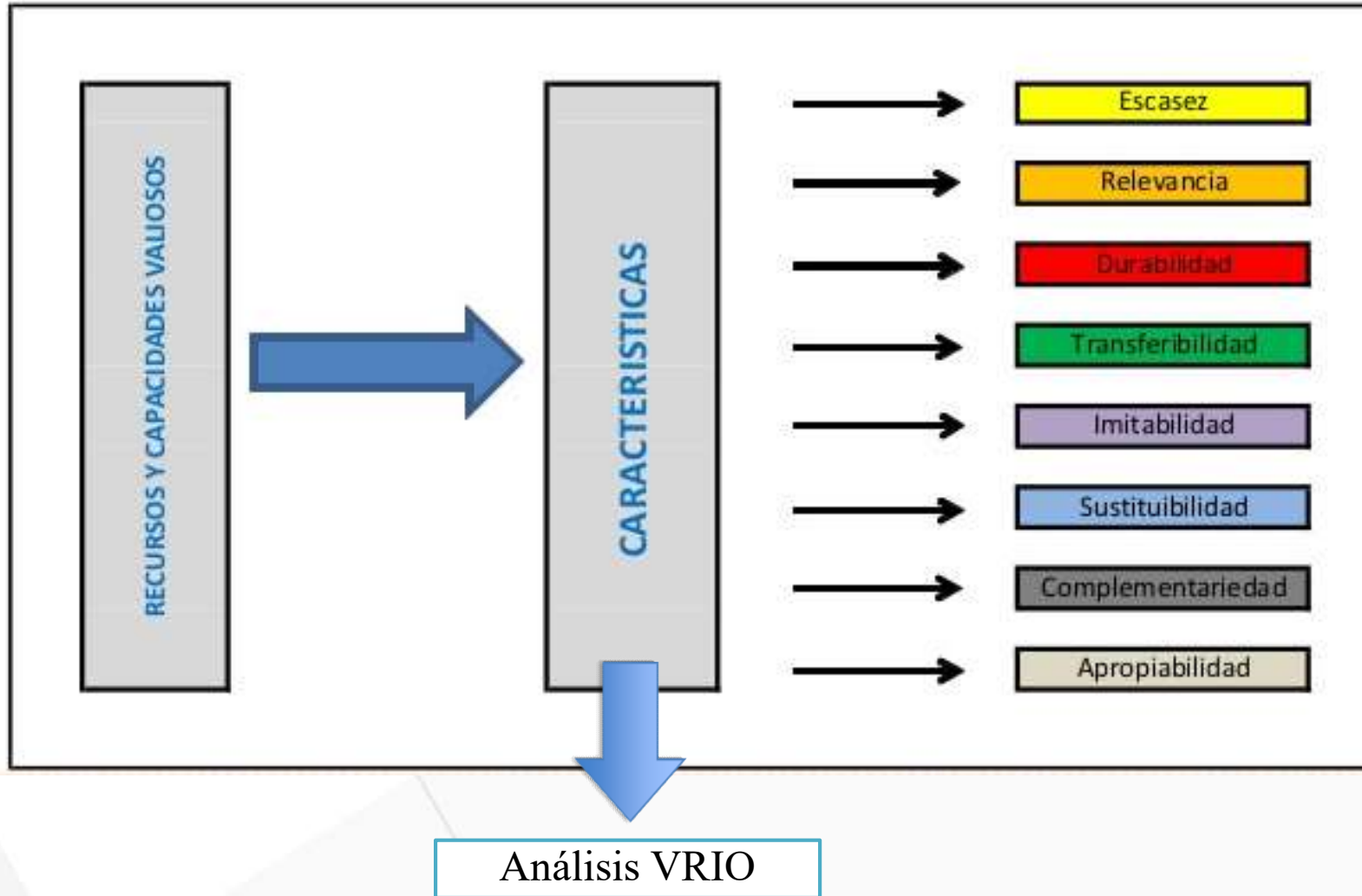
Recursos tangibles: incluye recursos **físicos** (edificios, instalaciones, materias primas) y **financieros** (tesorería, capacidad de endeudamiento). Estos serían los más fáciles de identificar y valorar a partir de la información contable.

Recursos intangibles: incluye los recursos **tecnológicos, humanos, organizativos, reputación, conocimientos y destrezas**. Este grupo, a pesar de ser la principal fuente de ventaja competitiva para las empresas, es el más difícil de evaluar.

Capacidad, habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta.

Capacidades organizativas: definidas como la **habilidad** de la empresa para hacer alguna actividad concreta. Son el resultado de la aplicación combinada de recursos. Ejemplo, la capacidad creativa o innovadora de una empresa, de marketing, directiva.

4. Posición estratégica de la empresa: Los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva.



4. Posición estratégica de la empresa: Los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva.

La teoría de los recursos y capacidades defiende que una empresa está en ventaja competitiva frente a otra cuando posee unos recursos tangibles (financieros y físicos), intangibles (humanos, tecnología y reputación) y capacidades (conocimientos y destrezas) escasos, relevantes, duraderos, inmóviles, difíciles de replicar y cuyas rentas le pertenezcan; y que, a la hora de competir, le permiten obtener y mantener una posición de ventaja competitiva duradera.

5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.

Estrategia corporativa o de empresa.

- Identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar, misión, visión y objetivos estratégicos.
- Decisiones tales como entrar en nuevos negocios, comprar una empresa, o apostar por la internacionalización

Estrategia competitiva o de negocio.

- Se trata de determinar cómo competir mejor en cada uno de los negocios en los que la empresa actúa. Cómo obtener una ventaja competitiva.
- Mejora de la calidad de nuestros productos, establecer un plan de reducción de costes o invertir en tecnologías para conseguir el lanzar al mercado productos más innovadores

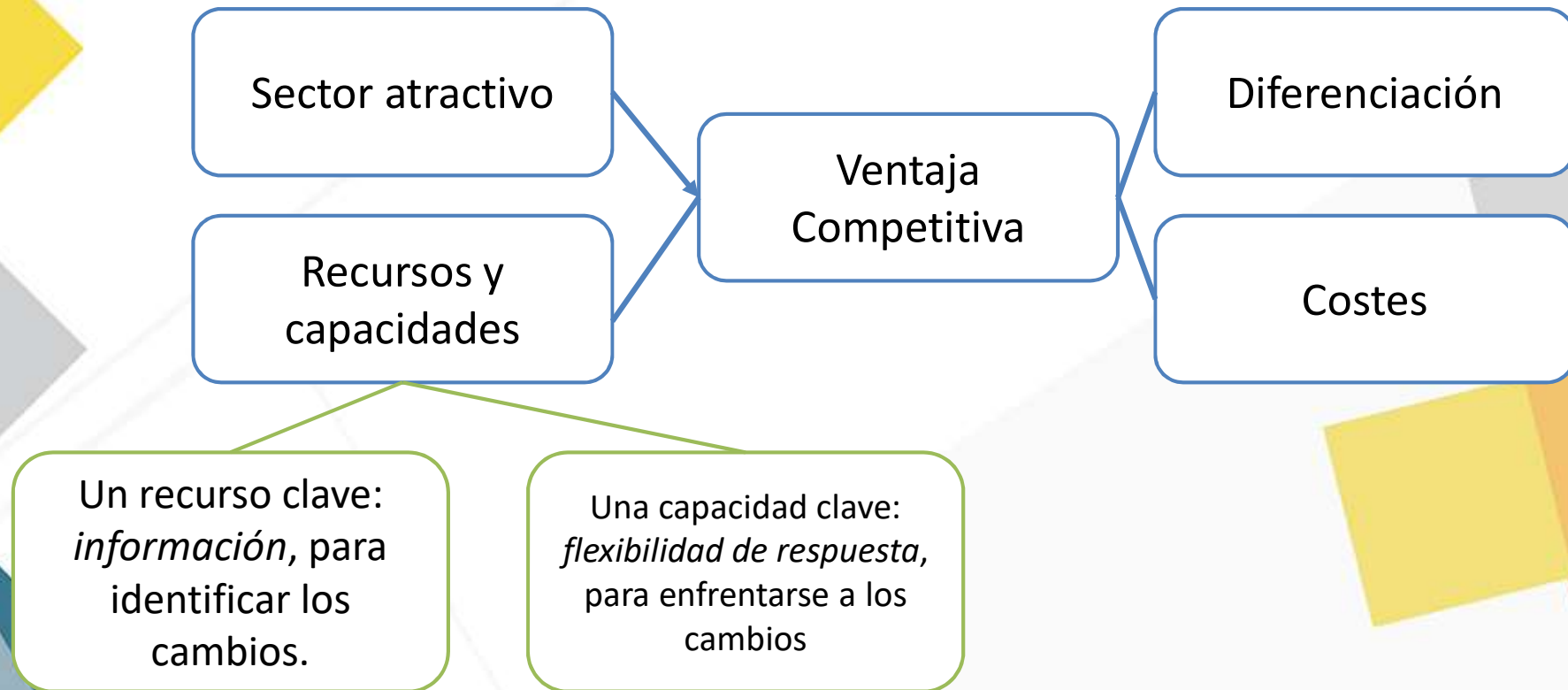
Estrategias funcionales

- Cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.



5. Estrategias a nivel de negocio: el reloj estratégico.



Opción 1: Sin filigranas

- Implica bajos precios y bajo valor añadido, es decir, la empresa trata de reducir lo máximo posible el precio del producto buscando aquellos consumidores especialmente sensibles a las reducciones de precios, sin importarles la calidad del producto o servicio que reciben. De esta forma consiguen una alta rentabilidad debido al gran volumen de ventas y a la alta rotación de activos.

Opción 2: Precios bajos

- La empresa ofrece precios bajos pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. Esta opción será muy atractiva en el caso de empresas líderes en costes ya que a los competidores les va a resultar muy difícil imitar dicha actuación salvo que estén dispuestos a entrar en una guerra de precios en la que normalmente saldrían perdiendo.



6. Estrategia de negocio: El Reloj Estratégico.

Opción 3: Híbrida

- Puede considerarse híbrida entre la diferenciación y los precios bajos y consiste en proporcionar a los clientes productos con un alto o medio valor añadido percibido pero manteniendo a la vez precios relativamente bajos o medios, de manera que se consigue mantener una buena relación entre la calidad ofrecida y el precio pagado.

El tiempo se constituye en la fuente básica de obtención de ventaja competitiva. Esta propuesta se basa en que en diversos tipos de actividades (como puede ser en nuestro caso las de servicios), a menudo no es suficiente conseguir una ventaja en costes u ofrecer un producto único, sino que también es muy importante estar capacitado para responder con prontitud a las necesidades cambiantes de los consumidores.



6. Estrategia de negocio: El Reloj Estratégico.

Opción 4: Diferenciación

- La empresa busca crear un alto valor añadido percibido por parte del consumidor manteniendo unos precios similares o un poco más altos. La idea principal es proporcionar productos o servicios mejores y distintos a los que ofrecen los competidores, atendiendo a lo que los clientes más valoran y cobrando por ello unos precios ligeramente superiores.

Opción 5: Diferenciación segmentada

- Consiste en ofrecer a los clientes un valor añadido percibido muy alto que justifique los elevados precios que se piden por determinados productos o servicios, lo que normalmente solo puede conseguirse en segmentos específicos con un alto poder adquisitivo.



6. Estrategia de negocio: El Reloj Estratégico.

Aumentar el precio percibido manteniendo el valor percibido (Estrategia 6)

Aumentar el precio percibido sin alterar el valor percibido sólo puede tener éxito (mayor rentabilidad) si los competidores imitan el movimiento iniciado por la organización y si existe demanda suficiente en el mercado para soportar tal movimiento. Este movimiento puede ocurrir después de una guerra de precios que ha reducido los márgenes del sector por debajo de los niveles exigidos.

Los requerimientos para el éxito de esta estrategia son muy elevados (imitación del comportamiento seguido por la organización y demanda suficiente), por lo que, habitualmente, es considerada una ruta de fracaso.

Aumentar el precio percibido y reducir el valor percibido (estrategia 7).

Esta ruta sólo es factible en situaciones donde existan restricciones al suministro. Incluso en estos casos, provoca decepción en el mercado y únicamente puede sostenerse en el corto plazo, por lo que también suele ser considerada como una ruta de fracaso.

Reducir el valor percibido manteniendo el precio. (Estrategia 8)

Esta ruta es muy peligrosa porque puede desarrollarse de manera inadvertida por parte de la organización (por ejemplo, en un intento de mantener o reducir los costes para sostener el precio, podrían suprimirse atributos valorados por el mercado; por ejemplo, una reducción en la calidad del servicio prestado posventa).

Suele producirse, en consecuencia, cuando la organización no es consciente de los atributos del valor percibido por parte del mercado

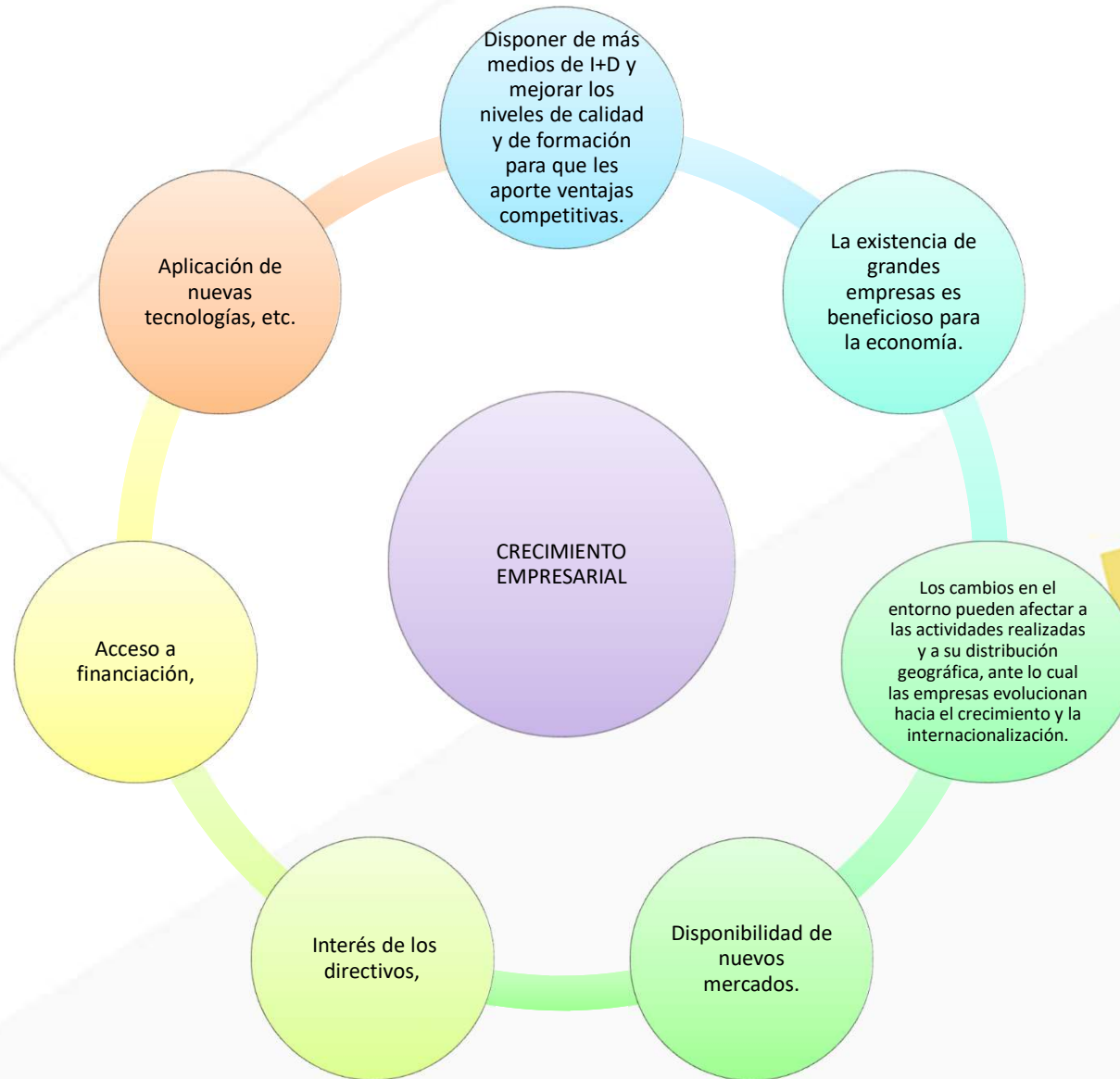


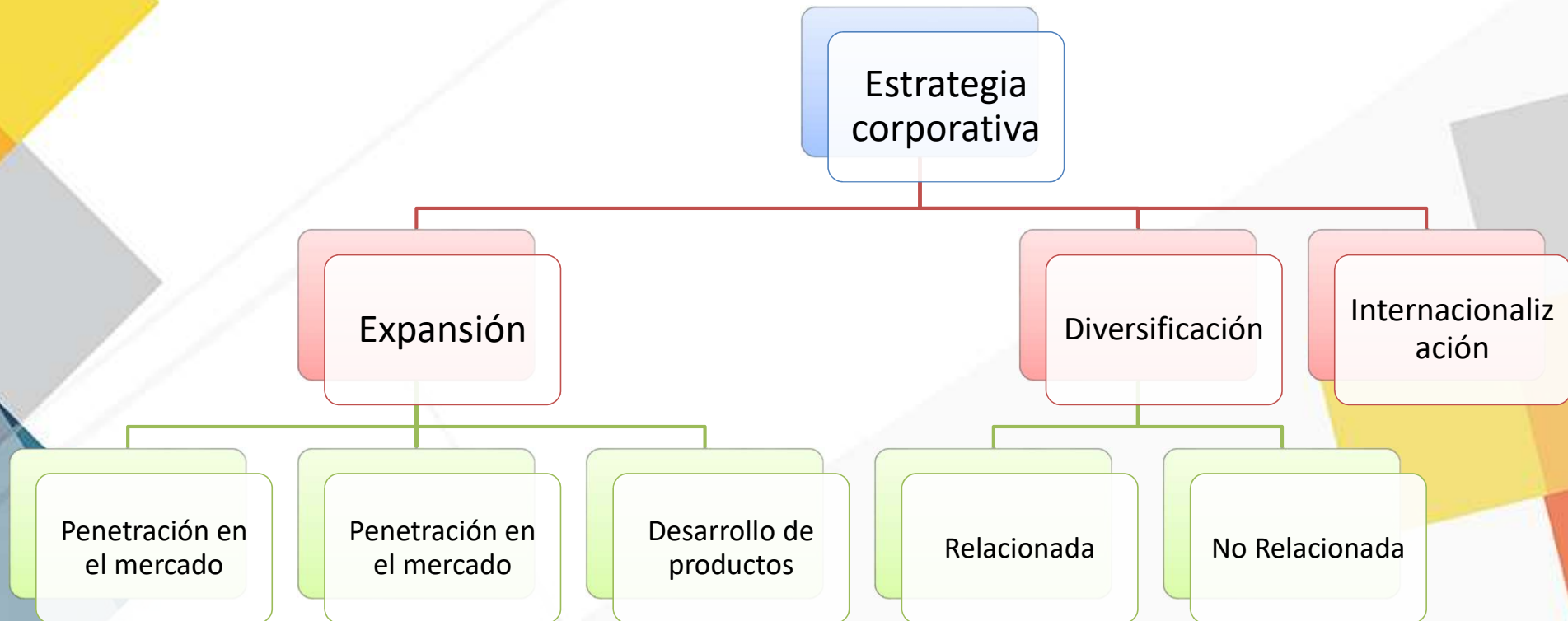
Estrategia Corporativa

Especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos.



CRECIMIENTO EMPRESARIAL





7. Estrategia corporativa.

1. Penetración en el mercado: se basa en el aumento de las ventas utilizando técnicas de marketing para buscar nuevos clientes.

2. Desarrollo de mercado: en este caso se trata de buscar nuevos mercados para nuestro producto, incluso en otros países (empresas multinacionales).

3. Desarrollo de productos: hay empresas que deciden mejorar sus productos tradicionales, haciendo que evolucionen, como puede hacer un fabricante de herramientas que diseñe mangos especiales que se adapten a la forma de la mano de los trabajadores, para hacer más cómodo su manejo.

7. Estrategia corporativa.

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

- Consisten en adquirir negocios relacionados o no con el negocio original.
- Las razones que justifican la diversificación son:

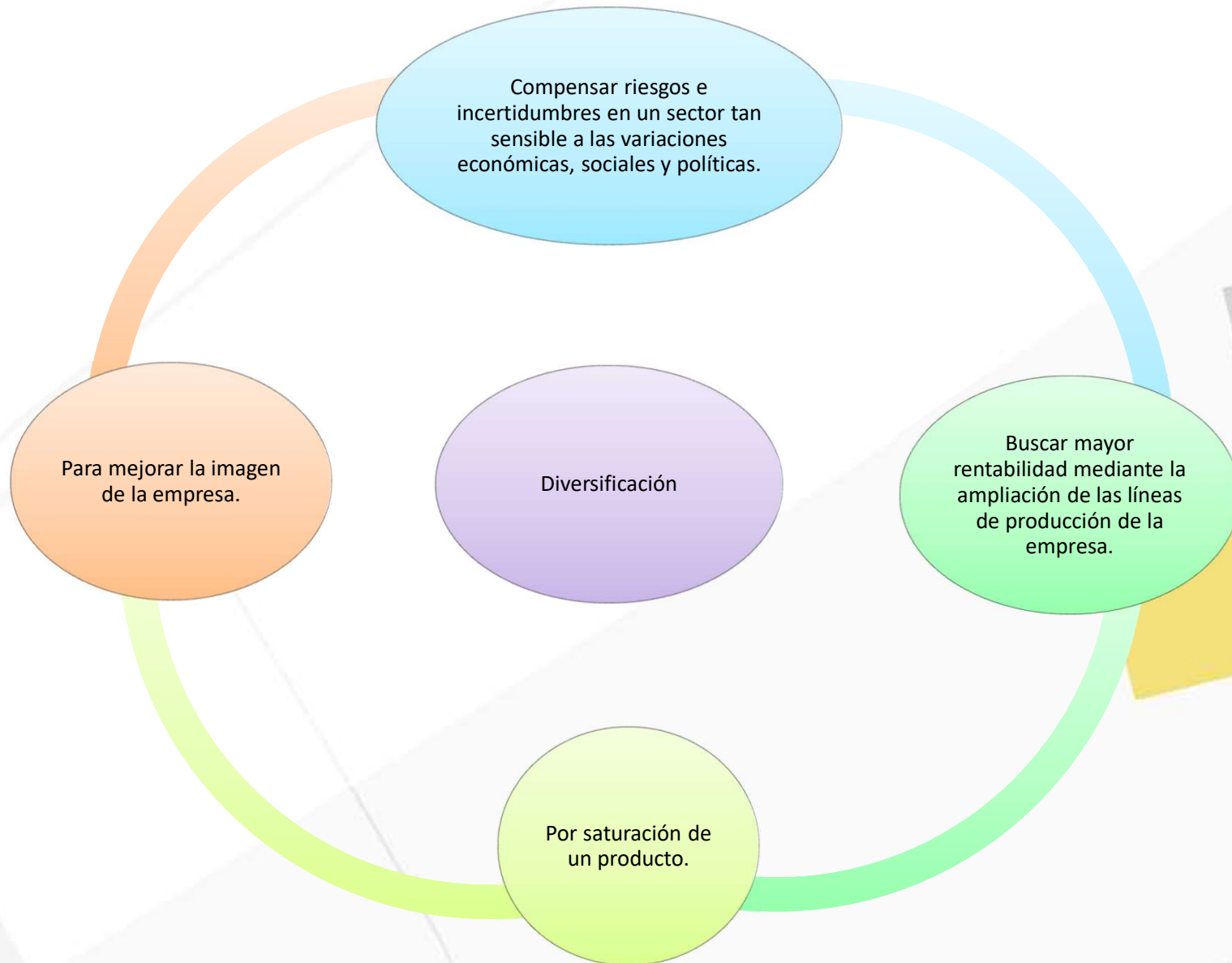
- Disminución de las oportunidades de crecimiento en la industria.
- Se posee capacidades que le permitiría éxito en otras industrias.



Diversificación

- Estrategia de crecimiento empresarial que consiste en la apertura o en la adquisición de negocios ajenos a los productos o mercados de la organización

7. Estrategia corporativa.



5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.

Relacionada: cuando existe algún vínculo entre los negocios, con la intención de explotar economías de ámbito .

• No relacionada: cuando no existe ningún vínculo entre los negocios de la empresa.

7. Estrategia corporativa.

Relacionada: Consiste en ofrecer nuevos productos o prestación de nuevos servicios en nuevos mercados relacionados con los anteriores

Integración horizontal: es el desarrollo de la empresa hacia actividades que son complementarias o adyacentes a las actividades actuales (Publicidad y Cine)

Integración vertical: la empresa incorpora actividades que antes eran cubiertas por sus proveedores (integración vertical hacia atrás) o por sus clientes (integración vertical hacia delante). (Hotel y Agencia de viaje)

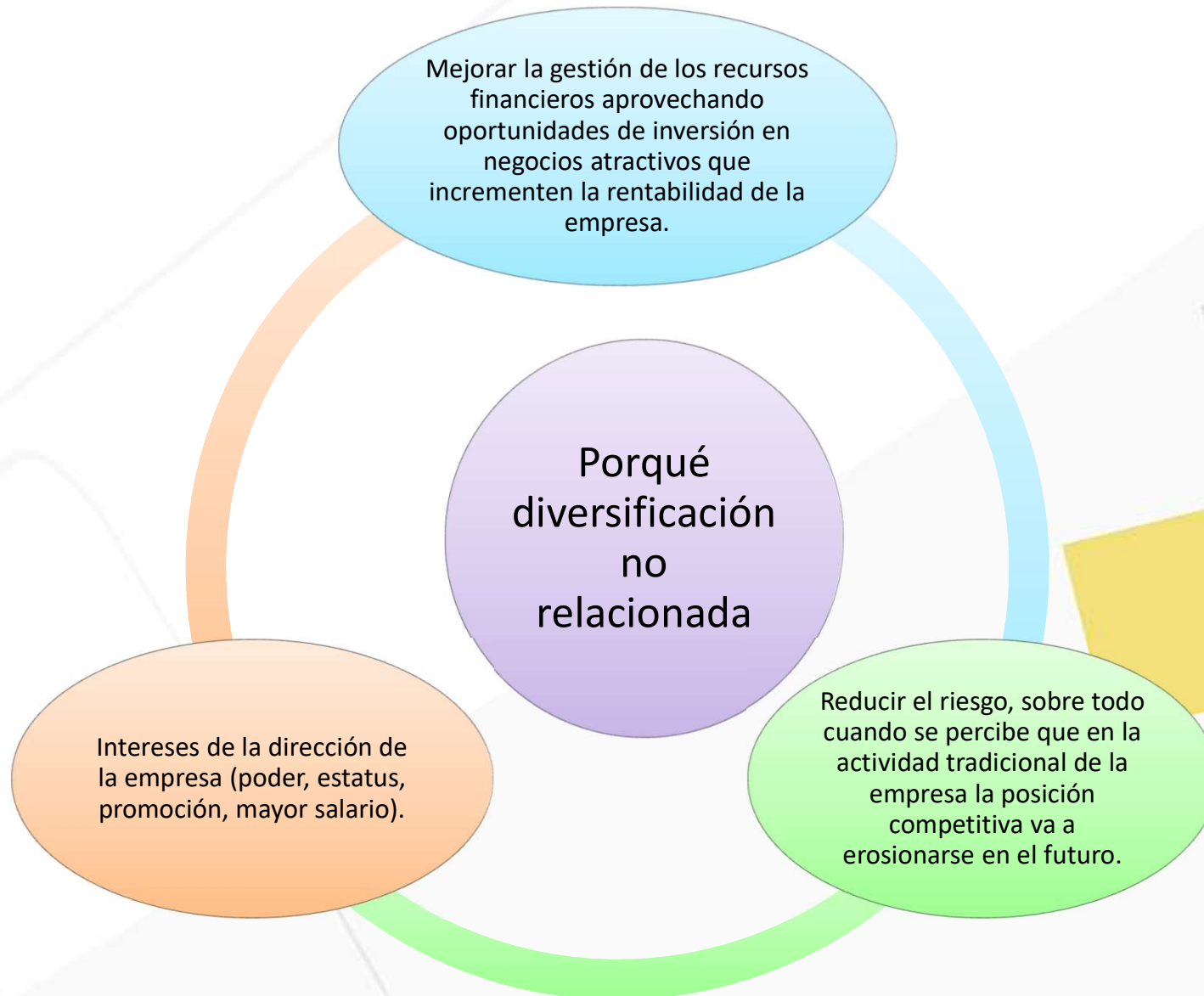
5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.



7. Estrategia corporativa.

No Relacionada: Consiste en que los nuevos productos o servicios y los nuevos mercados a los que se accede no tienen ninguna relación con los anteriores, por lo que tan sólo podría compartirse la gestión financiera y directiva (Agencia publicidad que adquiere un hotel que cotiza en bolsa)

7. Estrategia corporativa.



7. Estrategia corporativa.

Posibilidad de dirigirse a otros mercados geográficos internacionalizándose



5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.

Exportando productos desde el país de origen: la más sencilla y tradicional. Se trata de una buena alternativa cuando la empresa no dispone de medios para fabricar en el exterior o existe riesgo político en el mercado de destino.

Desarrollando actividades en distintos países: implica la inversión directa en el exterior, en solitario (filiales) o conjuntamente con otro socio (joint-ventures).

Adoptando fórmulas híbridas o alianzas: son formas de inversión indirecta. Existen dos modalidades:

- **Licencias:** convenio por el cual una empresa extranjera adquiere los derechos para fabricar los productos de una empresa en su país.
- **Franquicias:** alternativa utilizada fundamentalmente en los servicios, puesto que concede el derecho de uso de una marca siguiendo unas normas.

7. Estrategia corporativa.

Forma de
crecimiento

```
graph LR; A[Forma de crecimiento] --> B[Crecimiento interno]; A --> C[Crecimiento externo o concentración de empresas];
```

Crecimiento interno: mediante inversiones (construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, etc.) que aumentan la capacidad productiva de la empresa.

Crecimiento externo o concentración de empresas: mediante la adquisición, participación, asociación o control de otras empresas en funcionamiento. Interesa cuando es más rentable adquirir una empresa que crearla o cuando lo que se persigue es participar en el control de otras empresas que desarrollen actividades de interés.

5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.

Eficiencia: mediante economías de escala y alcance, rentabilizar los excedentes de fondos, obtención de incentivos fiscales.

Motivos que justifican el auge del crecimiento externo

Poder de mercado: fórmula de entrada en una actividad o país, superar barreras de entrada, reducción de competencia, posicionamiento global.

Otros: intereses de los directivos, tendencia del sector, presiones institucionales, por imitación de otras empresas

5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.

Crecimiento externo o concentración

Integración de sociedades o fusiones: consiste en la unión de dos o más empresas. La fusión es *pura* cuando dos empresas equivalentes se unen creando otra nueva, mientras que es absorción cuando una empresa desaparece integrándose en otra.

Compra o participación en sociedades: cuando una empresa compra una parte del capital social de otra con la intención de dominarla total o parcialmente dando lugar a un grupo empresarial. Esto puede ocurrir con el conocimiento y consentimiento de la empresa vendedora o mediante OPA (oferta pública de adquisición de acciones).

Cooperación y alianzas entre empresas: supone una fórmula intermedia entre el crecimiento interno y externo. Es un acuerdo entre dos o más empresas que, sin llegar a fusionarse, establecen la forma en la que van a interrelacionarse (actividades, recursos y plazo), con la intención de incrementar sus ventajas competitivas.

5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.

Tipos de cooperación

Contratos de larga duración para desarrollar conjuntamente actividades específicas, tales como transferencia de tecnología mediante licencia (ejp: Amadeus), distribución, aprovisionamiento, prestación de servicios (ejp: mantenimiento) o adquisición conjunta.

Franquicia: tipo de contrato en el que la empresa franquiciadora cede a otra (franquiciada) el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica. A cambio de un pago inicial y un canon sobre las ventas el franquiciador ofrece al franquiciado la explotación de una marca, conocimientos técnicos, formación del personal, sistemas de dirección, promoción, etc.

Licencias: contrato por el que una empresa otorga a otra el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial (patentes, marcas, diseños, derechos de autor, know-how e información técnica) mediante una contraprestación. Se suele dar sobretodo en el ámbito internacional.

Subcontratación: una empresa contratista le encarga a otra subcontratista la realización de determinadas actividades según unas indicaciones previamente establecidas y conservando la contratista la responsabilidad última.

5. Elección estratégica: Los niveles de estrategia.

Tipos de cooperación

Spin-off: una empresa fomenta y apoya que sus trabajadores cualificados la abandonen y creen su propia empresa. Normalmente, son subcontratadas o colaboran con la empresa originaria.

Consortios: alianza a largo plazo entre varias empresas que formalizan en una organización que las integra a todas ellas para alcanzar diversos objetivos (central de distribución, de compras, exportación). En España existen dos figuras de este tipo: las *AIE* (Agrupaciones de Interés Económico) y las *UTE* (Unión Temporal de Empresas).

Joint-venture: acuerdo mediante el cual dos o más empresas independientes crean una empresa con entidad jurídica propia pero cuyo dominio les corresponde, dotándosele de activos y objetivos propios y es dirigida por un equipo surgido tras el acuerdo.