



Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Economía

Curso 2021/2022

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL GRUPO
ACS DESDE SUS ORÍGENES HASTA LA ACTUALIDAD
ANALYSIS OF THE ACS GROUP'S DEVELOPMENT STRATEGIES
FROM ITS ORIGINS TO THE PRESENT DAY**

Realizado por el alumno D. Soufian Atmane

Tutelado por la Profesora Dña. Beatriz Jiménez Parra

León, 13 de septiembre de 2022

ÍNDICE

1	RESUMEN	1
2	INTRODUCCIÓN	2
3	METODOLOGÍA.....	3
4	ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	4
4.1	Niveles de estrategia	6
4.2	Estrategia Corporativa.....	7
5	DIRECCIONES DE DESARROLLO	8
5.1	Estrategia de expansión.....	9
5.1.1	Penetración en el mercado	9
5.1.2	Desarrollo de productos	10
5.1.3	Desarrollo de mercados.....	11
5.1.4	Internacionalización.....	12
5.2	Diversificación.....	14
5.2.1	Diversificación relacionada.....	15
5.2.2	Diversificación no relacionada	15
5.3	Integración vertical	16
5.4	Reestructuración	17
5.4.1	Saneamiento de un negocio.....	18
5.4.2	Reestructuración de la cartera de negocios	18
6	MÉTODOS DE DESARROLLO	20
6.1	Desarrollo interno	20
6.2	Desarrollo externo.....	21
6.2.1	Fusiones	23
6.2.2	Adquisiciones	24
6.2.3	Cooperación o alianzas entre empresas	26
7	CASO PRACTICO: GRUPO ACS	30
7.1	Introducción.....	30
7.2	Datos financieros de la empresa	35
7.3	Direcciones de desarrollo	39
7.3.1	Estrategia de expansión.....	40
7.3.2	Diversificación	44
7.3.3	Integración vertical	46
7.3.4	Reestructuración	47
7.4	Métodos de desarrollo	49

8	CONCLUSIONES	56
9	BIBLIOGRAFÍA	59

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Las diferentes etapas sobre la estrategia empresarial	5
Cuadro 5.1. Motivos y riesgos de la internacionalización	12
Cuadro 5.2. Razones por las que las empresas deciden diversificar.....	14
Cuadro 5.3. Ventajas y desventajas de la integración vertical	17
Cuadro 5.4. Causas y medidas del saneamiento de un negocio	18
Cuadro 6.1. Ventajas y desventajas del desarrollo externo	22
Cuadro 6.2. Inconvenientes de las adquisiciones	26
Cuadro 6.3. Ventajas e inconvenientes de la cooperación entre empresas	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Los niveles de estrategia y la jerarquía organizativa	7
Figura 5.1. Direcciones básicas de desarrollo	8
Figura 5.2. Estrategias de expansión.....	9
Figura 5.3. Las cuatro estrategias de internacionalización.....	13
Figura 5.4. Razones y riesgos de la diversificación relacionada	15
Figura 5.5. Razones y riesgos de la diversificación no relacionada	16
Figura 5.6. Resumen de las principales direcciones de desarrollo	20
Figura 6.1. Tipos de motivos para el desarrollo externo	22
Figura 6.2. Fusión pura	23
Figura 6.3. Fusión por absorción	24
Figura 6.4. Fusión con aportación parcial de activos.....	24
Figura 6.5. Principales motivos para la cooperación entre empresas	27
Figura 6.6. Resumen métodos de desarrollo	30
Figura 7.1. Historia del Grupo ACS	32
Figura 7.2. Campo de actividad del Grupo ACS	34
Figura 7.3. Presencia internacional del Grupo ACS	44
Figura 7.4. Diversificación del Grupo ACS	46
Figura 7.5. Resumen de las direcciones de desarrollo del Grupo ACS	49
Figura 7.6. Fusiones Grupo ACS.....	50
Figura 7.7. Fusión nueva Urbaser	51
Figura 7.8. Estrategias de internacionalización del Grupo ACS	53
Figura 7.9. Métodos de desarrollo utilizados en las estrategias diversificación del Grupo ACS	54
Figura 7.10. Métodos de desarrollo utilizados en la reestructuración de ACS	55
Figura 7.11. Resumen de los métodos de desarrollo del Grupo ACS	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 7.1. Beneficio neto atribuible al Grupo ACS (en millones de euros)	37
Gráfico 7.2. Ventas por áreas geográficas en el 2021.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 7.1. Resultados financieros (en millones de euros).....	35
Tabla 7.2. Principales magnitudes operativas y financieras (en millones de euros)	36
Tabla 7.3. Balance de situación (en millones de euros).....	36

1 RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo analizar las estrategias de desarrollo, tanto a nivel nacional como internacional, que ha llevado a cabo el Grupo ACS, líder del sector de la construcción. Para ello, en primer lugar, se construyó un marco teórico que incluía el concepto de estrategia empresarial y los diferentes niveles de estrategia. Posteriormente, el trabajo se enfocó en el concepto de estrategia corporativa, y se analizaron las diferentes direcciones y métodos de desarrollo existentes, así como sus principales características, condiciones de aplicación y ventajas e inconvenientes, entre otras cuestiones. En segundo lugar, se llevó a cabo un caso práctico, en que se analizaron las diferentes estrategias de desarrollo implantadas por la compañía objeto de estudio (Grupo ACS) desde 1983, año de su fundación.

Palabras clave: estrategias corporativas, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo, Grupo ACS.

ABSTRACT

This TFG (Final Degree Project) aims to analyze the development strategies, both nationally and internationally, carried out the ACS Group, leader in the construction sector. For it, firstly, a theoretical framework was built that included the concept of business strategy and the different levels for later, focus in the corporate strategy, analyzing the existing different directions and methods of development, as well as its main characteristics, application conditions and advantages and disadvantages, among other issues. Secondly, a practical study was carried out, in which the different development strategies implemented by the company under study were analyzed (ACS Group), since 1983, the year of its foundation.

Keywords: corporate strategies, development directions, development methods, ACS Group.

2 INTRODUCCIÓN

Las estrategias corporativas tienen un gran peso en la Dirección Estratégica de una empresa, pues indican las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar. En otras palabras, la estrategia corporativa es el plan global que sigue una empresa, tanto para establecerse en una industria o sector determinado como para tomar acciones que permitan dirigir a la empresa a nuevas industrias o negocios. La importancia de las estrategias corporativas se basa en que su principal objetivo es la búsqueda de sinergias; es decir, la creación de valor a través de acciones diferentes, como la integración o interrelación de distintas actividades que componen la cartera de negocios de una empresa.

Para demostrar que las estrategias corporativas son un pilar muy importante en la dirección estratégica y que pueden marcar, en gran medida, la evolución de una empresa, además de realizar un estudio teórico sobre el concepto de estrategias corporativas y los diferentes tipos que existen, en el presente TFG se va a analizar el caso práctico de una empresa, a través de parte de su estrategia corporativa (estrategias de desarrollo) llevadas a cabo por dicha empresa desde sus orígenes hasta la actualidad y ver cómo tales estrategias pueden haber contribuido a su crecimiento.

La empresa escogida, para el estudio práctico, es “Grupo ACS S.A.”, empresa que opera en el sector de la construcción y las infraestructuras es uno de los sectores más potentes del mercado, que aportó a la economía de nuestro país un 5,7% sobre el PIB en el año 2020 (Colegio de Ingenieros Técnicos de Obras Públicas [CITOP], 2022) y gracias al cual las economías pueden aspirar a tasas de crecimiento más elevadas, pues las infraestructuras abren el acceso a nuevos mercados y los diversifican (Oikos Constructora, 2018).

Grupo ACS es una empresa de referencia a nivel mundial en la industria de la construcción y del desarrollo de infraestructuras, tanto civiles como industriales que, en 2021, presentaba una facturación de 27.837 millones de euros, situándose, así como la empresa número 1 de su sector por décimo año consecutivo (Sobrino, 2021). Esta es la razón principal razón por la que se ha elegido analizar al Grupo ACS y no a otra empresa del sector. Personalmente, tengo curiosidad por saber qué estrategias ha seguido esta multinacional para conseguir estas cifras y la posición que ostenta en el mercado y, sobre todo, para mantenerse durante tanto tiempo en dicha situación.

Por último, también existe una motivación personal que justifica que el objeto de estudio de este TFG esté relacionado con estrategias corporativas y, en concreto, con estrategias de desarrollo. Pienso que este tema de investigación me va a aportar unos conocimientos interesantes sobre la Dirección Estratégica, rama de la Economía que me llama mucho la atención, y en la cual me quiero especializar. Por eso, quiero realizar sobre un tema que me pueda ayudar en el futuro, en este caso, afianzando mis conocimientos básicos sobre estrategias a nivel corporativo que las empresas puedan implementar para contribuir a su propio desarrollo.

El principal objetivo del presente TFG es analizar el concepto de estrategia corporativa, contextualizarlo dentro del campo de actividad de las empresas y analizar qué tipo de estrategias corporativas y, en concreto, estrategias de desarrollo, tienen a su disposición las empresas para poder crecer y/o desarrollarse, desde un punto de vista más práctico.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos enfocados a alcanzar dicho objetivo principal.

Objetivos teóricos:

1. Analizar el concepto de estrategia corporativa.
2. Identificar las principales estrategias (métodos y direcciones) que puede llevar a cabo una empresa, en general, para poder desarrollarse.
3. Analizar los principales tipos de direcciones y métodos de desarrollo, teniendo en cuenta sus principales ventajas, inconvenientes y contexto de aplicación.

Objetivo práctico:

4. Analizar cronológicamente las diferentes estrategias de desarrollo (direcciones y métodos), llevadas a cabo por el Grupo ACS desde sus orígenes hasta la actualidad.

3 METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos anteriormente planteados en este TFG, se ha manejado gran cantidad de información obtenida de fuentes secundarias.

La parte teórica del trabajo se ha desarrollado a partir de una revisión de la literatura, lo que ha permitido contextualizar el tema objeto de estudio y construir el marco teórico. En

concreto, se ha hecho un análisis previo de la literatura sobre estrategia empresarial, la evolución de dicho concepto a largo del siglo XX y los distintos niveles de estrategia empresarial existentes para, posteriormente, y ya centrándonos en el nivel de estrategia corporativa, definir el concepto de campo de actividad, diferenciar entre crecimiento y desarrollo e identificar y analizar los principales tipos de direcciones y métodos de desarrollo que existen (características, condiciones de aplicación y ventajas y desventajas). Para ello, se han utilizado varios manuales de referencia en lo que a Dirección Estratégica se refiere, entre los que destacan los de Guerras Martín y Navas López (2015), Fernández Sánchez y Ramírez Alesón (2021) y Johnson y Scholes (2001), entre otros.

Respecto a la parte más práctica del TFG, se ha aplicado la metodología del estudio de casos. En concreto, se ha analizado el caso del Grupo ACS; primero, contextualizando la empresa (historia, misión, visión, campo de actividad y datos financieros y de mercado más relevantes) y, posteriormente, identificando y analizando las diferentes estrategias de desarrollo (direcciones y métodos), utilizados por dicho grupo empresarial a lo largo de los años, todo ello, aplicando los conocimientos previamente analizados e incluidos en el marco teórico del trabajo.

Para ello, se ha hecho uso de fuentes de información secundarias, en su mayoría, procedentes de la propia empresa analizada, tales como información recogida en su página web oficial o informes anuales. No obstante, también se han utilizado otras fuentes secundarias como, por ejemplo, información (noticias relevantes) publicada en prensa o informes elaborados por diversas instituciones u organismos, lo que ha permitido completar la información proporcionada por la propia compañía sobre las distintas estrategias de desarrollo llevadas a cabo por la misma.

4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial viene a representar la forma de atender a la necesidad de adaptación al entorno y ésta, a su vez, surge de un complejo conjunto de actividades que denominaremos el proceso de dirección estratégica (Guerras Martín y Navas López, 2015).

El concepto de estrategia empresarial ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Tal y como argumenta Tarziján (2018) en su libro “Fundamentos de Estrategia empresarial”, la evolución de dicho concepto se puede representar mediante cuatro etapas (Cuadro 4.1.).

Cuadro 4.1. Las diferentes etapas sobre la estrategia empresarial

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
ETAPA 1	1920. Se propone una dirección a seguir por parte de las empresas y se fomenta la evaluación de los objetivos logrados y de los no logrados.
ETAPA 2	1950. Se hace hincapié en la predicción de diferentes escenarios en los que se puede encontrar la empresa en un periodo superior al año.
ETAPA 3	Autores como Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff proponen articular la estrategia empresarial de una manera más dinámica, unificando las diferentes áreas de la empresa. Se considera que la estrategia empresarial debe empezar a mirarse desde una perspectiva más global y que debe existir una coherencia entre el camino que las empresas seguían en su crecimiento (estrategias) y el diseño de la organización que sostenía esa estrategia de crecimiento (su estructura).
ETAPA 4	1980. Se hace hincapié en la relación de la estrategia empresarial con un análisis del entorno en el que opera la empresa y de los recursos y capacidades de ésta para el logro de sus objetivos. Michael Porter establece un estudio de la estrategia y del entorno en el cual se desenvuelve la empresa con poderosas herramientas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tarzuján (2018)

Como vemos, el concepto de estrategia ha evolucionado con el paso del tiempo, a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que estos se han enfrentado las empresas. Según un estudio realizado por Ronda y Guerras (2021, p.182) sobre el concepto de estrategia, a partir de 91 definiciones relevantes desde el año 1962 hasta el año 2008 que ha permitido elaborar una definición de consenso a partir de las palabras más repetidas en las distintas definiciones. Así podríamos considerar que la estrategia empresarial representa “*la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar sus rendimientos mediante el uso racional de recursos*” (Guerras Martín y Navas López, 2015, p.38).

En la actualidad, el principal objetivo de la estrategia empresarial es decidir qué acciones debe llevar a cabo una empresa para crear valor y obtener una rentabilidad que le permita ser sostenible en el tiempo.

4.1 Niveles de estrategia

De acuerdo con Guerras Martín y Navas López (2015), podemos distinguir tres niveles o tipos de estrategia empresarial:

1. Estrategia corporativa o de empresa

La estrategia corporativa busca encontrar los mejores negocios o actividades en los que la empresa debe trabajar. Es decir, este nivel de estrategia establece una perspectiva global, del procedimiento para distribuir los recursos en las líneas más relevantes de la orientación futura, teniendo en cuenta: la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la empresa, para así poder decidir qué debe hacerse y cómo debe hacerse para crecer en el futuro. Para este nivel es muy importante la búsqueda de sinergias; es decir, la creación de valor a través de la unión de todas las actividades de la cartera de negocios, en otras palabras, conseguir que “el resultado sea mayor que la suma de las partes”.

2. Estrategia competitiva o de negocio

La estrategia competitiva trata de buscar cómo competir en cada uno de los negocios en los que la empresa trabaja; es decir, trata de encontrar la mejor posición competitiva a través de los recursos y capacidades que se tiene. El aspecto más importante de este nivel de estrategia es la creación de una ventaja competitiva que le permita a la empresa alcanzar unos objetivos que otras empresas no van a poder conseguir. Para ello, la empresa debe explotar al máximo sus recursos y capacidades.

3. Estrategia funcional

La estrategia funcional tiene como objetivo determinar cómo utilizar y aplicar los recursos y capacidades de la empresa en cada área funcional, para así poder conseguir la mayor productividad posible y la maximización de sus beneficios.

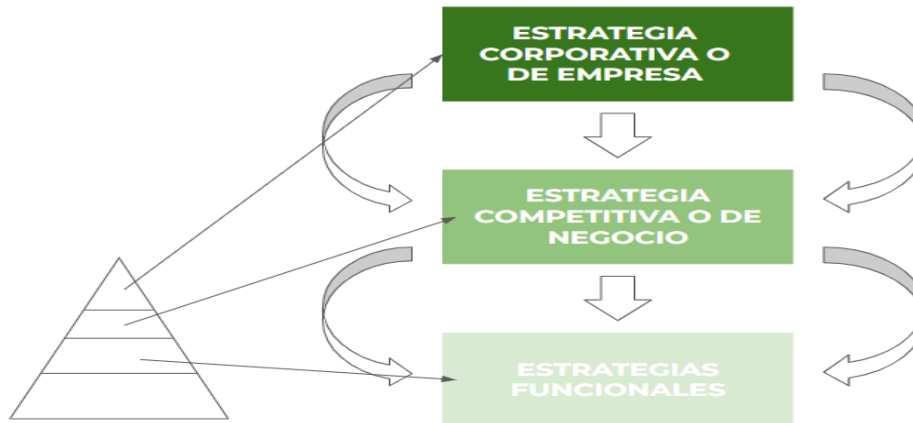
En este nivel es necesario generar todos los recursos y capacidades posibles para así poder conseguir los objetivos planteados en los anteriores niveles.

La estrategia funcional es un pilar fundamental ya que provoca que los niveles anteriores tengan el máximo impacto en la empresa.

Tal y como se observa en la Figura 4.1., estos niveles estudiados forman una jerarquía de estrategias entre ellos, en las cuales las responsabilidades pertenecen a departamentos diferentes de la organización de la empresa. Pero estos niveles no pueden ser separados a la hora estudiar problemas o llevar a cabo estrategias, sino que la empresa tiene que

compartir recursos y conocimientos entre las diferentes actividades, pues esto le permitirá reforzar su eficiencia y competitividad en cada negocio (Ventura, 2008).

Figura 4.1. Los niveles de estrategia y la jerarquía organizativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

4.2 Estrategia Corporativa

Como pudimos ver en el apartado anterior, la estrategia corporativa es un nivel de la estrategia empresarial, en la cual la empresa busca encontrar los mejores negocios o actividades en los que desarrollarse para poder crecer. La estrategia corporativa es un área de mucha importancia para una empresa, pues representa el plan global que sigue ésta.

A lo largo de los últimos años, se han tenido en cuenta distintas definiciones del concepto de estrategia corporativa. A partir de Fernández Sánchez y Ramírez Alesón (2021, p. 229), en su libro se define la estrategia corporativa como *“es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, proporciona las principales políticas y planes para alcanzarlos y define la variedad de negocios a los que se dedicará, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta dar sus acciones, empleados, clientes y sociedad en general (Andrews, 1971)”*.

Además, la estrategia corporativa puede dar lugar a un incremento del valor a la hora de otorgar ventaja adicional a las empresas, permitiendo que puedan crear un grupo de empresas que pertenezcan al mismo grupo en vez de competir cada una por separado en sus diferentes sectores.

Una parte muy importante de la estrategia corporativa es la definición del campo de actividad, pues es una decisión muy importante a la hora de llevar a cabo una ruta de

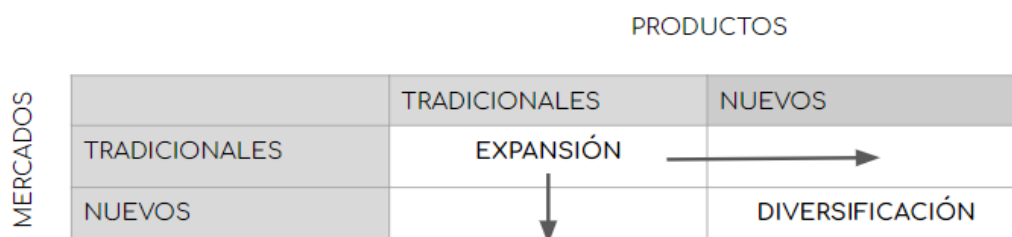
decisiones estratégicas. Éste es el punto de partida, pues afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro y hace referencia a cuál va a ser la actividad de la empresa o, dicho de otra forma, es “*la elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa*” (Guerras Martín y Navas López, 2015, p. 343).

Después de haber establecido el campo de actividad, la empresa empezará a llevar a cabo una evolución en el tiempo, que puede dar lugar al crecimiento y desarrollo de esta. Para la estrategia corporativa, el crecimiento es un factor fundamental, ya que el crecimiento representa el estado de una empresa, pues una empresa que muestra un estado de crecimiento continuo significa que está realizando una estrategia corporativa adecuada que le permite no estancarse y poder tener un mayor desarrollo con el paso del tiempo. Un mayor desarrollo va a permitir a la empresa crear más valor, para ello se deben llevar a cabo diferentes direcciones de desarrollo, que van a ser puestas en marcha a partir de unos métodos de desarrollo concretos. Estas direcciones de desarrollo pueden crear valor con crecimiento de la empresa o sin él, como por ejemplo a través de una reducción de la plantilla de la empresa (Guerras Martín y Navas López y 2015).

5 DIRECCIONES DE DESARROLLO

Las direcciones de desarrollo surgen como consecuencia de las modificaciones que sufre el campo de actividad de una empresa, pues este puede ir variando a lo largo del tiempo. De esta manera, las direcciones de desarrollo permiten a la empresa ampliar o no el campo de actividad, desarrollando nuevos productos, actualizando los productos tradicionales o adentrándose en nuevos mercados. Ansoff (1976) desarrolló una clasificación muy conocida y extendida sobre las direcciones de desarrollo, teniendo en cuenta dos variables: la situación actual o tradicional de la empresa y sus nuevos progresos, ya sea en productos como en mercados. Esta clasificación dio lugar a dos direcciones principales: expansión y diversificación (Figura 5.1.).

Figura 5.1. Direcciones básicas de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1976)

Para complementar la clasificación de Ansoff (1976), pues según algunos autores, dicha clasificación adolece de cierta información al confundir los conceptos de desarrollo y crecimiento empresarial, Guerras Martín y Navas López (2015) proponen una clasificación de las direcciones de desarrollo en las que se incluyen, además de las anteriores, nuevas estrategias, tales como la reestructuración de la cartera de negocios. De este modo, la clasificación propuesta por dichos autores incluye las siguientes direcciones de desarrollo: expansión, diversificación, integración vertical y reestructuración. A continuación, en los siguientes epígrafes se analizará, brevemente, en qué consisten cada una de ellas.

5.1 Estrategia de expansión

Este tipo de dirección de desarrollo se orienta hacia el desarrollo de los productos o mercados tradicionales de la empresa y consiste en la explotación o ampliación del negocio o los negocios actuales, es decir, se mantiene la relación con el campo de actividad actual. Esta dirección, que permite a la empresa utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que ha utilizado siempre, puede dividirse a su vez en diferentes estrategias, tal y como se puede observar en la Figura 5.2.

Figura 5.2. Estrategias de expansión

	TRADICIONALES	NUEVOS
TRADICIONALES	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015) adaptada de Ansoff (1976)

5.1.1 Penetración en el mercado

El objetivo principal de esta estrategia de expansión es incrementar el volumen de ventas y está dirigida a los compradores habituales o a nuevos clientes con las mismas características que los actuales, para que puedan comprar sus productos tradicionales. La penetración en el mercado no supone modificación del campo de actividad, pues la empresa sigue en el negocio actual, pero sí supone crecimiento, ya que, al incrementar el volumen de ventas, esto hará que crezca la producción de la empresa y dará lugar a un incremento de su tamaño y de sus beneficios.

La penetración de mercado puede conseguirse por diferentes vías, por ejemplo, a través de las variables comerciales (campañas publicitarias, promociones, reducciones en el precio, etc.) enfocadas a que les llegue más información comercial tanto a los clientes habituales como a los nuevos. El aspecto negativo de las acciones comerciales es que tienen un efecto a corto plazo.

La penetración en el mercado es adecuada cuando existen expectativas de crecimiento de la demanda en una industria. Por ejemplo, esto puede ocurrir cuando una industria está en fase de rápido crecimiento, porque pueden existir bolsas de demanda insatisfechas que pueden proporcionar a la empresa un gran número de nuevos clientes o, también en industrias en declive si ha habido un gran abandono de empresas que no han soportado la presión competitiva (Johnson, Scholes, y Whittington, 2006).

También es importante señalar que la penetración en el mercado tiene varios riesgos (Pearce y Robinson, 2015):

- Existe una gran dependencia del entorno competitivo, pues se dan cambios importantes en el entorno la empresa que puede provocar una pérdida de su ventaja competitiva.
- La empresa solo se dedica a una actividad, esto puede hacer que un error en la estrategia empresarial haga que el proyecto no llegue hasta el final.
- No se generan sinergias al no expandir el campo de actividad, esto hace que no se pueden aprovechar sus recursos y capacidades muy valiosos para la empresa.

5.1.2 Desarrollo de productos

Esta estrategia implica que la empresa produzca nuevos productos para comercializarlos en los mercados habituales. Dichos productos tienen características diferentes a los productos tradicionales, pero siguen sirviendo para lo mismo; es decir, satisfacen las mismas necesidades que antes, solo que, de mejor forma, cumpliendo mejor con las expectativas de los clientes. Esta estrategia se puede conseguir introduciendo innovaciones tecnológicas en los productos tradicionales o ampliando la gama de un producto básico, esta última opción es muy interesante pues cubre las necesidades cambiantes de los clientes.

El desarrollo de productos es adecuado en industrias muy dinámicas o competitivas, ya que la innovación es constante, al tratarse de productos con ciclos de vida muy cortos,

obligando a las empresas a innovar constantemente si quiere mantener su ventaja competitiva. Por otra parte, hay que destacar que esta estrategia puede suponer un gran coste para la empresa, al tener que asumir unos gastos en I+D muy elevados, y que puede ser una estrategia muy arriesgada, ya que no siempre da lugar a éxitos (Johnson y Scholes, 2001).

5.1.3 Desarrollo de mercados

La estrategia desarrollo de mercados permite a la empresa introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. De esta manera, aprovecha sus recursos de producción para vender los productos que produce en ámbitos diferentes al actual. Existen diferentes vías que puede utilizar la empresa para acceder a los nuevos mercados (Johnson y Scholes, 2001):

- Nuevos segmentos de la industria. En este caso, la empresa dirige su producto habitual a segmentos con características similares a los segmentos actuales; es decir, segmentos en los que los factores de éxito son similares. Entre estos segmentos, podemos mencionar, por ejemplo, el tipo de cliente, la renta de la población o el canal de distribución.
- Nuevas aplicaciones en los productos habituales. En este caso, la empresa añade nuevas características a sus productos tradicionales, para que así puedan realizar nuevas funciones que no realizaban anteriormente, de esta manera pueden satisfacer más necesidades de los clientes.
- Nuevas áreas geográficas que permitan a la empresa vender sus productos tradicionales. Cuando nos referimos a áreas geográficas, se pueden considerar varios niveles: local, regional, nacional o internacional.

Según García Falcón (1987), citado en Guerras Martín y Navas López (2015), las empresas tienden a elegir esta estrategia como camino de crecimiento por varias razones:

- La existencia de nuevos canales de distribución, cuando el coste es bajo y su calidad es elevada.
- Búsqueda de más eficiencia y eficacia, cuando ambas ya se han alcanzado en los mercados actuales.
- Al entrar en nuevos mercados se va a tener que incrementar la productiva, esto hará que se utilicen de manera más eficaz las todas las instalaciones productivas.

- La empresa se puede permitir realizar esta estrategia de expansión, pues dispone de recursos materiales, financieros y humanos para ello.

5.1.4 Internacionalización

Dentro de la estrategia de desarrollo, se da la estrategia de internacionalización, se trata de un caso concreto de desarrollo de mercados en mercados geográficos, pues la empresa trata de producir o comercializar sus productos tradicionales en los mercados de otros países. De esta manera se busca incrementar la ventaja competitiva, pues se incrementa el tamaño de los mercados potenciales.

En el siguiente cuadro (Cuadro 5.1.) se pueden observar los principales motivos por los que una empresa decide internacionalizarse, y los riesgos que conlleva dicha estrategia (Dess y Lumpkin, 2003).

Cuadro 5.1. Motivos y riesgos de la internacionalización

MOTIVOS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de economías de escala. • Incremento del ciclo de vida de los productos que están en una etapa de madurez en el mercado tradicionales. • Optimización de la búsqueda de cada una de las actividades en la cadena de valor de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos políticos y económicos. No todos los países del mundo son tan seguros, en cuanto términos de clima empresarial, pues existen países con conflictos sociales, y que no cuentan con leyes de protección de la propiedad privada duras. • Riesgos de cambio. Los tipos de cambio no suelen ser estables, esto incrementa el coste de producción o en el beneficio neto. Los efectos macroeconómicos pueden ser negativos para internacionalización de las empresas. • Riesgos de gestión. Existen diferencias culturales, gustos, niveles de ingresos, sistemas de distribución, etc., que pueden suponer altos costes para la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Dess y Lumpkin (2003)

Para conseguir una ventaja competitiva en mercados internacionales, las empresas deben enfrentarse a dos fuerzas opuestas: la reducción de costes y la adaptación a mercados locales. Estas presiones opuestas dan lugar a cuatro estrategias de internacionalización diferentes, que pueden llevar a cabo las empresas para competir en el mercado mundial: global, transnacional, internacional y multipaís (Dess y Lumpkin, 2003). Dichas estrategias, que aparecen representadas en la Figura 5.3., se analizan a continuación.

Figura 5.3. Las cuatro estrategias de internacionalización

Fuente: Elaboración a partir de Dess y Lumpkin (2003)

Estrategia global

La estrategia global es una estrategia que se centra en la reducción de costes. Las empresas que siguen esta estrategia ofrecen servicios y productos estandarizados y tienen pocas actividades de fabricación, I+D y marketing. Debido a esto, la estrategia global se centra en la obtención de economías de escala, pero aun así las empresas tienen que renunciar al crecimiento de las ventas, ya que no tienen los recursos suficientes para ofrecer la misma producción de un mercado a otro. Una ventaja derivada de la estrategia global es que permite a la empresa crear un nivel de calidad de sus productos similar para todo el mundo.

Estrategia transnacional

Con la estrategia transnacional se busca optimizar las compensaciones entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje. Es decir, se busca adaptarse al ámbito local y reducir costes, ya que esto supone que la empresa pueda competir globalmente. El principal fundamento de esta estrategia es que los activos y capacidades de la empresa se dispersan buscando la localización más beneficiosa para cada actividad, para así poder sacar provecho a los flujos de comunicación y conocimiento de toda la organización.

Estrategia internacional

La estrategia internacional es la más cómoda para las empresas, pues ni exige una reducción de los costes ni una adaptación local. Esta estrategia la siguen empresas con un

producto muy diferenciado que atrae a los clientes sin necesidad de adaptarse a sus gustos. Es por ello que la empresa no tiene porqué reducir los costes; es más, se suele ofrecer productos de elevado precio para compensar el no haber conseguido o no haber tenido que reducir sus costes. Esto tiene lugar porque los competidores locales no cuentan con su ventaja competitiva y no pueden competir con dicha empresa.

Estrategia multipaís

Cuando una empresa lleva a cabo una estrategia multipaís es porque antepone diferenciar su oferta de productos y servicios para poder adaptarse a los mercados locales. Esto tiene como consecuencia que la empresa establezca unos precios elevados para sus productos. La toma de decisiones en esta estrategia es más descentralizada, pues la compañía debe adaptar sus productos a la demanda del país en el que está, es decir la matriz no puede llevar a cabo la misma estrategia en todos los países.

5.2 Diversificación

La diversificación permite a una empresa tanto poder adentrarse en nuevos mercados como crear nuevos productos y añadirlos a los actuales. Esto supone, a su vez, que la empresa puede trabajar en entornos nuevos y más competitivos, lo cual le permite agregar nuevos conocimientos, nuevas técnicas e instalaciones. En general, la diversificación es una estrategia más drástica y arriesgada que la expansión, lo cual nos hace preguntarnos porqué las empresas se diversifican, y las razones son múltiples (Guerras Martín y Navas López, 2015).

En Cuadro 5.2. aparece, de forma resumida, las razones principales por las que las empresas diversifican sus actividades.

Cuadro 5.2. Razones por las que las empresas deciden diversificar

RAZONES EXTERNAS	RAZONES INTERNAS	OTROS MOTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Saturación del mercado tradicional de la empresa. • Poder invertir en nuevas actividades que permiten incrementar el crecimiento y la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el riesgo global de la empresa. • Aprovechar nuevos recursos y capacidades excedentes. • Generación de sinergias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación ventana, aprovechar nuevas tecnologías. • Diversificación imagen, mejorar la imagen ante la sociedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

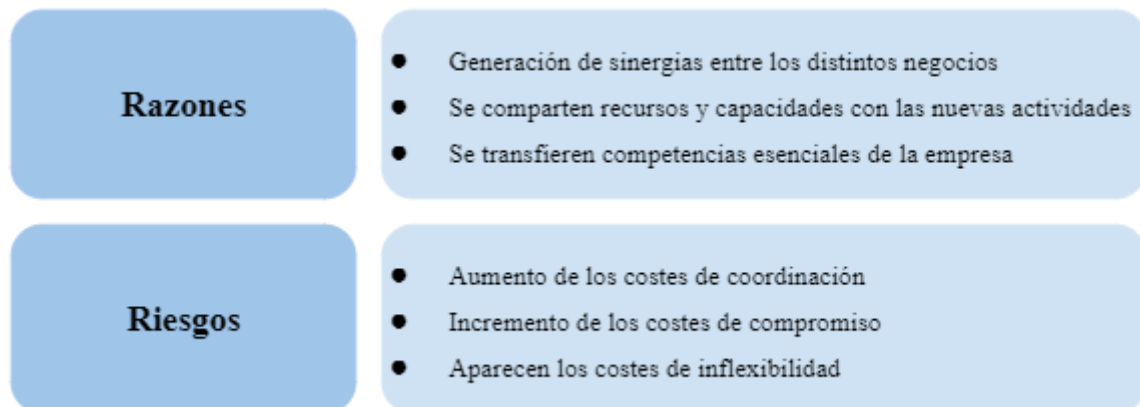
La estrategia de diversificación permite entrar en nuevos mercados con nuevos productos, pero estos pueden estar relacionados o no con los productos actuales, por esto Rumelt (1974), citado en (Guerra Martín y Navas López, 2015), divide la diversificación en dos tipos: diversificación relacionada y no relacionada.

5.2.1 Diversificación relacionada

La diversificación relacionada permite a la empresa entrar en negocios con recursos y capacidades parecidas a los del negocio actual y poder sacar rendimiento de ellos. Este tipo de diversificación permite crear valor a través de apalancar competencias esenciales, compartir actividades, poder de negociación común e integración vertical (Dess y Lumpkin, 2003).

En la siguiente figura (Figura 5.4.) se observan las principales razones por las que una empresa decide llevar a cabo una estrategia de diversificación relacionada, así como sus riesgos.

Figura 5.4. Razones y riesgos de la diversificación relacionada



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

5.2.2 Diversificación no relacionada

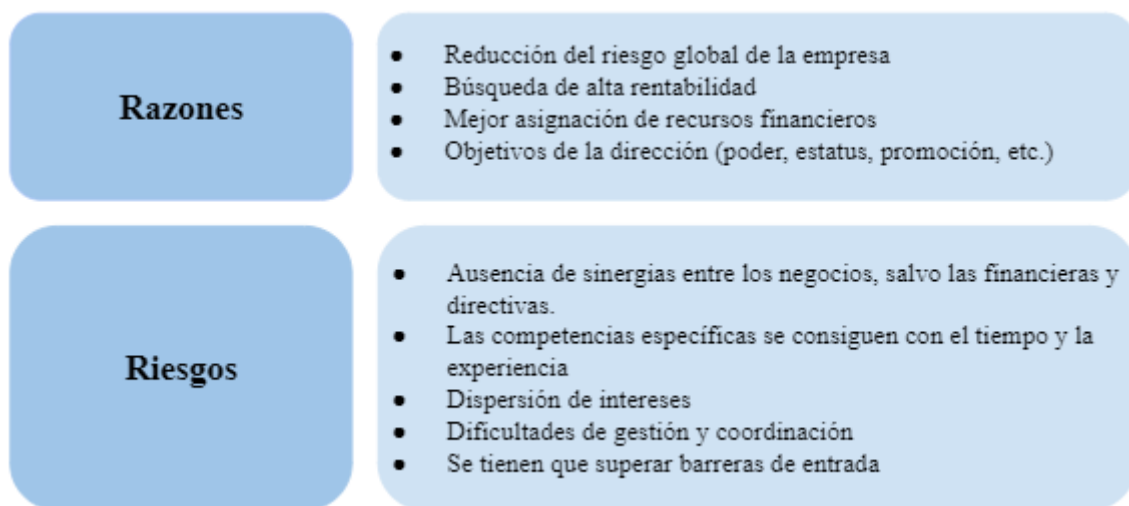
La diversificación no relacionada tiene como principal característica la no existencia de relaciones entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que esta se adentra. Su riesgo es mucho mayor que el de la diversificación relacionada, pues se da una ruptura con la situación anterior de la empresa; es decir, la empresa entra en negocios alejados de actividad tradicional (Ansoff, 1976).

El principal objetivo de esta estrategia es la búsqueda de sinergias financieras, las cuales se consiguen a través recursos financieros entre los distintos negocios; es decir, se busca

que los negocios que tienen excedentes financieros financien a aquellos que son deficitarios. Esta estrategia también contribuye a que la empresa pueda obtener sinergias directivas, pues permite compartir, entre los diferentes negocios, los conocimientos directivos y así, poder afrontar y resolver problemas. Esta diversificación se suele llevar a cabo mediante procesos de adquisición y fusión de empresas, métodos de desarrollo que analizaremos más adelante en el presente TFG.

En la Figura 5.5. se pueden observar las principales razones por las que una empresa decide llevar a cabo una estrategia de diversificación no relacionada, así como sus principales riesgos.

Figura 5.5. Razones y riesgos de la diversificación no relacionada



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

5.3 Integración vertical

La integración vertical permite a una empresa poder participar en actividades relacionadas con el proceso de producción de un producto o servicio. Esto significa que la empresa se convierte en su propio proveedor (integración vertical “hacia atrás” o “aguas arriba”) o en su propio distribuidor o cliente (integración vertical “hacia delante o “aguas abajo”).

La integración vertical es un caso concreto de diversificación relacionada, ya que aparte de entrar en el proceso de producción, los nuevos negocios suelen estar relacionados con los actuales al estar en el mismo ciclo de explotación del producto, pero en distinta fase.

Llevar a cabo una estrategia de integración vertical supone grandes ventajas para la empresa, siendo la principal ventaja es el incremento de la rentabilidad a través de la reducción de costes o la mejora de la posición competitiva.

A continuación, en el Cuadro 5.3., se presentan, de forma resumida, las ventajas y desventajas más destacables de la integración vertical.

Cuadro 5.3. Ventajas y desventajas de la integración vertical

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las sinergias o economías de alcance. • Eliminación de los procesos intermedios, pues se reducen las existencias intermedias. • Eliminación de los costes de transacción. • Mejora el acceso al suministro de factores y garantiza una salida para los productos. • Incrementa el poder de mercado. • Permite manipular los precios, pues contribuye a que la empresa pueda reducir el margen de un competidor no integrado. • Creación de barreras de entrada difíciles de superar para las empresas no integradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes y gastos asociados con el incremento de inversiones y de estructura. • Pérdida de flexibilidad proveniente de grandes inversiones. • Problemas en el desequilibrio de los distintos eslabones de la cadena de valor. • Costes administrativos adicionales. • Aumento de la complejidad organizativa de la empresa integrada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015) y Dess y Lumpkin (2003)

5.4 Reestructuración

La estrategia de reestructuración plantea un cambio o redefinición en el campo de actividad de la empresa con el posible abandono de alguno de los negocios en los que participa, para así poder centrarse en los negocios básicos.

Una empresa se suele plantear llevar a cabo una estrategia de reestructuración cuando ve que la estrategia corporativa que está siguiendo no está creando valor y, normalmente, esto se debe a varios factores (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- Uno o varios negocios de la cartera tienen resultados negativos.
- Uno o varios negocios de la cartera no generan sinergias.
- No existe lógica dominante en la estructura de la cartera.

De acuerdo con Guerras Martín y Navas López (2015) se suelen distinguir dos estrategias generales de reestructuración: saneamiento de un negocio o reestructuración la cartera de negocios. A continuación, se explica, brevemente, en qué consisten cada una de ellas.

5.4.1 Saneamiento de un negocio

Cuando una empresa decide llevar a cabo un saneamiento de un negocio, es porque los resultados de éste no están siendo buenos; es decir, que no se está llegando a los objetivos de rentabilidad que se esperaban. Sin embargo, la empresa quiere mantener dicho negocio porque piensa que se puede llegar a recuperar de sus malos resultados o, simplemente, porque pertenece a una industria llamativa. En definitiva, esta estrategia se lleva a cabo cuando se cree que hay posibilidades de recuperar la rentabilidad, debido a que las causas de los malos resultados son coyunturales.

En el Cuadro 5.4., quedan reflejadas, de forma resumida, las posibles causas de dichos resultados negativos y las posibles medidas que pueden aplicarse. No se trata de medidas para causas concretas, sino de un conjunto de medidas que pueden llevarse a cabo para solucionar los resultados que han sido provocados por varias causas.

Cuadro 5.4. Causas y medidas del saneamiento de un negocio

CAUSAS	MEDIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección poco eficiente • Exceso de crecimiento • Estrategia competitiva inadecuada • Altos costes • Nuevos competidores • Cambios estructurales de la demanda • Inercia organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio del equipo directivo responsable del negocio • Redefinición de la estrategia competitiva • Venta de activos • Refinanciación de la deuda • Reducción de costes

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

El proceso de esta estrategia debería consistir en: primero detener la caída de los resultados y luego iniciar el proceso de recuperación. Cuando el saneamiento no se puede llevar a cabo, pues a la empresa no le interesa seguir vinculada a dicho negocio, la opción debería ser abandonarlo.

5.4.2 Reestructuración de la cartera de negocios

Esta estrategia de reestructuración tiene que plantearse cuando es la empresa en su conjunto la que tiene malos resultados, debido a la composición de su cartera de negocios y para solucionar este problema tiene que redefinir su cartera. Según Hill y Jones (2013)

los motivos que puede llevar a cabo a que una emplear tenga que realizar esta redefinición son los siguientes:

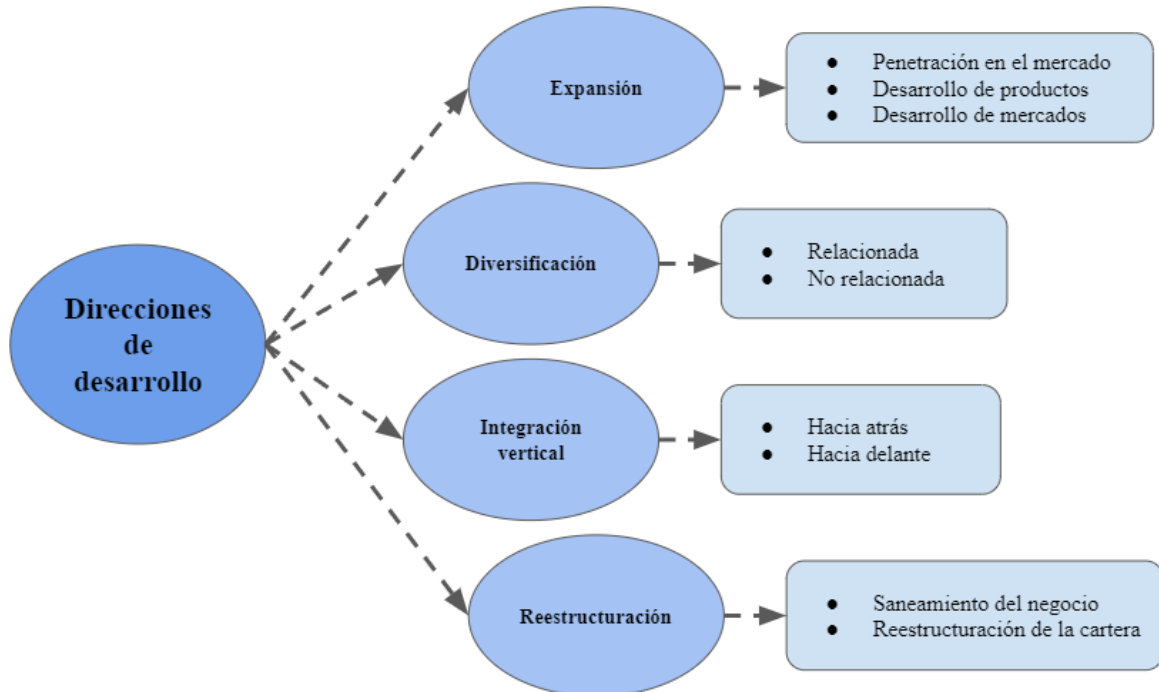
- Una estrategia de diversificación previa inadecuada que ha originado una sobre-diversificación.
- Existencia de competidores muy importantes en los negocios centrales de la empresa
- Problemas de agencia que no permiten a la empresa prevalecer sus objetivos de crecimiento por encima de los objetivos de los accionistas.
- Aumento de las formas de cooperación que hacen muchas empresas lleven a cabo una desintegración vertical o reducción de la diversificación cediendo parte de sus actividades a empresas independientes.
- Financiar nuevas adquisiciones más rentables.

Las estrategias para abandonar un negocio pueden ser de tres tipos (Hill y Jones, 2013):

- **Venta o desinversión.** Es la estrategia que más llama la atención de las empresas, pues permite recuperar mejor la inversión realizada en dicho negocio. La venta no solo se puede realizar a otra empresa, sino que se puede hacer a inversores independientes o a los directivos del negocio que se trata de vender.
- **Cosecha.** Esta estrategia de reestructuración ayuda a maximizar los flujos financieros a corto plazo a través del cese de las inversiones en dicho negocio y la explotación de las oportunidades de rentabilidad que aún quedan y, pasado un tiempo, el negocio se puede abandonar mediante liquidación. El inconveniente de esta estrategia es que se puede acelerar, pues los trabajadores de la empresa o el mercado pueden ver que los dueños de la empresa están llevando a cabo medidas para liquidarla e intentarán buscar otras empresas donde la confianza sea mayor.
- **Liquidación.** Es la estrategia menos atractiva para una empresa que quiere abandonar un negocio, ya que supone la venta de los activos que pueden tener valor en el mercado y esto genere un cese de las actividades del negocio. El objetivo de esta estrategia es obtener el mayor volumen de recursos posible antes del cese del negocio. El inconveniente que plantea la liquidación es que los directivos no quieran aceptar el fracaso del negocio y pongan una enorme resistencia que impida llevar a cabo dicho proceso de una forma planificada y ordenada.

En la siguiente figura (Figura 5.6.), se muestra un esquema, a modo de resumen, de las diferentes direcciones de desarrollado analizadas en el presente apartado.

Figura 5.6. Resumen de las principales direcciones de desarrollo



Fuente: Elaboración propia

6 MÉTODOS DE DESARROLLO

Después de haber analizado en el apartado anterior las direcciones de desarrollo que una empresa puede llevar a cabo, a continuación, vamos a estudiar los diferentes métodos de desarrollo que permiten lograr dichas direcciones. De acuerdo con Fernández Sánchez y Ramírez Alesón (2021), existen dos métodos puros de desarrollo empresarial (interno y externo), que pueden ser usados por las empresas de forma independiente o conjunta.

6.1 Desarrollo interno

El desarrollo interno se produce a partir de estrategias de inversión en la propia estructura de la empresa como, por ejemplo: nuevas instalaciones, contratación de personal, adquisiciones de maquinaria, desarrollo de innovaciones, etc. Esto permite a la empresa aumentar su capacidad productiva, de distribución o venta, haciendo todo esto que la empresa aumente su tamaño. Este tipo de desarrollo es el más común en la mayoría de las empresas, pues sus ventajas son numerosas y, algunas de ellas, son las que se destacan seguidamente (Fernández Sánchez y Ramírez Alesón, 2021):

- Facilita encontrar una localización industrial y comercial óptima.
- Permite trabajar con la tecnología más reciente.
- Se evitan posibles desequilibrios financieros, pues el crecimiento de la empresa es lento y progresivo.

También es cierto que el desarrollo interno no solo tiene ventajas, sino que también cuenta con inconvenientes como, por ejemplo, que el proceso de desarrollo es lento, la nueva comercialización puede ser defectuosa, ya que puede que no se realicen las innovaciones de manera correcta, abandono temprano del nuevo mercado, al encontrarse con un alto número de competencia o no proteger de forma adecuada la tecnología, pues puede originar imitación en el desarrollo de las innovaciones. Se debe tener muy en cuenta los inconvenientes pues las inversiones en un desarrollo interno sin éxito son irre recuperables, ya que son específicas y adaptadas a la empresa (Collis y Montgomery, 2004).

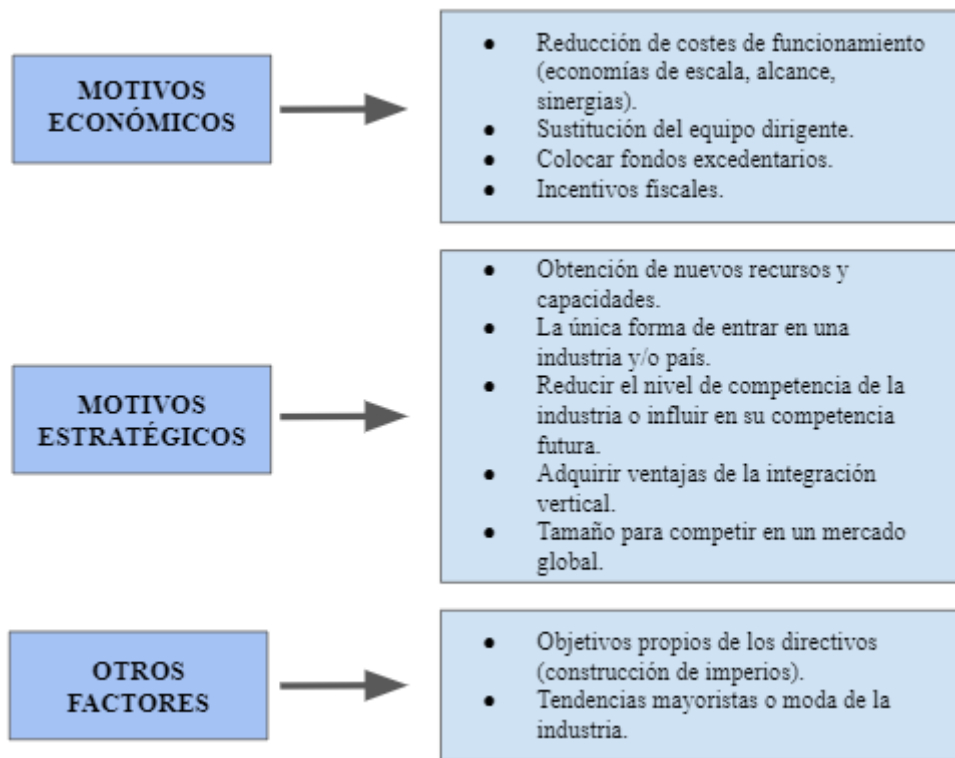
6.2 Desarrollo externo

El desarrollo externo *“es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento”* (Guerras Martín y Navas López, 2015, p. 425).

Este tipo de crecimiento permite a la empresa principal obtener un mayor tamaño mediante la incorporación de la capacidad productiva de la empresa integrada a su patrimonio; es decir, no se produce un incremento en la capacidad productiva de la empresa principal a través de inversiones en dicha productividad, si no que se le añade la productividad de la otra empresa.

Las empresas pueden llevar a cabo un desarrollo externo por diferentes motivos, tal y como aparecen resumidos en la Figura 6.1.

Figura 6.1. Tipos de motivos para el desarrollo externo



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

Además de analizar los principales motivos que llevan a una empresa a desarrollarse externamente, también es necesario analizar las ventajas e inconvenientes de esta vía de crecimiento, tal y como se muestra de forma resumida en el siguiente cuadro (Cuadro 6.1.).

Cuadro 6.1. Ventajas y desventajas del desarrollo externo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo externo es más rápido que el desarrollo interno. • Es más recomendable en procesos de diversificación no relacionada o internacionalización. • Permite una mejor selección del momento adecuado en el que entrar a una industria o país. • Permite introducirse mejor en industrias maduras. 	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre permite optimizar las decisiones en la gestión del proceso de crecimiento. • Es necesario realizar previamente un proceso de obtención de la información y de negociación con la empresa objetivo. • Es más costoso. • Problemas derivados de la integración de los sistemas productivo, organizativo y cultural. • La administración pública puede limitar algunas operaciones por la preservación de la libre competencia en los mercados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

Después de haber analizado los motivos que llevan a una empresa a llevar a cabo un desarrollo externo, y haber visto las ventajas y desventajas de este, a continuación, vamos a estudiar los tres principales tipos de desarrollo externo que una empresa puede utilizar: fusiones, adquisidores y cooperación o alianzas entre empresas.

6.2.1 Fusiones

“La fusión es una operación jurídica que afecta a dos o más sociedades, mediante la cual todas o algunas de ellas se extinguen (pierden su personalidad jurídica) y sus respectivos socios y patrimonios se integran en una sola sociedad ya preexistente o de nueva creación” (Fernández Sánchez y Ramírez Alesón 2021, p. 285).

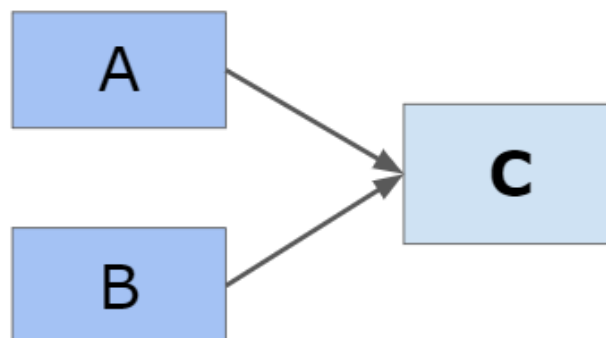
La fusión permite a una empresa alcanzar recursos y capacidades provenientes de otras empresas. Las fusiones pueden ser clasificadas en tres tipos: 1) fusiones horizontales, cuando las empresas fusionadas son competidores; 2) fusiones verticales, cuando las empresas están relacionadas a través de la cadena de producción; y 3) conglomerados, en este tipo de fusión las empresas se unen, aunque no tengan ninguna relación entre ellas (Ventura, 2008).

Siguiendo a Guerras Martín y Navas López (2015) vamos a analizar, brevemente, las distintas modalidades de las fusiones:

1. Fusión pura

Este tipo de fusión se da cuando dos o más empresas deciden unirse, creando una nueva empresa, a la cual van a aportar todos sus recursos, tanto patrimonio como deudas, provocando la disolución de las empresas primitivas (Figura 6.2.).

Figura 6.2. Fusión pura

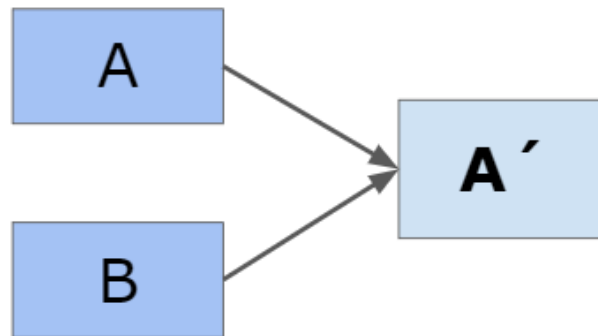


Fuente: Elaboración propia adaptada de Bueno (1996)

2. Fusión por absorción

Este tipo de fusión se produce cuando una empresa que participa en la fusión se disuelve, provocando que su patrimonio y recursos sean absorbidos por la empresa absorbente. En este tipo de fusión la empresa absorbente sigue existiendo, mientras que la empresa absorbida desaparece (Figura 6.3.).

Figura 6.3. Fusión por absorción

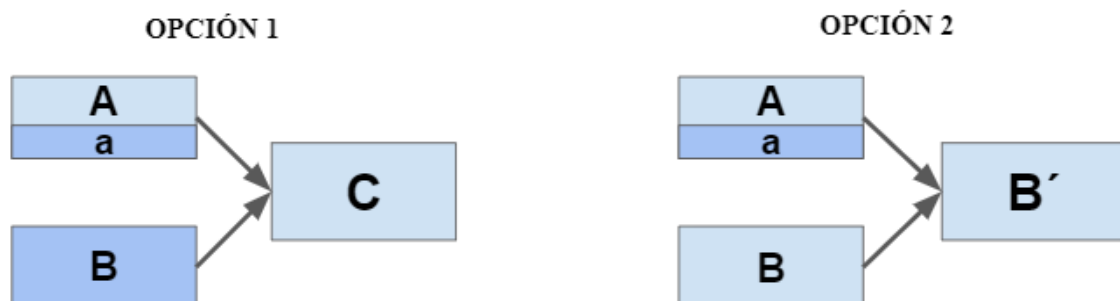


Fuente: Elaboración propia adaptada de Bueno (1996)

3. Fusión por aportación parcial de activos

Este tipo de fusión se da cuando una empresa (A) aporta una parte de su patrimonio junto con otra empresa (B), la cual aporta todo su patrimonio, formando entre las dos empresas o una nueva sociedad (C) [opción 1] o se crea otra sociedad preexistente (B) [opción 2], la cual aumenta su patrimonio (B'). Un factor fundamental para que la fusión por aportación parcial de activos se produzca es que la empresa que aporta parte de su patrimonio no se disuelva (Figura 6.4.).

Figura 6.4. Fusión con aportación parcial de activos



Fuente: Elaboración adaptada de Bueno (1996)

6.2.2 Adquisiciones

Una adquisición se da cuando una empresa (adquiriente) compra un porcentaje del capital social de otra empresa (adquirida), con el objetivo de tener su control total o parcial. En

esta modalidad de desarrollo ninguna empresa pierde su personalidad jurídica; es decir, tanto la empresa adquirida como la empresa adquirente siguen existiendo (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Existen distintos niveles de control según el porcentaje del capital social adquirido por la empresa: control absoluto cuando se adquiere más del 80% del capital social, mayoritario cuando se adquiere más del 50% del capital social y minoritario cuando se adquiere menos del 50% del capital social. La manera de llevar a cabo una compra de una empresa, si no se puede hacer de forma convencional (los propietarios se ponen de acuerdo en las condiciones y firman un acuerdo) es a través de una Oferta Pública de Adquisiciones (OPA), este mecanismo consiste en que una empresa hace una oferta a los accionistas de otra empresa con unas condiciones de precio, porcentaje de capital social y tiempo (Mascareñas, 2011).

Los motivos para llevar a cabo una adquisición son varios, y se pueden dar al mismo tiempo, algunos de ellos son los siguientes (Fernández Sánchez y Ramírez Alesón, 2021):

- Aumentar poder de mercado.
- Aumentar la cuota de mercado.
- Mayor velocidad para llegar al mercado.
- Superar barreras de entrada.
- Entrada en mercados extranjeros.
- Mejorar la eficiencia económica y aprovechamiento de sinergias.
- Aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades.
- Evitar costes y riesgos de desarrollo de productos propios.
- Ventajas e incentivos fiscales.
- Empleo de fondos excedentes.
- Alcanzar los objetivos propios de los directivos.

Sin embargo, las adquisiciones conllevan múltiples inconvenientes, que pueden dar lugar a resultados no beneficiosos para la empresa, algunos de ellos son los siguientes (Cuadro 6.2.):

Cuadro 6.2. Inconvenientes de las adquisiciones

COSTES FINANCIEROS ALTOS	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Primas altas pagadas por las empresas adquirentes. • Mayores intereses financieros. • Altos salarios de asesoría y otros costes de transacción. • Las <i>poison pills</i> (píldoras venenosas) hacen que las empresas objetivo de la adquisición sean muy poco atractivas para el comprador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos cambios entre los directivos de la empresa adquirida. • Distracciones directivas a corto plazo. • Distracciones directivas a largo plazo. • Menos innovación. • Ausencia de ajuste organizativo. • Aumento del riesgo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Sánchez y Ramírez Alesón (2021)

6.2.3 Cooperación o alianzas entre empresas

“La cooperación entre empresas se puede definir como acuerdos entre dos o más socios, que uniendo o compartiendo parte de sus recursos y capacidades, pero sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández, 1993), citado en Ventura (2008, p. 399).

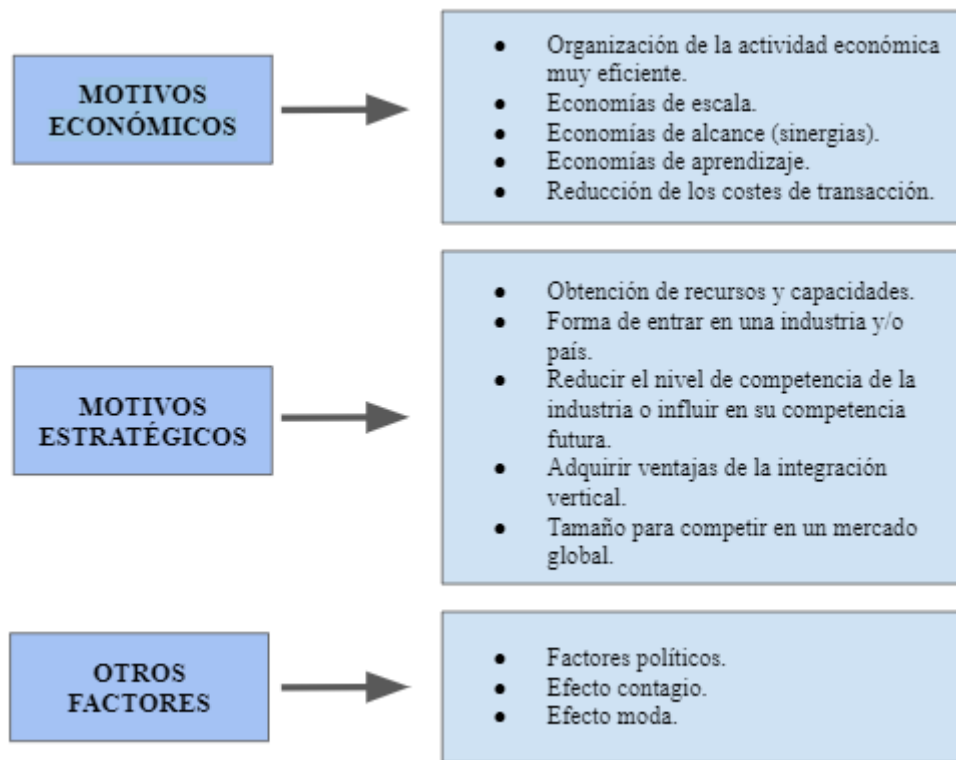
Según García Canal (1993), estos son los rasgos básicos que caracterizan a un acuerdo de cooperación:

- No existe una relación de subordinación entre las empresas que cooperan.
- Coordinación de acciones futuras.
- Pérdida de cierta autonomía organizativa.
- Difuminación de los límites de la organización.
- Interdependencia.
- Consecución de un objetivo.

En la cooperación se produce un crecimiento empresarial tanto a partir del desarrollo externo como del interno, pues en este tipo de crecimiento se desarrollan habilidades propias, pero también se recurre a otros agentes en busca de ayuda para poder crecer de manera más beneficiosa.

Los motivos por lo que las empresas realizan acuerdos de cooperación pueden ser muy variados y similares a los de las fusiones y adquisiciones. La Figura 6.5. muestra un resumen de tales motivos.

Figura 6.5. Principales motivos para la cooperación entre empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

En cuanto a las ventajas e inconvenientes más destacables de la cooperación son las que se incluyen, de forma resumida, en el siguiente cuadro (Cuadro 6.3.):

Cuadro 6.3. Ventajas e inconvenientes de la cooperación entre empresas

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Permite que cada socio se concentre en las actividades que domina. • Disminuye las barreras de salida. • Permite una mayor duración de las relaciones. • Reduce costes de transacción y riesgos. • Se reducen los problemas de integración cultural y organizativa. • Permite afrontar los problemas legales de defensa de la competencia de manera más fácil. • Supone un compromiso más reversible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede perjudicar la posición competitiva de la empresa. • Pérdida de autonomía en la toma de decisiones. • Falta de delegación de poder a los responsables de la cooperación. • Implica costes en tiempo y dinero, dando lugar a un incremento de la complejidad organizativa. • Pueden aparecer intereses diferentes entre los socios. • Falta de confianza y compromiso entre los socios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

Teniendo en cuenta como criterio de clasificación la naturaleza del acuerdo de cooperación que se lleva a cabo, podemos destacar los siguientes tipos de cooperación empresarial: acuerdos contractuales, acuerdos accionariales y redes organizativas. A continuación, se analizan cada uno de ellos, de forma breve.

1. Acuerdos contractuales

Este tipo de acuerdos se lleva a cabo a través de contratos, en los cuales dos o más empresas realizan intercambios o actividades empresariales de forma continuada en el tiempo, estos acuerdos pueden ser firmados por dos o más empresas.

Entre los principales tipos de acuerdos contractuales que existen, podemos destacar los siguientes (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- *Contratos de larga duración.* Se trata de una simple cooperación entre dos empresas, que desarrollan un contrato a largo plazo, a partir del cual realizan actividades específicas de forma conjunta como, por ejemplo, la compra de materias primas para reducir costes al comprar grandes cantidades.
- *Franquicia.* En este tipo de acuerdo de cooperación una empresa (la franquiciadora) cede a otra empresa (la franquiciada) el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado a cambio de una compensación económica. El franquiciador aporta unos derechos de comercialización y el franquiciado, que es el propietario del negocio, es quien realiza las inversiones necesarias.
- *Licencias.* Se trata de acuerdo de cooperación en el que una empresa (la licenciante) otorga a la otra empresa (la licenciataria) el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial a cambio de una contraprestación.
- *Subcontratación.* Este tipo de acuerdo de cooperación consiste en que una empresa (la contratista) encarga a otra empresa (la subcontratada) la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios a cambio de seguir unas indicaciones específicas y atribuyéndose la responsabilidad económica la empresa contratista.
- *Consortio.* Se trata de una unión entre varias empresas, las cuales redactan un contrato a partir del cual formalizan una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua (el consorcio) integrada por todas las empresas que han firmado dicho acuerdo. El objetivo de este tipo de acuerdo es llevar a

cabo un proyecto único, que ninguna empresa individualmente puede llevar a cabo o, al menos, en tan buenas condiciones como a través del consorcio.

2. Acuerdos accionariales

Este tipo de acuerdo de cooperación implica la adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes. Existen tres tipos de acuerdos accionariales: la empresa conjunta o “joint venture”, las participaciones minoritarias y el intercambio o permuta de acciones (Guerras Martín y Navas López 2016).

- *Empresa conjunta o “joint venture”*. Implica la creación de una nueva sociedad por parte de dos o más empresas, con personalidad jurídica propia pero que realiza una actividad económica que sigue las directrices de las estrategias competitivas de las empresas accionistas. Las empresas accionistas aportan los recursos durante un período de tiempo, para que la nueva empresa cree nuevas ventajas competitivas que potencien a las empresas accionistas. El equipo directivo de la nueva empresa no debe dejarse llevar por los intereses de los accionistas y será el responsable de cumplir los objetivos establecidos (Fernández Sánchez y Ramírez y Alesón, 2021).
- *Participaciones minoritarias*. Este tipo de acuerdo de cooperación “consiste en que una empresa adquiere una participación en el capital de otra empresa con carácter minoritario para apoyar su proyecto empresarial en el que está interesada” (Guerras Martín y Navas López 2015, p.473). La empresa principal no puede hacer con el control de la participada y sustituir al empresario, solo puede ser un socio activo que presta su ayuda financiera, tecnológica, industrial o comercial.
- *Intercambio o permuta de acciones*. Se trata de un tipo de cooperación en donde dos o más empresas establecen una alianza a largo plazo, a través de un intercambio de acciones, que suele ser minorista, para así sellar la alianza y garantizar la alineación de intereses entre las dos empresas.

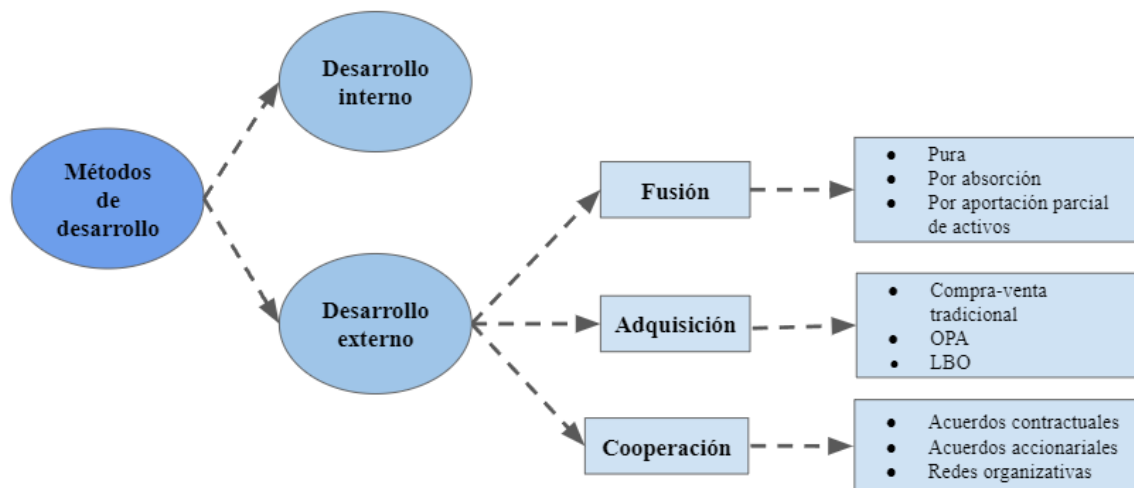
3. Redes organizativas

Se trata de una forma organizativa intermedia, en la cual se combina cooperación y competencia. En este tipo de acuerdo se dan números acuerdos de cooperación entre las

empresas participantes, existe una gran multiplicidad de socios y una gran complejidad de las relaciones empresariales. Un rasgo de las redes organizativas es la complementariedad de actividades, la cual ayuda a alcanzar la eficiencia a los participantes, ya que cada empresa puede dedicarse a la actividad de la cadena de valor que mejor controle, ayudando esto a aumentar la ventaja competitiva de las empresas participantes. Las redes organizativas pueden ser verticales u horizontales (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Para concluir este apartado del trabajo, se ha realizado la siguiente Figura 6.6., que muestra un esquema a modo de resumen de las diferentes las diferentes direcciones de desarrollado que se han analizado.

Figura 6.6. Resumen métodos de desarrollo



Fuente: Elaboración propia

7 CASO PRACTICO: GRUPO ACS

7.1 Introducción

A partir de la información recogida en la página web oficial del Grupo ACS (2022a) y Vinton, R. (2020), en el presente apartado se va a presentar una breve contextualización del Grupo ACS, comenzando por sus orígenes y destacando algunos de los hitos más importantes de su historia, así como su misión y visión, y principales negocios en los que está.

El Grupo ACS (Actividades de Construcción y Servicios) es un grupo empresarial de referencia mundial en las actividades de construcción, concesiones y servicios, con una estructura muy descentralizada, la cual le permite desarrollar sus actividades a través de

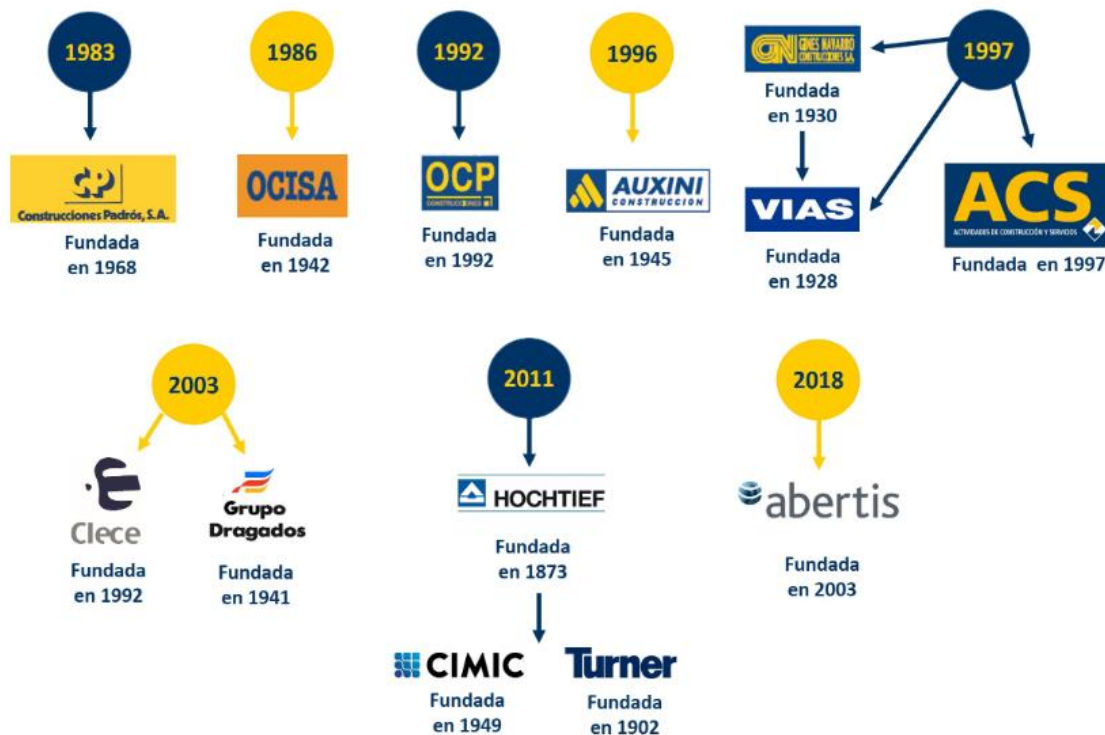
un amplio grupo de empresas, especializadas cada una en su sector, permitiendo esto la presencia del grupo en toda la cadena de valor del negocio de infraestructuras y servicios.

El grupo ACS comenzó su actividad en el año 1983, pero no con este nombre, sino con el de Construcciones Padrós (C.P.), constructora fundada en 1968 que fue adquirida por los creadores de ACS; es decir, por un grupo de ingenieros. Este movimiento supuso la entrada en el sector de la construcción, pues Construcciones Padrós S.A. era una pequeña constructora que operaba, principalmente, en Badalona y que estaba pasando por una situación financiera comprometida. El propósito era revertir esta situación y hacer crecer a la empresa, pero esto no se produjo y, por ello, en 1986, se decidió volver a utilizar músculo financiero y adquirir otra constructora; en este caso, se trataba de Obras y Construcciones Industriales S.A. (OCISA). Dicha constructora había sido fundada en 1942 con gran reputación y un gran tamaño, produciéndose en 1992 la fusión de estas dos empresas de construcción, la cual tendría el nombre de OCP. Durante esa misma década, se irían produciendo más adquisiciones, en concreto dos muy importantes, la compra de SEMI y COBRA, dos compañías especializadas en los servicios industriales, que permitieron al Grupo expandirse en esta área.

En 1997, se constituye el grupo con las siglas con las que es hoy conocido, ACS, a través de la compra de dos constructores, Auxini Construcciones y Ginés Navarro Construcciones, las cuales se fusionarían con OCP y darían lugar al Grupo ACS. En el momento en el que se constituyó el Grupo ACS, ya ocupaba el tercer lugar del ranking estatal de constructoras y, con el paso de los años y a través de diferentes estrategias corporativas, llegaría a ocupar el primer lugar. En 2003, se producen dos grandes movimientos para la compañía, el primero fue la compra de una parte del Grupo Dragados, y el segundo fue la adquisición de Clece, empresa especializada en los servicios de limpieza. El último hito importante para la compañía en el S.XXI, fue la OPA conjunta con Atlantia sobre Abertis en 2018.

En la Figura 7.1. podemos observar, de manera resumida, los principales hitos del grupo ACS desde su creación.

Figura 7.1. Historia del Grupo ACS



Fuente: Grupo ACS (2022)

En la actualidad, el grupo ACS se encuentra entre las mayores empresas multinacionales, con alrededor de 180.000 trabajadores y con presencia en más de 50 países, ya sea presencia directa del Grupo ACS o presencia indirecta a través de las filiales de las empresas pertenecientes al grupo, estando la sede central de ACS en Madrid.

El Grupo ACS se centra en operar en entornos cada vez más complejos y competitivos, donde existen muchos riesgos e incertidumbres, obligando esto a la compañía a adaptar su estrategia a los retos y oportunidades que aparecen en un sector cada vez más dinámico y global. ACS es actualmente líder mundial gracias a un modelo de negocio basado en la diversificación geográfica y de actividades, con el objetivo de optimizar la rentabilidad de los recursos utilizados e incrementar el desarrollo sostenible (Grupo ACS, 2022b).

Tal y como aparece reflejada en su página web, podemos considerar que la misión del grupo ACS se centra en “construir un futuro mejor a través del desarrollo y operación de infraestructuras que ayuden al progreso económico y social de los países en los que está presente” (Grupo ACS, 2022c). Esta misión se materializa a través de los siguientes objetivos (Grupo ACS, 2016a):

- Perseguir el liderazgo global, para ello busca ser una empresa muy importante en todos los sectores en los que trabaja, de esta manera potencia su competitividad, maximiza la creación de valor y atrae talento hacia su entorno. Otra vía para llegar a cumplir este objetivo es a través de una cartera de productos diversificada, innovando día a día e invirtiendo para incrementar la oferta de servicios y actividades.
- Optimizar la rentabilidad de los recursos, aumentando la eficiencia operativa y financiera, con una rentabilidad atractiva para los accionistas y manteniendo una sólida estructura financiera.
- Promover el crecimiento sostenible, con una mejora del bienestar de los ciudadanos a partir de las actividades del Grupo ACS, respetando el entorno económico, social y medioambiental, y actuando como motor económico de creación de empleo estable, digno y justamente retribuido.

Respecto a su visión, tal y como aparece reflejado en su Memoria Corporativa (Grupo ACS, 2016a), la empresa persigue ser una referencia mundial en la industria de la construcción y del desarrollo de infraestructuras, tanto civiles como industriales; así como ser un grupo empresarial que participa en el desarrollo de sectores básicos para la economía y comprometido con el progreso económico y social de los países en los que trabaja (Grupo ACS, 2016a). En cuanto a los principales valores, éstos se centran en la generación de la máxima rentabilidad y la búsqueda de la excelencia, para así poder ofrecer los mejores servicios y productos a sus clientes. Un valor importante para la compañía es el compromiso con el desarrollo sostenible y la búsqueda de la integridad y la confianza entre sus empleados y colaboradores (Grupo ACS, 2016a).

ACS es la constructora número 1, tanto a nivel nacional como internacional, en el área de la construcción. Esta área es el que más historia tiene y es el negocio más importante del grupo, que cuenta con 12 empresas, siendo Dragados la más importante de todas. Es el área donde más se factura, en el año 2021 las ventas superaron los 25.000 millones de euros. El ámbito geográfico donde más operaciones realiza el grupo ACS en este sector es en Norte América con el 52% de las ventas, seguido de Asia Pacífico con algo más del 30% y Europa con alrededor del 15%; dentro de esta última zona geográfica, destaca, sobre todo, España con un 10,7% (Grupo ACS, 2022d). En este sector, la empresa está muy diversificada, pues no se dedica solo a la construcción de viviendas, también realiza

operaciones de obras ferroviarias, obra civil, obras marinas y portuarias, potabilizadoras y desaladoras.

Después del sector de la construcción el segundo más importante es el de los servicios industriales, dividido en dos áreas principales: 1) Instalaciones y mantenimiento industrial, dónde presta servicios realizados por compañías eléctricas, de gas o agua, y empresas de telecomunicaciones, y 2) Proyectos integrados, en el cual se presentan servicios de instalación y mantenimiento de sistemas de regulación de tráfico, alumbrado público, gaseoductos, etc. La empresa más representativa del Grupo ACS en el área de servicios industriales era Cobra, hasta que esta fue vendida hace un año.

En cuanto al sector de los servicios, el cual engloba las concesiones y el medio ambiente, ACS tiene concesiones, principalmente, en autopistas, en toda España y parte de Europa, aunque también tiene concesiones sobre hospitales, comisarías, instalaciones deportivas y aparcamientos. En este sector, la empresa más representativa es Abertis, una de las empresas con más concesiones en España. Actualmente el 78% de los ingresos de Abertis proceden de fuera de España, principalmente de Francia, Italia, Brasil y Chile. Por otro lado, el grupo ACS también cuenta con concesiones en el sector del medio ambiente, destacando en este caso Clece, empresa especializada en la gestión de los servicios auxiliares, servicios de limpieza y mantenimiento en edificios públicos. Las ventas del sector del medio ambiente superaron en 2021 los 1.600 millones de euros, siendo España la principal área geográfica del sector (Grupo ACS, 2022e).

En la siguiente figura (Figura 7.2.) se puede observar de manera sintetizada los sectores en los que opera la empresa.

Figura 7.2. Campo de actividad del Grupo ACS



Fuente: Informe Integrado Grupo ACS (2020)

7.2 Datos financieros de la empresa

A continuación, se van a mostrar los principales datos financieros del Grupo ACS relativos a los dos últimos años, los cuales nos van a permitir tener una idea general más completa de esta empresa. Estos datos han sido extraídos del Informe de Resultados 2021 publicado por la propia compañía (Grupo ACS, 2022f).

Como podemos observar en la Tabla 7.1., el resultado financiero ordinario aumenta del año 2020 para el año 2021 un 19,4%, esto se produjo porque los ingresos financieros en 2021 fueron menores, pues el saldo medio de tesorería durante el año 2021 experimentó una disminución debido a unos tipos reducidos. El único sector que disminuyó su resultado financiero neto fue el área de servicios industriales. El principal motivo fue el aumento del gasto financiero al incrementarse la deuda ligada a las nuevas inversiones en activos energéticos. El resultado financiero neto no incluye la variación de valor de los instrumentos financieros y de cobertura debido a la volatilidad de los mercados bursátiles en los inicios de la pandemia.

Tabla 7.1. Resultados financieros (en millones de euros)

	2020	2021
Ingresos Financieros	143	103
Gastos Financieros	(360)	(361)
Resultado Financiero Ordinario	(217)	(259)
Infraestructuras	(174)	(163)
Servicios Industriales	(23)	(56)
Servicios	(4)	(7)
Corporación	(16)	(33)
Tipo de cambio y otros resultados financieros	(31)	33
Resultado Financiero Neto	(247)	(225)

Fuente: Elaboración propia a partir de ACS (2022)

Tal y como se observa en la Tabla 7.2., en 2021, las ventas se mantuvieron más o menos estables con respecto a 2020, aunque con un pequeño impacto negativo del tipo de cambio. La cartera a diciembre de 2021 se situó en 67.262 millones de euros, un 11,3% mayor que en 2020 y situándose en máximos históricos pre-pandemia. En cuanto al beneficio bruto de explotación (EBITDA), éste alcanzó los 1.598 millones, mientras que el beneficio de explotación (EBIT) se situó en 1.084 millones de euros, estos datos se deben a la tendencia hacia la recuperación tras la recesión provocada por la COVID-19.

Tabla 7.2. Principales magnitudes operativas y financieras (en millones de euros)

	2020	2021
Ventas	27.853	27.837
Cartera	60.425	67.262
EBITDA	1.384	1.598
EBIT	941	1.084
B° Neto ordinario	542	720
Impactos extraordinarios	542	720
B° Neto Reportado	574	3.045
BPA	1,75	10,74
Inversiones/Desinversiones netas	186	(58)
Desinversión de Servicios Industriales	-	1.902
Deuda/Caja Neta total	(1.820)	2.009

Fuente: Elaboración propia a partir de ACS (2022)

Como podemos ver en la Tabla 7.3., el activo corriente se mantiene en la misma línea tanto en el año 2020 como en el año 2021, pero el activo no corriente sí que desciende en 2.000 millones de euros, esto se debe a una variación negativa tanto en el inmovilizado intangible como en el material, pues se incluyen operaciones estratégicas anteriores provenientes de la fusión con Grupo Dragados en 2003 y de la adquisición de Hochtief en 2011. El Patrimonio Neto del Grupo ACS se incrementó en el año 2021 hasta los 7.028 millones de euros, la causa de este incremento fue el aumento de los fondos propios, pues se obtuvo plusvalía por la venta de Servicios Industriales. En cuanto, al endeudamiento neto se reduce en 2021 tras la venta de los Servicios Industriales, que supuso un cobro de 4.980 millones de euros para el grupo.

Tabla 7.3. Balance de situación (en millones de euros)

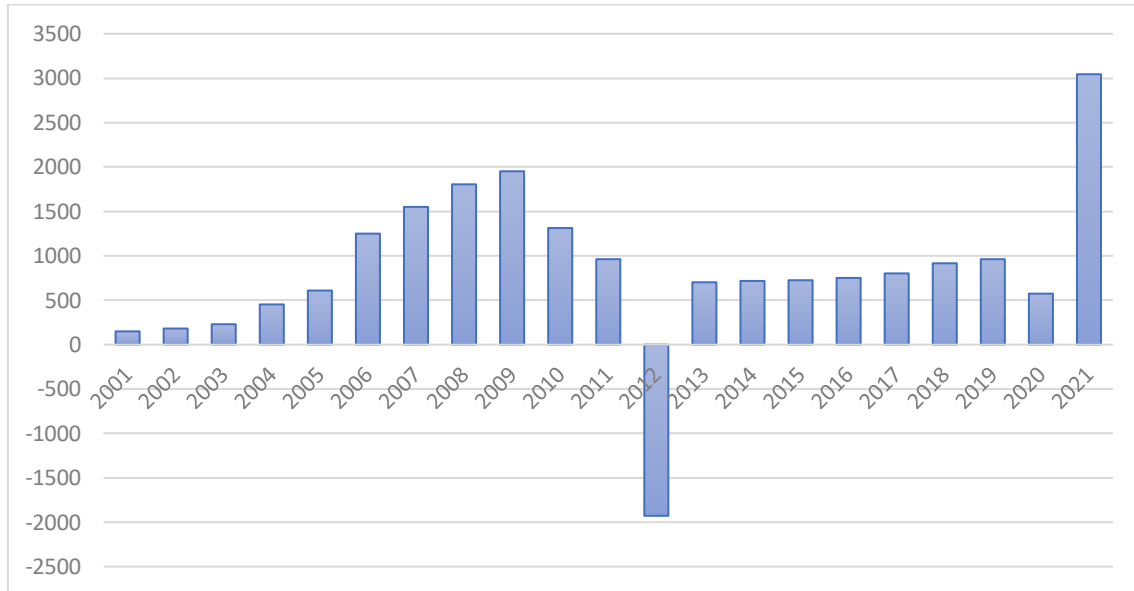
	Dic.-20	Dic.-21
ACTIVO NO CORRIENTE	13.019	11.010
ACTIVO CORRIENTE	24.315	24.654
TOTAL ACTIVO	37.334	35.664
PATRIMONIO NETO	4.276	7.028
PASIVO NO CORRIENTE	10.606	11.445
PASIVO CORRIENTE	22.452	17.191
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	37.334	35.664

Fuente: Elaboración propia a partir de ACS (2022)

Después de haber analizado algunos de los datos más básicos sobre la situación financiera actual del Grupo ACS. En el Gráfico 7.1. queda recogida la evolución del beneficio neto obtenido el grupo durante los últimos 20 años. Esto nos va a permitir observar cómo ha crecido la empresa después de haber llevado a cabo estrategias corporativas tan importantes como la adquisición de su principal competidor en el sector de la

construcción, o la compra de la constructora alemana Hotchief. Además, se puede ver también cómo se han visto afectados sus beneficios a raíz de las dos crisis acontecidas a nivel mundial en 2008 y en 2019.

Gráfico 7.1. Beneficio neto atribuible al Grupo ACS (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de ACS (2001-2021)

Como se puede observar en el gráfico anterior, durante la primera década del S.XXI se produce un incremento positivo en los beneficios del Grupo ACS; sobre todo, a partir del año 2004. La empresa pasa de tener unos beneficios netos de 149 millones de euros en 2001 a tener 1.952 millones de beneficios netos en 2009, año en el cual se produce el pico máximo de beneficios de la empresa antes de estallar la crisis financiera de 2008.

Las razones por la que la empresa sufre este progresivo incremento en sus beneficios durante esta década son varias (Grupo ACS, 2006b), tal y como se argumenta a continuación. En primer lugar, se debe al continuo crecimiento de la empresa, pues no paraba de crecer en diferentes sectores con una política de inversiones que perseguía el crecimiento sostenible y rentable de todas sus actividades; en concreto, destacan inversiones en empresas estratégicas como Dragados o Unión Fenosa, las cuales le permitieron al Grupo ACS incrementar su cartera de negocios y, con ello, las ventas. En segundo lugar, fue también muy importante el auge del sector inmobiliario, que permitió a la empresa incrementar sus ventas en el área de la construcción, llegando en el año 2005 a tener una cifra histórica en términos de facturación de 9.369 millones de euros, a través de la adjudicación de proyectos como la vía urbana M-30 en Madrid o tramos de autovías

en Valencia, Castilla y León, Castilla- La Mancha y Galicia. En tercer lugar, se produjo un incremento de demanda de construcción y mantenimiento de instalaciones relacionadas con el petróleo, el gas y la generación y distribución eléctrica en los mercados internacionales donde el Grupo ACS tenía una presencia importante. En conclusión, el excelente comportamiento de todas las actividades operativas, el importante crecimiento de los beneficios aportados por las participadas y la sólida situación financiera del Grupo explican este resultado.

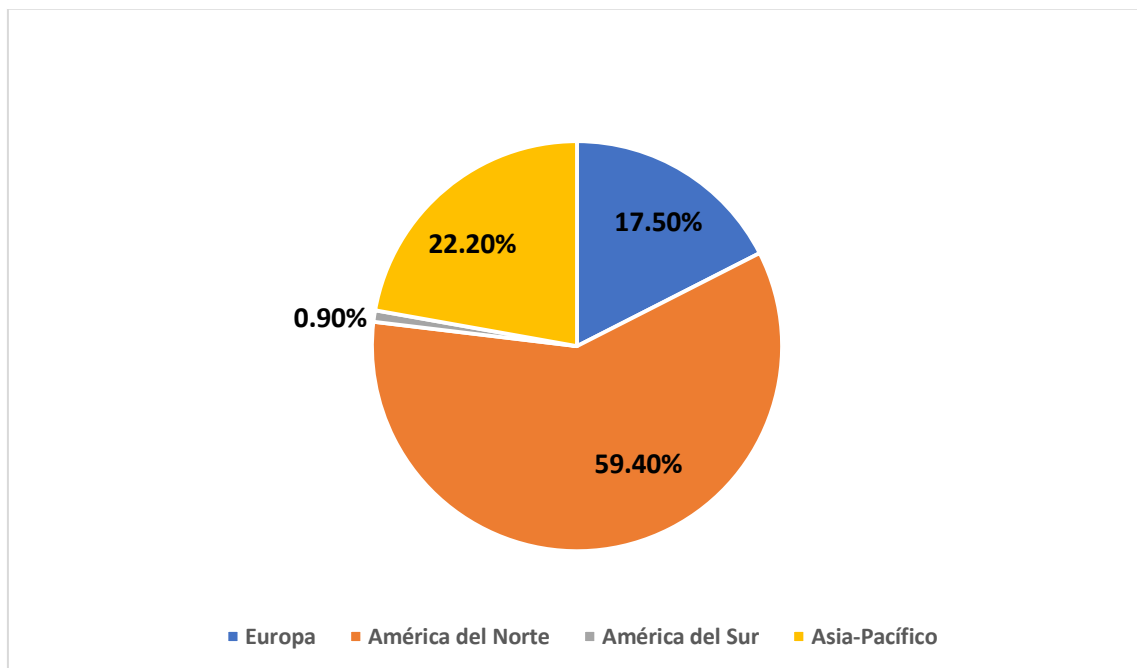
Sin embargo, en el año 2010 esta tendencia positiva termina, los beneficios empiezan a reducirse debido, principalmente, al desplome del sector de la construcción causado por el estallido de la burbuja inmobiliaria en España, que originó una disminución del 38,5% en la actividad constructora en el país. Sin embargo, esta disminución fue compensada por la actividad internacional, donde la filial alemana Hochtief, incrementó un 50% su facturación (El Mundo, 2013). No obstante, en el año 2012 se produce una caída muy importante en los beneficios, hasta el punto llegar a tener pérdidas que alcanzaron los 1.928 millones de euros, esto se debió, principalmente, a la desinversión parcial en Iberdrola, pues el impacto de la venta de 755 millones acciones de Iberdrola y el ajuste de valor realizado originaron unas pérdidas para el grupo de más de 2.600 millones de euros (Grupo ACS, 2013).

A partir del año 2013, los beneficios netos volverían a ser positivos y con una tendencia creciente pero lenta, llegando a tener en el año 2019 unos beneficios 962 millones. Sin embargo, en el año 2020, los beneficios netos se redujeron, pero seguían siendo positivos, alcanzando los 574 millones de euros, las ventas disminuyeron un 10,5%. Esto fue debido, fundamentalmente, al impacto del Covid-19; que afectó, sobre todo, a la filial Abertis, reduciendo su aportación en 280 millones de euros, como resultado de la caída del tráfico originado por las restricciones de la movilidad decretadas en la mayoría de los países donde Abertis operaba. La pandemia también afectó al sector de los servicios, ya que las actividades de limpieza y mantenimiento de infraestructuras sociales se redujeron considerablemente, debido al cese de actividad económica provocado por el Estado de Alarma en España (Grupo ACS, 2021a). Sin embargo, al año siguiente (2021), ACS logra un beneficio neto extraordinario, llegando a multiplicar por cinco los beneficios de 2020, este suceso se produjo, principalmente, por la plusvalía obtenida por la venta de servicios industriales, concretamente su filial Cobra, y también al buen comportamiento operativo

de sus actividades con la recuperación post-pandemia, sobre todo, Abertis, que contribuyó al beneficio neto del grupo en 152 millones de euros (El Independiente, 2022).

En cuanto a los principales mercados en los que opera la compañía, en el Gráfico 7.2., se puede observar que el principal mercado geográfico del grupo ACS es América del Norte y, en especial, Estados Unidos, que es el mercado más consolidado, con una cartera de negocios de 30.049 millones de euros en 2021. El mercado australiano es el segundo después del norteamericano, donde el grupo experimentó un incremento del 12% en su cartera de negocios, gracias a la concesión de North East Link en Melbourne y la autopista M6 en Sídney. Por su parte, Europa representa el 17,5 % de las ventas, donde destacan España con un 10,4% y Alemania con un 3,1%. El mercado donde menos ventas se producen en el año 2021 es el de América del Sur, que apenas llega al 1%, esto se debe a que es el mercado menos desarrollado en el que opera y apenas se producen grandes inversiones en las regiones.

Gráfico 7.2. Ventas por áreas geográficas en el 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de ACS (2022)

7.3 Direcciones de desarrollo

En este apartado se van a explicar las diferentes direcciones de desarrollo (expansión, diversificación, integración y reestructuración) que ha llevado a cabo el grupo ACS desde su creación, en el año 1983, hasta la actualidad. Para ello, se seguirá la misma estructura utilizada en la parte teórica del presente TFG.

7.3.1 Estrategia de expansión

Entre las direcciones de desarrollo más utilizadas por el Grupo ACS se encuentran las estrategias de expansión y, en concreto, la estrategia de **penetración en el mercado**.

En el grupo ACS, la vía de las acciones comerciales no ha sido la principal vía para llevar a cabo la penetración en el mercado. Si bien es verdad que se han realizado diferentes acciones publicitarias por sus filiales; como, por ejemplo, en el caso de Dragados en el año 2004 con la adquisición de la gestión del Canal Metro en Madrid y Barcelona (mundoplus.tv, 2004). Las principales acciones que ha realizado el grupo para llevar a cabo dicha estrategia de expansión, ha sido la compra de empresas que se dedican a lo mismo, para así poder abarcar más cuota de mercado y poder llegar a más clientes, produciéndose así diferentes penetraciones en los mercados.

Por esto, en el año 1986 se produce la primera penetración en el mercado, al llevarse a cabo la compra de la constructora Obras y Construcciones S.A. (OCISA), con el objetivo de incrementar el volumen de negocios y los beneficios, porque la empresa con la que se había creado el grupo, Construcciones Padrós, estaba en una situación financiera complicada que no se conseguía solventar, pues no paraba de generar pérdidas. Con OCISA los resultados fueron diferentes; es decir, la cuota de mercado se incrementó de una manera muy importante, al tratarse de una constructora de mayor tamaño y con buen prestigio, que tenía más de 40 años de historia (Grupo ACS, 2016a).

En el año 1989 el grupo decide incrementar su volumen de ventas, pero esta vez en el sector de los servicios industriales. Para ello, se aplica una estrategia de penetración en el mercado mediante la compra de una parte muy significativa del Grupo Cobra, una de las empresas eléctricas y de telecomunicaciones más importantes del España. El objetivo de esta estrategia era crecer en el sector industrial, ya que Cobra era la empresa líder de su mercado (Grupo ACS, 2016a).

En 1992, el Grupo ACS decide seguir expandiéndose en el área de la construcción y, para ello, lleva a cabo una estrategia de penetración en el mercado mediante la unión de las dos constructoras con las que contaba el grupo hasta el momento (OCISA y Construcciones Padrós), como resultado surgió la empresa OCP. El principal motivo por el que el grupo decide realizar este movimiento era aumentar el volumen de facturación, llegando a más clientes con las mismas características que los actuales. Esta estrategia supuso un enorme crecimiento para el Grupo ACS, pues OCP sería una de las compañías

de construcción más grandes del país en ese momento. En el 1997, el grupo repite la misma estrategia, pero esta vez se llevó a cabo mediante la unión de OCP con otras dos constructoras adquiridas años antes, la primera fue Auxini Construcciones, en 1996, y la segunda fue Ginés Navarro Construcciones en, 1997, dando lugar a ACS. El objetivo de esta operación era incrementar la presencia a nivel nacional, y convertir ACS en una constructora líder en España, objetivo que se consiguió, pues esta fusión provocó que ACS ocupará la tercera posición en el ranking estatal, sólo por detrás de Dragados y FCC (Vía Empresa, 2020).

En el año 2003, el Grupo ACS lleva a cabo una importante penetración en el mercado a través de la compra de su competidor principal en el sector de la construcción, la constructora Dragados S.A, empresa fundada en 1941, líder del mercado estatal de la construcción. Esta operación se realiza con el objetivo de abarcar buena parte de la cuota del mercado de la construcción y hacer que el Grupo ACS se posicionarse como líder de dicho sector en España e, incluso, llegar a ser una de las compañías más importantes a nivel europeo, convirtiéndose en una de las 5 compañías más grandes del mundo. De esta manera, se sentaron las bases del crecimiento del Grupo ACS. Ese mismo año también se lleva a cabo una estrategia de penetración en el mercado en el sector de los servicios de medio ambiente, con la creación de la nueva Urbaser, resultado de la fusión de varias filiales del sector de servicios (Tecmed, Dragados Urbaser y Urbaenergía). Esta fusión incrementó de manera importante la facturación en el sector servicios, ya que se trataba de una de empresa líder mundial en el desarrollo de actividades del medio ambiente (Grupo ACS, 2016a).

En 2006, se produce una penetración en el mercado en el sector de la energía, para incrementar la cartera de negocios en el sector industrial. Esta vez se materializó mediante la compra de una pequeña parte de la empresa eléctrica Iberdrola, con el objetivo de llevar a cabo una fusión con Unión Fenosa, empresa que ya pertenecía al grupo desde el año anterior. Esta fusión, que finalmente no se materializó, pretendía crear un gigante energético con un elevado valor en bolsa y convertirse en la eléctrica española número 1 (CincoDías, 2006).

En el año 2011, se producen varias estrategias de penetración en el mercado, pero esta vez en los mercados americanos de Estados Unidos y Canadá, se trata de filiales de Hochtief. En Estados Unidos, ACS adquiere Turner, constructora líder en el país norteamericano, que está presente en la totalidad del país, y EE Cruz, que se trata de una

constructora con amplia experiencia en obra civil y con una alta presencia en Nueva York y Nueva Jersey. El principal motivo por el que el Grupo ACS lleva estas estrategias es que su filial alemana, Hochtief, quiere llevar los proyectos de mejora y construcción de infraestructuras que se estaban produciendo en Nueva York (CincoDías, 2010). En cuanto al mercado canadiense, ACS llevó a cabo en 2011 una estrategia de penetración en el mercado con la compra Clark Builders of Edmonton, constructora canadiense con 700 trabajadores y ventas anuales de 361 millones de euros en el año 2010, con esta estrategia el objetivo de ACS era avanzar en un mercado de crecimiento atractivo (El Mundo, 2011).

Con referencia a la estrategia de expansión denominada **desarrollo de productos**, cabe destacar que ésta no es muy utilizada por el Grupo ACS. Esta empresa se decanta más por otras estrategias de expansión como la de penetración en el mercado, que acabamos de mencionar, o como las de desarrollo de productos o diversificación, que se analizarán a continuación.

En cuanto a la tercera estrategia de expansión, el **desarrollo de mercados**, el Grupo ACS ha llevado a cabo un desarrollo de mercados geográficos, basado en la internacionalización y, concretamente, mediante una estrategia multipaís, ya que la toma de decisiones de la compañía es descentralizada, adaptando sus servicios a las demandas de los países en los que opera. El grupo ACS realiza este tipo de estrategia de expansión, con el objetivo de convertirse en un referente mundial en el mercado de infraestructuras. Objetivo más que logrado por la compañía, pues en el año 2005 la compañía se encontraba en el puesto 98 de las 100 principales contratistas internacionales, y en el año 2010 ocuparía la primera posición (Magariño, 2015). El Grupo ACS facturó en 2020 fuera de España unos 42.357 millones de dólares, convirtiéndose por décimo año consecutivo en el líder del ranking de compañías más internacionalizadas de la prestigiosa revista “Engineering News-Record” (Sobrino, 2021).

Como comentábamos anteriormente el Grupo ACS se encuentra en más de 50 países, ha llevado a cabo varias estrategias de internacionalización, teniendo lugar la primera de ellas en el año 2005. A continuación, vamos a analizar algunas de dichas estrategias, que se han desarrollado en los mercados más importantes del grupo.

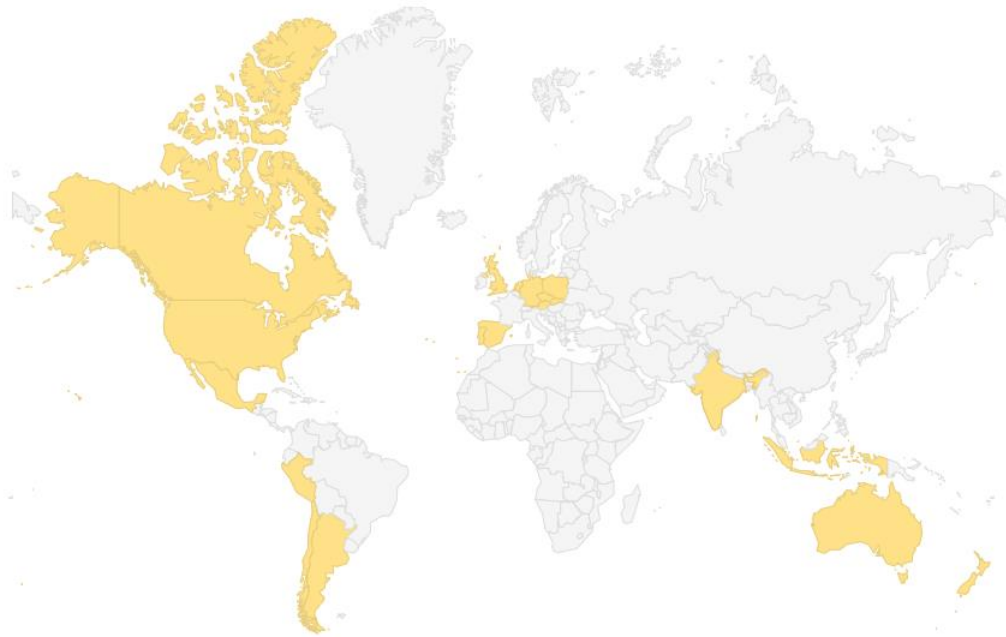
La primera supuso la entrada en el mercado alemán, en el año 2006, con la compra del grupo alemán de construcción y concesiones Hochtief. Se trataba de un grupo líder en el negocio de la construcción en Alemania, la tercera constructora del mundo por volumen

de ventas, y uno de los 10 primeros promotores de concesiones de infraestructuras. El principal motivo por el que ACS lleva a cabo esta estrategia de internacionalización es que quiere disponer de una plataforma para incrementar y acelerar su expansión internacional, pues Hotchtief tenía una fuerte presencia en Estados Unidos, Australia, Europa Central y el Sudeste Asiático (Grupo ACS, 2006c).

Una segunda estrategia de internacionalización importante es la que se produce en un mercado geográfico muy significativo hoy en día para la compañía, el mercado de Estados Unidos pues, como ya se ha mencionado antes, las ventas en el mismo suponen alrededor del 50% del total de ACS (OKDIARIO, 2021). El Grupo ACS lleva a cabo la primera operación de internacionalización en Estados Unidos en el año 2007, a través de su filial Dragados, con la compra de la compañía norteamericana Schiavone Construction, especializada en grandes obras civiles. El objetivo de esta estrategia era reforzar un mercado donde ya estaba presente desde 2006, a través de su filial Dragados USA, provocando así un aumento de las ventas en Estados Unidos, originando de esta manera un incremento de la ventaja competitiva. (CincoDías, 2007).

Otra estrategia de internacionalización importante para el Grupo fue la compra de CIMIC, que anteriormente se llamaba Leighton. Se trataba de la principal compañía de construcción de Australia y líder mundial en concesiones mineras, movimiento que tenía como objetivo hacer crecer la cartera de ventas de la compañía y, con ello, los beneficios del Grupo (Grupo ACS, 2016a). Este movimiento convierte el mercado australiano en el segundo con más peso en ACS (OKDIARIO, 2021).

En la siguiente figura (Figura 7.3.) podemos observar todos los países en los que está presente el Grupo ACS.

Figura 7.3. Presencia internacional del Grupo ACS

Fuente: Página web ACS (2022)

7.3.2 Diversificación

La diversificación es una de las principales estrategias de la compañía, pues la compañía se define como una empresa con un modelo de negocio caracterizado por la diversificación de actividades, llevando a cabo tanto estrategias de diversificación relacionada como no relacionada. A partir del Informe Anual del Grupo ACS (2016a), vamos a analizar en este apartado algunas de las estrategias de **diversificación relacionada** más importantes que ha llevado a cabo ACS desde su creación, en 1983.

Hasta 1988, ACS es solo una empresa constructora, aunque cada vez más grande. Sin embargo, en ese año el grupo decide comenzar a diversificar su actividad. Para ello, lleva a cabo la compra de la empresa SEMI, una empresa especializada en el mantenimiento e instalación de líneas eléctricas, promotora de red eléctrica en España. Esta estrategia de diversificación relacionada supondría la entrada del grupo en el sector de los servicios industriales. El objetivo que persigue esta diversificación es el incremento de la cartera de negocios y la búsqueda de sinergias, esto incrementaría los recursos financieros del Grupo ACS.

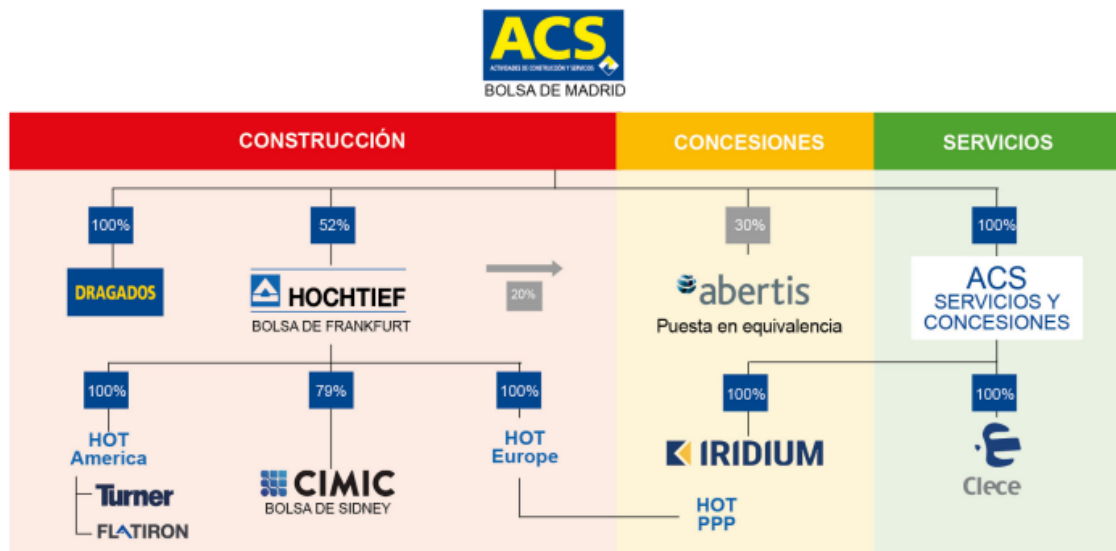
A finales de los años 90, el Grupo ACS decide realizar otra estrategia de diversificación relacionada y adentrarse en un nuevo mercado, que le permita seguir con su principal objetivo, que era el incremento de la cartera de negocios y poder ser una compañía que

participe en el desarrollo de sectores claves para la economía. Esta estrategia consistía en la entrada en el sector de los servicios del medio ambiente, mediante la compra de varias empresas de este sector: Continental Auto, empresa dedicada al transporte de viajeros y Onyx, empresa dedicada a los servicios medioambientales. Estas compras supusieron un incremento muy importante en la cartera de negocios, pues el Grupo ACS estaba operando en tres sectores diferentes y con una alta cuota de mercado. En el año 2005, ACS continúa con su proceso de diversificación relacionada a través de la compra de una parte de la compañía UNIÓN FENOSA, añadiendo a su cartera de negocios, el sector de la energía.

Por otro lado, el Grupo ACS también ha llevado a cabo estrategias de **diversificación no relacionada** muy importantes. Por ejemplo, en 2003, ACS decide entrar en el sector de los servicios de limpieza. Para ello, compra una parte de la empresa Clece, fundada en 1992 y especializada en la prestación de servicios de limpieza a entidades públicas, empresa líder en su sector en España. Años después, en 2014, la empresa sería adquirida por el grupo ACS al 100%. Además, ACS ese mismo año (2003), realiza una estrategia de diversificación no relacionada e invierte en la creación de una compañía de concesiones, en este caso sería ABERTIS, con el objetivo de crear una de las empresas más importantes de concesiones, esto le permitiría al Grupo dominar el negocio y, con él, la cuota de mercado.

En la siguiente figura (Figura 7.4.) podemos ver, de manera esquematizada, la diversificación actual de la compañía, en función de los tres principales sectores en los desarrolla actividades, y las empresas más importantes del Grupo ACS en dichos sectores.

Figura 7.4. Diversificación del Grupo ACS



Fuente: Informe Integrado Grupo ACS (2021)

7.3.3 Integración vertical

Respecto a la integración vertical, como comentamos anteriormente, el Grupo ACS desarrolla actividades a través de compañías que aseguran su presencia en toda la cadena de valor del negocio. ACS lleva a cabo una integración del modelo de negocio que parte desde el diseño de actividades, construcción, mantenimiento de nuevos proyectos de infraestructuras hasta la operación de estos (Grupo ACS, 2020).

El sector donde más se ha llevado a cabo la estrategia de integración vertical, concretamente la integración vertical hacia atrás (o aguas arriba), es el de los Servicios Industriales, pues está muy ligado a la construcción, lo que le permite a la compañía ser su propio proveedor, ya que muchos proyectos de construcción de infraestructuras requieren apoyo de la ingeniería industrial como, por ejemplo, la construcción del tren de alta velocidad (AVE). Esto mismo también pasa con el sector de las concesiones, pues éste necesita al sector de la construcción para llevar a cabo sus concesiones. Esta integración vertical se ha visto aún más reforzada con la adquisición de Abertis, la empresa más importante de concesiones. El objetivo que persigue ACS al seguir este tipo de dirección de desarrollo es la búsqueda de sinergias entre sus sectores, así como la reducción de costes (Grupo ACS, 2020).

Pero esto no significa ACS sea su único proveedor, ya el Grupo cuenta con un número muy alto de proveedores y contratistas de diversa índole, aproximadamente, trabaja con

unos 80.328 proveedores en total y éstos se clasifican en tres tipos de categorías (Grupo ACS, 2022b):

- Proveedores de materiales y/o servicios definidos por el cliente, el cliente es el que decide que proveedores de materiales y servicios se contratan.
- Proveedores de servicios contratados por el Grupo ACS, la compañía es la que decide que proveedores de servicios se contrata.
- Proveedores de materiales contratados por el Grupo ACS, la compañía es la que decide que proveedores de materiales se contrata.

En cuanto a estrategias de integración vertical hacia delante (o aguas abajo), no se han encontrado movimientos en lo que la compañía sea su propio cliente.

7.3.4 Reestructuración

Este tipo de dirección de desarrollo ha sido muy común dentro de la compañía. El Grupo ACS ha llevado a cabo, desde su creación, varias estrategias de reestructuración con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa. A continuación, vamos a comentar algunas de las más importantes.

En primer lugar, cabe destacar las estrategias de **saneamiento de negocio**. Un ejemplo muy claro de este tipo de estrategia fue el realizado en el año 2017, cuando la compañía refinanció el 70% de la deuda, aprovechando que los tipos de interés estaban bajos, lo que supondría un menor coste, con el objetivo de reducir y optimizar el endeudamiento. Otra estrategia de saneamiento de negocio importante fue la impulsada en el año en 2020, cuando el Grupo ACS refinanció una deuda de 721 millones de euros, a través de cuatro operaciones bancarias a corto y largo plazo; una de ellas, con el Banco Europeo de Inversiones (BEI). El objetivo de esta estrategia era poder contar con financiación adecuada para llevar a cabo el desarrollo del cuarto tramo de la línea 9 del metro de Barcelona, qué será, cuando se termine su construcción, la línea de metro automática más larga de Europa, con 52 kilómetros de longitud y 50 estaciones en total (Europa Press, 2020). En definitiva, para reducir costes la compañía ha optado por disminuir los gastos financieros de manera significativa, un dato que demuestra este hecho es que la compañía entre el año 2012-2017 redujo el 75% de su endeudamiento (El Independiente, 2017).

Por otro lado, y en cuanto a las estrategias de **reestructuración de la cartera de negocios**, el Grupo ACS ha tenido que desprenderse de varias empresas por diferentes razones. La mayoría de las veces, ACS ha llevado a cabo esta estrategia de

reestructuración a través de una venta o desinversión. A continuación, se van a comentar algunas de las muchas estrategias de reestructuración que realizó el Grupo ACS durante estos últimos años.

En el año 2008, ACS vende todas las acciones que tiene de su filial de servicios industriales, Unión Fenosa, a Gas Natural por un importe de 6.000 millones de euros. El objetivo de esta venta era incrementar los ingresos, porque se trataba de un buen precio de venta, a razón de 18,05 euros por acción, y sobre todo, porque el Grupo ACS estaba pasando por una situación complicada debido a las pérdidas originadas por la compra de acciones de Iberdrola. Además, Unión Fenosa pertenecía al sector de los servicios industriales, sector que la compañía estaba comenzando a abandonar, pues la compañía empieza a centrarse en otros sectores (elEconomista, 2009).

En el año 2012, ACS realiza una venta de activos, concretamente la venta de acciones de Iberdrola, en la cual la constructora vendió el 3,7% de la compañía eléctrica, la venta de las acciones de Iberdrola terminó en 2019. Esta desinversión de la compañía viene provocada por la caída bursátil que sufre Iberdrola en el año 2012, la cual provoca, como se comentó anteriormente, unas pérdidas cercanas a los 2.000 millones de euros para el Grupo (Lapetra, 2019).

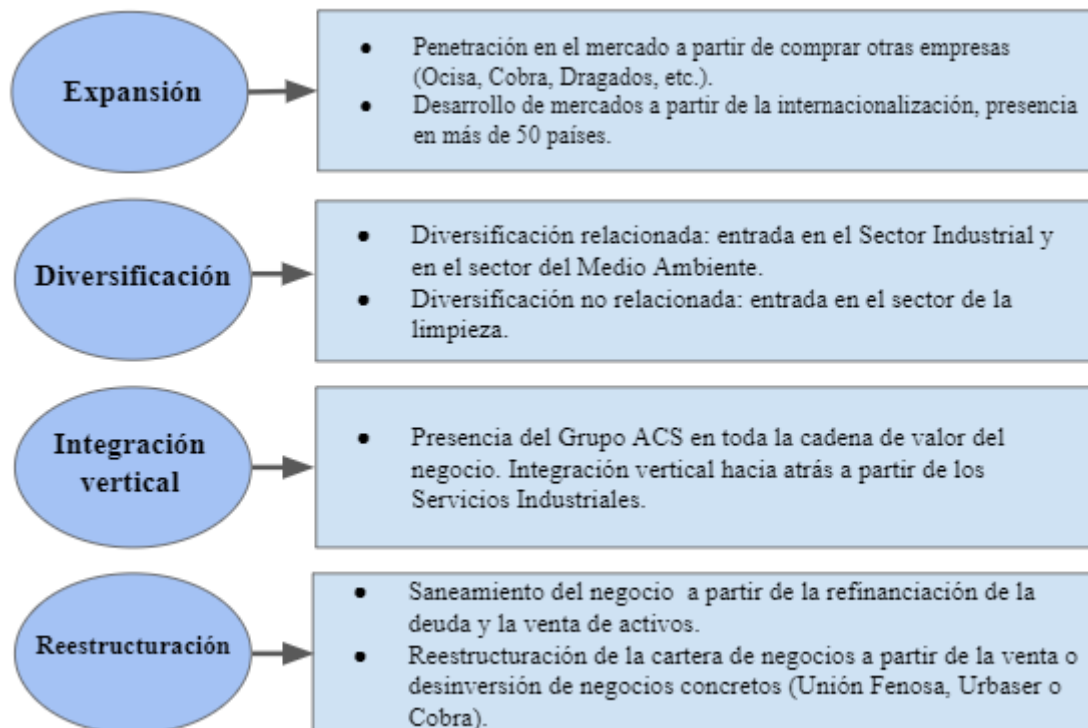
Otro ejemplo de reestructuración de la cartera de negocios y, en concreto, usando la estrategia de venta, fue la que se llevó a cabo en 2016, cuando el Grupo ACS vendió su filial Urbaser a la firma Firion Investments, por un importe de entre 1.164 y 1.399 millones de euros. Esta venta estaba en línea con la estrategia que había puesto en marcha el Grupo ACS de rotar activos que consideraba maduros y no estratégicos, con el fin de lograr recursos para seguir reduciendo la deuda e invertir en nuevos proyectos (El País, 2016).

Finalmente, comentar la estrategia de reestructuración de la cartera de negocios del Grupo ACS relativa a la reciente venta de su importante filial en servicios industriales Cobra a Vinci, una de las compañías de infraestructuras más importante del mundo, por un valor de 4.900 millones de euros en efectivo. El motivo por el que ACS se desprendió de su principal brazo industrial y activo prácticamente intransferible, el cual garantizaba más de 4.000 millones de euros en facturación, era poder dar un giro estratégico para focalizar la actividad de la compañía en la construcción y explotación de infraestructuras, sectores

donde cuenta con empresas de referencia como Dragados, Hotchtief, Iridium y un 50 % de Abertis (Magariño, 2020).

En la Figura 7.5., se pueden observar, de forma resumida, las principales direcciones llevadas a cabo por el Grupo ACS, las cuales le han proporcionado un crecimiento muy importante en su cartera de negocios y en el volumen de ventas, así como en su facturación.

Figura 7.5. Resumen de las direcciones de desarrollo del Grupo ACS



Fuente: Elaboración propia

7.4 Métodos de desarrollo

En el apartado anterior, se han analizado las principales direcciones de desarrollo llevadas a cabo por el Grupo ACS a lo largo de los años. En el presente apartado, vamos a analizar los principales métodos de desarrollo utilizados para ello, tanto de tipo interno como externo, siendo este último el más usado por la empresa. El **desarrollo interno** apenas ha sido utilizado por la compañía analizada, excepto en algún caso como, por ejemplo, en la reestructuración por saneamiento, estrategia que fue llevada cabo a partir de una de una desinversión en la propia empresa, pues el objetivo era reducir los gastos financieros, como se comentó anteriormente.

En los que respecta a las estrategias de expansión utilizadas por el Grupo ACS y, concretamente en lo que se refiere a las estrategias de penetración en el mercado, la empresa se ha decantado, como acabamos de avanzar, por el **desarrollo externo**, utilizando fusiones y adquisiciones.

Las dos estrategias de penetración en el mercado llevadas a cabo en 1986 y en 1989, encaminadas a incrementar la cuota de mercado de ACS tanto en sector de la construcción, como en el sector de servicios industriales, se llevan a cabo mediante desarrollo externo y, en concreto mediante la **adquisición de empresas**. En el primer caso, ACS se hizo con el 75% del capital social de la constructora OCISA por más de 5.000 millones de pesetas, a partir de una OPA al precio de una peseta por acción (Cacho, 1986), permitiéndole tener el control mayoritario de la empresa adquirida (El Mundo, 2005). En el segundo caso, ACS adquiere el Grupo Cobra a partir de una participación mayoritaria (Madrid J. & Rodríguez-Roselló D., 2006).

Las estrategias de penetración en el mercado realizadas en 1992 y 1997, con el objetivo de fusionar los patrimonios, primero OCISA y Construcciones Padrós para crear OCP, y más tarde de OCP con Auxini Construcciones y Ginés Navarro Construcciones para crear ACS, llevan a cabo también a partir del desarrollo externo. En ambos casos, se trata de **fusión pura**, pues las empresas primitivas dejan de existir (Grupo ACS, 2016a). A partir de la Figura 7.6. podemos ver manera visual estas dos fusiones puras.

Figura 7.6. Fusiones Grupo ACS

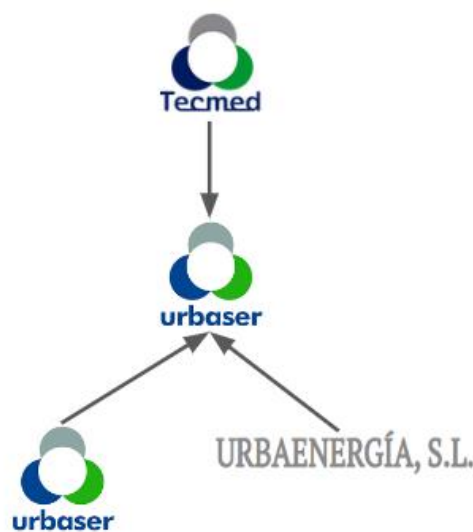


Fuente: Elaboración propia

Las dos estrategias de penetración realizadas en 2003, que tenían como objetivo aumentar el volumen de ventas y negocios, se llevan a cabo mediante desarrollo externo. La compra

de Dragados se realizó a través de la **adquisición**, mediante OPA del 23,5% de la participación perteneciente al Santander Central Hispano (SCH) por 900 millones de euros, tratándose de una participación minoritaria, pero que le permitiría tener el control de la empresa (Aparicio y Galindo, 2002). En cuanto a la creación de Urbaser (Figura 7.7.), se llevó a cabo a partir de la **fusión pura** de Tecmed, filial de servicios urbanos y medioambiente del Grupo ACS, con las dos filiales de Dragados Urbaser y Urbaenergía, produciéndose así una fusión pura, ya que las anteriores empresas se disolvieron, dando lugar a la creación de la nueva Urbaser (Caballero, 2004).

Figura 7.7. Fusión nueva Urbaser



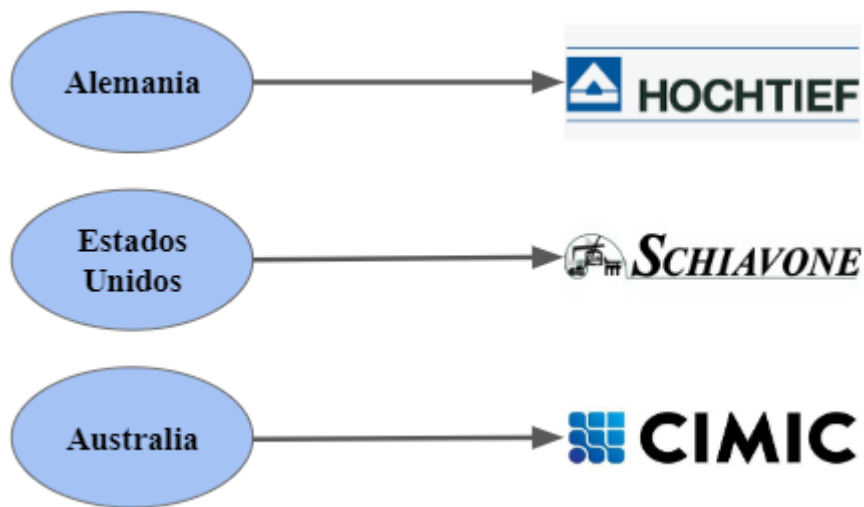
Fuente: Elaboración propia

La estrategia de penetración llevada a cabo en el año 2006 en el sector industrial, que tenía como objetivo incrementar las participaciones en la eléctrica Iberdrola, para así poder entrar en el Consejo de Administración de Iberdrola e impulsar una fusión con Unión Fenosa, lo cual no se pudo lograr, ya que la participación seguía siendo minoritaria (Lapetra, 2019), se llevó a partir del desarrollo externo, con la **adquisición mediante OPA** del 10% de la participación de la eléctrica vasca por un importe de 3.335,7 millones de euros (El Mundo, 2006).

Por último, las estrategias de penetración en el mercado realizadas en los mercados de Estados Unidos y Canadá se llevaron a cabo mediante desarrollo externo y, en concreto mediante la **adquisición de empresas, a través de OPAs**. En el mercado de Estados Unidos, se realizaron las compras de Turner y EE Cruz; esta última, supuso un coste para ACS de 55 millones de dólares, lo cual permitió al Grupo tener el control total de la

empresa (CincoDías, 2010). El mercado canadiense, el Grupo adquirió el 51% de Clark Builders of Edmonton por unos 49,9 millones de euros, logrando así una participación mayoritaria dentro de la empresa (El Mundo, 2011).

La última estrategia de expansión analizada fue el desarrollo de mercados, basado en la internacionalización. El Grupo ACS, para conseguir su objetivo de convertirse en un referente mundial ha llevado a cabo un crecimiento externo basado en la **adquisición** de empresas importantes de los mercados internacionales en los que quiere adentrarse, como son Hochtief, Schiavone y Cimic. La compra del grupo alemán de construcción y concesiones Hochtief en 2006 se llevó a cabo a partir de la adquisición del 25,1% de su participación por 1.264 millones de euros, mediante una OPA de 72 euros por acción, la participación del grupo no era mayoritaria, pero si le permitió convertirse en el accionista industrial de referencia de la empresa alemana (El País, 2007). La participación actual del Grupo ACS sobre su filial alemana es de 53,6%, la última adquisición de acciones se dio este mismo año 2022, cuando el Grupo ACS compró la mayoría de las acciones que la compañía había puesto en el mercado (Europa Press, 2022). En cuanto a la internacionalización del Grupo ACS en el mercado de Estados Unidos con la compra de Schiavone Construction, se produjo a través de la **adquisición del total de las acciones** de la compañía norteamericana por un importe de 150 millones de dólares, la cual le permite tener el control mayoritario de la empresa (El Confidencial, 2007). El último caso analizado de estrategia de internacionalización se materializó mediante la compra (**adquisición**) de un gran paquete de acciones de CIMIC, lo que permitió al Grupo ACS controlar el 69,63% de las acciones de dicha compañía, un movimiento muy importante, pues suponía una participación casi absoluta sobre una empresa tan relevante en el mercado australiano. Actualmente, ACS controla un 84,05% del capital de CIMIC, al adquirir durante este año 2022 un 6% más del capital de dicha empresa a través de una OPA (Expansión, 2022). En la Figura 7.8. podemos ver de manera visual estas estrategias de internacionalización.

Figura 7.8. Estrategias de internacionalización del Grupo ACS

Fuente: Elaboración propia

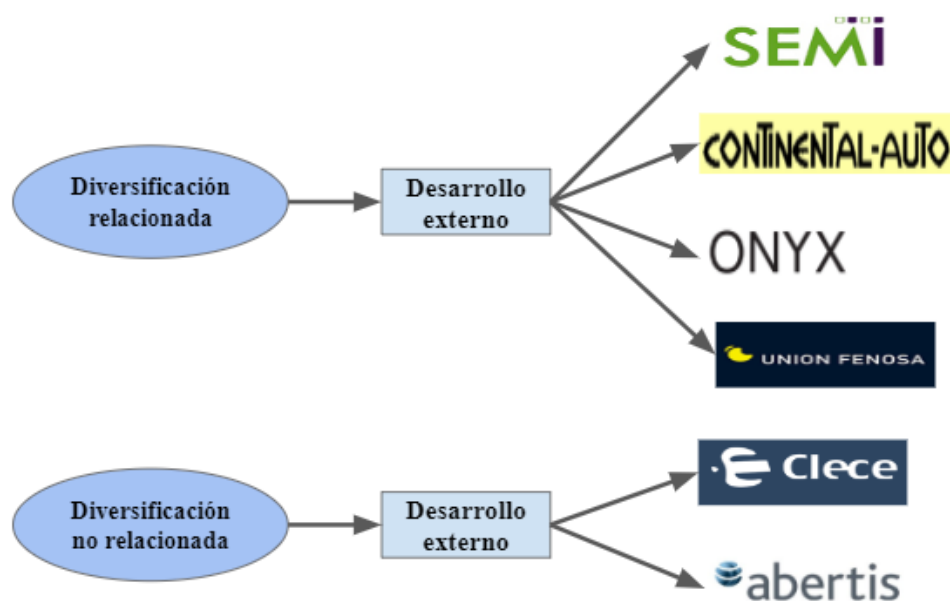
La primera estrategia de diversificación relacionada llevada a cabo por el Grupo ACS fue mediante la compra de la empresa SEMI en 1988. Para llevarla a cabo, se utilizó un método de **desarrollo externo** y, en concreto una **adquisición** de SEMI **mediante compra-venta tradicional**. El objetivo de esta adquisición era aumentar la cartera de negocios e introducirse en el sector de los servicios industriales. A finales de los años 90 se produce otra diversificación del Grupo ACS, esta vez en el sector de los servicios urbanos. Para ello, también se hizo mediante desarrollo externo a través de la **adquisición** de varias compañías. En primer lugar, en 1999 ACS adquiere Continental Auto, de la cual el grupo compró el 90% de las participaciones por 26.335 millones de pesetas (152 millones de euros), lo cual le permitió tener el control absoluto de la empresa (El País, 1999a). En segundo lugar, y también en 1999, ACS compra Onyx, filial de Vivendi, que fue adquirida en su totalidad por 69 millones de euros, teniendo así el control absoluto de la compañía (El País, 1999b).

En 2005, el Grupo ACS sigue diversificando su actividad con la entrada en el sector de la energía. En este caso, sigue el mismo tipo de método de desarrollo que en los sectores anteriores; es decir, crecimiento externo y **adquisición**. En concreto, adquiere el 22,07% del capital de Unión Fenosa a través de una OPA, cuyo valor fue de 33 euros la acción. Esta adquisición le permitió al Grupo ACS convertirse en el accionista más importante de la eléctrica española (El País, 2005).

En cuanto a la diversificación no relacionada se refiere, este tipo de estrategia también se realizó mediante adquisiciones de empresas. En este caso, se adquirió parte del capital social de la empresa de servicios de limpieza Clece en el año 2003. El grupo ACS ha ido llevando a cabo *sucesivas adquisiciones* de capital hasta llevar a cabo la última de ellas en el año 2014, correspondiente a un 25% por 135,5 millones de euros, que hizo que ACS controlase el 100% del capital de la empresa (Europa Press, 2014), porcentaje que sigue controlando hoy en día. Otra estrategia analizada de diversificación no relacionada fue la entrada en el sector de las concesiones, mediante la creación de ABERTIS en el año 2003. En concreto, se llevó a cabo a partir de un **acuerdo accionario** (desarrollo externo), mediante la creación de una *joint venture* entre el Grupo ACS, a través de su filial Aurea, y la Caixa, a través de su filial Acesa. El principal objetivo era crear un gigante de las autopistas a nivel mundial (Grupo ACS, 2019). Posteriormente, en 2012, Abertis fue vendida a la propia Abertis y a OHL (Magariño, 2012), debido a las pérdidas del Grupo ACS; pero en el año 2018 fue reincorporada a este grupo empresarial a través de una **adquisición mediante OPA** de forma conjunta con Atlantia, concesionaria italiana. Dicha adquisición permitió a ambas compañías controlar el 50% del capital de Abertis (El País, 2018).

En la Figura 7.9. podemos ver el tipo de desarrollo utilizado en cada estrategia de diversificación previamente analizada.

Figura 7.9. Métodos de desarrollo utilizados en las estrategias diversificación del Grupo ACS

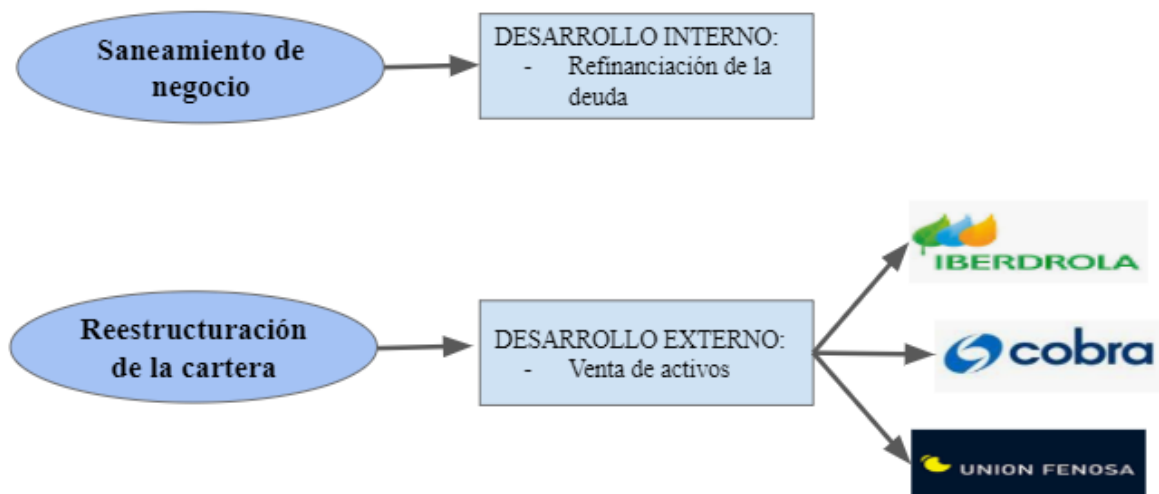


Fuente: Elaboración propia

Continuando con las direcciones de desarrollo analizadas en el capítulo anterior, ahora se va a analizar que método de desarrollo utilizado para implantar la estrategia de integración vertical del Grupo ACS. De nuevo, la empresa hace uso del **desarrollo externo** mediante **adquisiciones**; en este caso, comprando empresas pertenecientes al sector industrial como, por ejemplo, la empresa Cobra, o al sector de las concesiones, como es el caso de Abertis. En este caso, aunque se trata de empresas utilizadas diversificar los negocios de la compañía, también sirven para asegurar la presencia de ACS en todos los eslabones de la cadena de valor, al tratarse de negocios muy relacionados en distintas fases del ciclo productivo (o de prestación de servicios) que se pueden complementar.

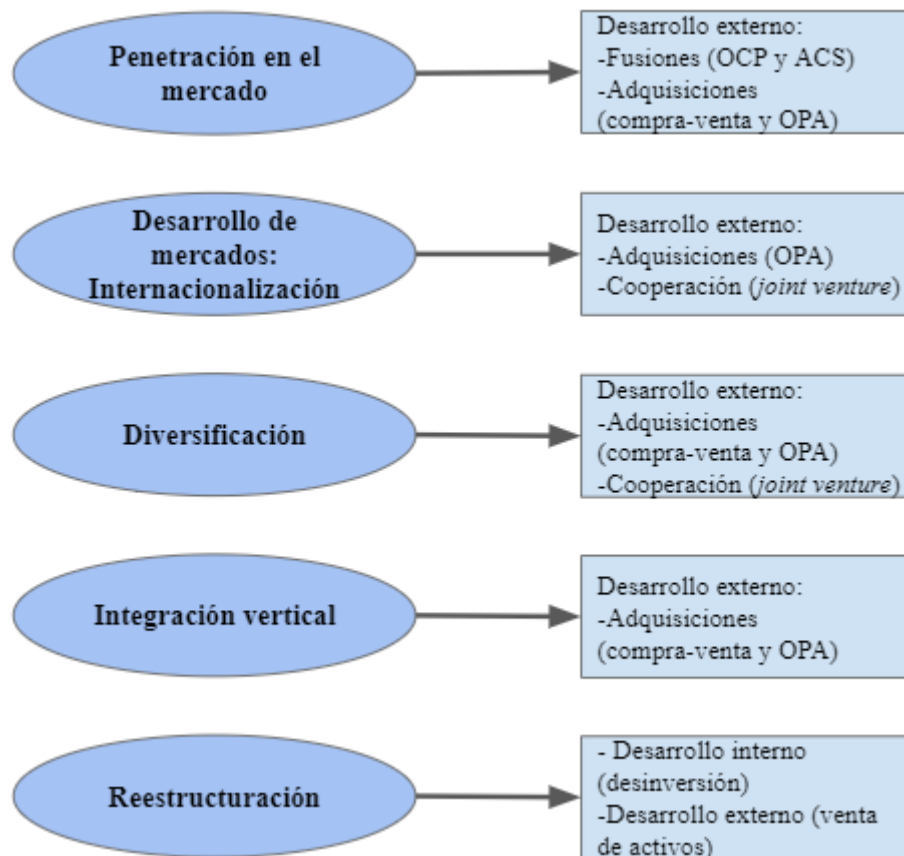
Por último, se va a analizar que método de desarrollo se ha utilizado para realizar la estrategia de reestructuración de la cartera de negocios. ACS utilizó el **desarrollo externo** mediante la **venta de activos** a otras empresas (acciones de Iberdrola). También utilizó el desarrollo externo para llevar a cabo una estrategia de **venta** (reestructuración de cartera) de diversas empresas pertenecientes al sector industrial (Unión Fenosa o Cobra), con el objetivo de centrar la actividad de la compañía en la explotación de infraestructuras.

Figura 7.10. Métodos de desarrollo utilizados en la reestructuración de ACS



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 7.11., se puede apreciar, de manera resumida, las distintas estrategias de desarrollo (direcciones y métodos de desarrollo) utilizadas por el Grupo ACS desde que comenzó su actividad.

Figura 7.11. Resumen de los métodos de desarrollo del Grupo ACS

Fuente: Elaboración propia

8 CONCLUSIONES

Como se ha podido observar a lo largo del presente TFG, se ha llevado a cabo un análisis de las distintas estrategias de desarrollo seguidas por el Grupo ACS desde sus orígenes hasta la actualidad. El análisis se ha centrado en un estudio detallado sobre las direcciones de desarrollo empleadas por esta empresa, así como de los métodos de desarrollo utilizados para implantar dichas direcciones. No obstante, previamente, se construyó un marco teórico que sirvió de base para la desarrollar la aplicación práctica del trabajo.

Respecto al mencionado marco teórico, podemos concluir que los tres objetivos planteados han sido alcanzados: contextualización del concepto de estrategia corporativa e identificación y estudio de las diferentes estrategias de desarrollo (métodos y direcciones) existentes, así como sus principales características y condiciones de aplicación. La consecución de semejantes objetivos, han permitido tener una visión más completa y profunda de las estrategias de desarrollo que tienen a su disposición, en general, las empresas de cualquier sector para poder desarrollarse y crecer.

En cuanto a la parte práctica se refiere y el objetivo planteado respecto a la misma; es decir, analizar cronológicamente las diferentes estrategias de desarrollo (dirección y métodos) llevadas a cabo por el Grupo ACS desde sus orígenes hasta la actualidad, también podemos considerar que ha sido alcanzado. En concreto, en lo que respecta a las direcciones de desarrollo, como principal conclusión podemos destacar que el Grupo ACS ha utilizado, en numerosas ocasiones, estrategias de expansión y diversificación. Respecto a los métodos de desarrollo, señalar que la empresa, prácticamente, ha hecho uso de métodos de desarrollo externo.

De forma más específica, respecto a las **estrategias de expansión**, ha destacado el uso de la *estrategia de penetración en el mercado* y el de la *estrategia de desarrollo de mercados*, a partir de procesos de internacionalización. Estas estrategias se han llevado a cabo a partir del **desarrollo externo**, destacando la *adquisición* de capital social de otras empresas, a partir de OPAs y las *fusiones* de empresas. El objetivo perseguido al aplicar ambas estrategias de expansión, como se comentó anteriormente, era incrementar la cuota de mercado (penetración en el mercado) o convertirse en una importante empresa internacional (desarrollo de mercados) y, de este modo, incrementar las ventas y los beneficios de la empresa. Después de haber realizado un estudio sobre estas estrategias, parece que las estrategias de expansión desarrolladas por el Grupo ACS le han ayudado a lograr sus objetivos; consiguiendo, con el paso de los años, aumentar sus ventas de manera considerable y, con ello, sus beneficios; convirtiéndose, año tras año, en la compañía de construcción más internacionalizada.

En cuanto a la **estrategia de diversificación**, podemos decir que parece ser la base fundamental del desarrollo de la empresa. Se han llevado a cabo tanto estrategias de *diversificación relacionada* como *no relacionada*, ayudando a la empresa a adentrarse en sectores diferentes (construcción, servicios industriales, servicios urbanos, servicios de limpieza, medio ambiente, concesiones, etc.), utilizando siempre el **desarrollo externo**, a partir *adquisiciones de empresas* y *cooperaciones* con otras empresas. Estas estrategias de diversificación han permitido al Grupo ACS convertirse en una compañía muy diversificada y con amplia gama de servicios, contribuyendo a que su cartera de negocios sea muy extensa.

Respecto a la **reestructuración de la cartera de negocios**, destacar que estas se han llevado a cabo tanto mediante **desarrollo interno** como el **externo**. Con esta estrategia, el Grupo ACS buscaba reducir costes tanto a través de la refinanciación continua de su

deuda, como a partir de la venta de activos y empresas muy importantes. De esta forma, dicha empresa logró también incrementar sus beneficios de manera considerable, pues tal y como se apreció en los números del último año, obtuvo plusvalías muy importantes con las ventas de empresas del grupo. En definitiva, ACS ha visto crecer sus beneficios de manera considerable gracias a la aplicación de esta dirección de desarrollo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se puede concluir que el Grupo ACS ha combinado diferentes direcciones de desarrollo, mediante diversos métodos de desarrollo, la mayoría, de tipo externo, logrando así ser una empresa con gran prestigio y líder, año tras año, en su sector. El Grupo ACS ha crecido de manera considerable, gracias a las diferentes direcciones de desarrollo que ha utilizado desde su creación. Estas estrategias han permitido a la compañía aumentar su cartera de negocios y, con ello, sus ventas y facturación, lo cual ha repercutido en el aumento significativo de sus beneficios. Asimismo, la empresa ha sabido elegir qué tipo de estrategia era más aconsejable aplicar en cada momento, dependiendo del contexto y/o situación y, no se ha conformado con aplicar siempre aquellas estrategias en las que ya tenía cierta experiencia. Un ejemplo claro de esto es que cuando vio que ya dominaba su mercado habitual, decide salir a buscar nuevos mercados en los que poder trabajar. Como ya hemos comentado a lo largo de este trabajo, a día de hoy, ACS es la empresa más grande de servicios y construcción, tanto en su país de origen (España) como a nivel internacional.

Finalmente, me gustaría hacer constar que la realización de este TFG y, en concreto, el caso de estudio analizado me ha permitido darme cuenta de la importancia de las estrategias corporativas para una empresa, al poder éstas ayudar a lograr un crecimiento muy significativo. Se trata de estrategias básicas que cualquier empresa que quiera desarrollarse a gran escala debe llevar a cabo, pues este tipo de estrategias dan lugar a un incremento en la demanda de mercado a través de un aumento en la cartera de negocios. Pero es necesario un análisis previo, ya que no todas empresas son iguales, y puede que para alguna empresa la estrategia corporativa tenga más desventajas que ventajas.

9 BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K.R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.

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

Aparicio, L. & Galindo, C. (19 de abril 2002). *ACS roma el control de Dragados tras pagar 900 millones al SCH*. EL PAÍS.

https://elpais.com/diario/2002/04/19/economia/1019167201_850215.html#:~:text=ACS%20se%20hac%C3%ADa%20ayer%20con,0%2C5%25%20del%20capital.

Caballero, C. (2004). *ACS destinará 600 millones este año a un “proceso selectivo de compras”*. EL PAÍS.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/05/21/empresas/1085146788_850215.html

Cacho, J. (07 de noviembre de 1986). *El Urquijo-Unión y la constructora Padrós llegan a un acuerdo para la venta de OCISA*. EL PAÍS.

https://elpais.com/diario/1986/11/07/economia/531702009_850215.html

CincoDías (26 de septiembre de 2006). *ACS compra el 10% de Iberdrola y se convierte en su máximo accionista*. EL PAÍS.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2006/09/26/empresas/1159437537_850215.html

CincoDías (11 de mayo de 2010). *ACS compra una constructora en Estados Unidos por 42,3 millones*. EL PAÍS.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/05/11/empresas/1273744748_850215.html

Colegio de Ingenieros Técnicos de Obras Públicas (17/01/2022). *El sector de la Construcción durante la pandemia: las diferentes realidades*.

<https://www.interempresas.net/ObrasPublicas/Articulos/376799-El-sector-de-la-Construccion-durante-la-pandemia-las-diferentes-realidades.html>

Collis, D.J. y Montgomery, C.A. (2004): *Corporate strategy: A resource-based approach* (2ª edición). McGraw-Hill, Nueva York.

Dess, G.G. & Lumpkin, G. (2003): *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, Madrid.

El Confidencial (28 de diciembre de 2007). *ACS compra la compañía americana Schiavone Construction por 105,5 millones de euros*.

https://www.elconfidencial.com/mercados/fondos-de-inversion/2007-12-28/acs-compra-la-compania-americana-schiavone-construction-por-102-5-millones-de-euros_834201/

El Economista (26 de febrero de 2009). *Gas Natural ejecuta la compra del 35,3% de Unión Fenosa a ACS por 6.000 millones de euros*.

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/1061964/02/09/Gas-Natural-ejecuta-la-compra-del-353-de-Union-Fenosa-a-ACS-por-6000-millones-.html>

El Independiente (28 de junio de 2017). *ACS aprovecha los tipos bajos para refinanciar el 70% de su deuda a menor coste.*

<https://www.elindependiente.com/economia/2017/06/28/acs-aprovecha-los-tipos-bajos-para-refinanciar-el-70-de-su-deuda-a-menor-coste/>

El Independiente (24 de febrero de 2022). *ACS logra un beneficio de 3.045 millones de euros en 2021.*

<https://www.elindependiente.com/economia/2022/02/24/acs-logra-un-beneficio-de-3-045-millones-de-euros-en-2021/>

El Mundo (23 de septiembre de 2005). *Florentino Pérez, el hombre envidiado.*

<https://www.elmundo.es/mundodinero/2005/09/23/empresas/1127480500.html>

El Mundo (28 de septiembre de 2006). *ACS completa la compra del 10% de Iberdrola.*

<https://www.elmundo.es/mundodinero/2006/09/28/economia/1159471666.html>

El Mundo (9 de noviembre de 2011). *ACS compra el 51% de una constructora canadiense.*

<https://www.elmundo.es/elmundo/2011/11/09/economia/1320835863.html>

El Mundo (28 de febrero de 2013). *ACS pierde 1.926 millones en 2012 tras ajustar su participación en Iberdrola.*

<https://www.elmundo.es/elmundo/2013/02/28/economia/1362077767.html>

El País (12 de junio de 1999a). *ACS compra el 90% de Continental Auto.*

https://elpais.com/diario/1999/06/12/economia/929138430_850215.html

El País (5 de octubre de 1999b). *ACS compra la filial de Vivendi, Onyx.*

https://elpais.com/diario/1999/10/05/economia/939074434_850215.html

El País (24 de septiembre de 2005). *ACS compra el 22% de Unión Fenosa al Santander.*

https://elpais.com/diario/2005/09/24/portada/1127512803_850215.html

El País (21 de marzo de 2007). *ACS compra el 25,1% de Hotchief, primera constructora alemana.*

https://elpais.com/economia/2007/03/21/actualidad/1174465975_850215.html

El País (26 de septiembre de 2016). *ACS vende Urbaser a un grupo chino por entre 1.164 y 1.399 millones.*

https://elpais.com/economia/2016/09/26/actualidad/1474887419_146914.html#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20espa%C3%B1ola%20ACS%20ha,y%201.399%20millones%20de%20euros.

El País (29 de octubre de 2018). *ACS y Atlantia completan la compra de Abertis tras crear una nueva firma.*

https://elpais.com/economia/2018/10/29/actualidad/1540841219_087308.html

Europa Press (19 de agosto de 2014). *ACS compra el 25% de Clece que no poseía por 135,5 millones.*

<https://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-ac-s-compra-25-clece-no-poseia-1355-millones-20140819145527.html>

Europa Press (23 de diciembre de 2020). *ACS refinancia una deuda de 721 millones de euros del metro de Barcelona.*

<https://www.europapress.es/economia/noticia-ac-s-refinancia-deuda-721-millones-euros-metro-barcelona-20201223183516.html>

Europa Press (9 de junio de 2022). *ACS incrementa su control sobre Hochtief al 53,6% tras suscribir una ampliación de 425 millones de euros.*

<https://www.europapress.es/economia/noticia-ac-s-incrementa-control-hochtief-536-suscribir-ampliacion-425-millones-euros-20220609121421.html>

Expansión (17 de marzo de 2022). *Hochtief amplía su participación en Cimic al 84% de cara a la aceptación de su opa.*

<https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2022/03/17/62333e99468aebf2408b45a5.html>

Fernández, E. (1993): *Alianzas estratégicas*. IFR, Oviedo.

Fernández Sánchez, E. & Ramírez Alesón, M. (2021): *Fundamentos para la toma de decisiones estratégicas de la empresa*. Editorial Pirámide, Madrid.

García Canal, E. (1993): *La cooperación empresarial: Una revisión de la literatura*. Información Comercial Española, núm. 174.

García Falcón, J.M. (1987): *Formulación de estrategias en la empresa*. CIES, Las Palmas.

Grant, R.M. (2014): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas, Madrid (8ª edición).

Grupo ACS. (2006a). *Informe Anual 2005 Grupo ACS. Principales cifras del Grupo ACS*.

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/03_informe_anual/principales_cifras.pdf

Grupo ACS. (2006b). *El beneficio neto del Grupo ACS en 2005 alcanzó los 609 millones de euros, un 34,5% más.*

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/adjuntos/2993_1493_2006.02.27_rdos_2005.pdf

Grupo ACS. (2006c). *El Grupo ACS acuerda la compra del 25,1% del grupo de construcción y concesiones alemán Hochtief.*

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/adjuntos/2074_notadeprensahochtief.pdf

Grupo ACS. (2011). *Informe de Actividades del Grupo ACS 2010. Principales cifras del Grupo ACS.*

[https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/03_informe_anual/2010/informe_anual_grupo_acs_2010_\(completo\).pdf](https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/03_informe_anual/2010/informe_anual_grupo_acs_2010_(completo).pdf)

Grupo ACS. (2013). *Informe de Resultados 2012.*

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/04_resultados_trimestrales/2012/acs_informe_resultados_2012.pdf

Grupo ACS. (2015). *Informe de Actividades del Grupo ACS 2014. Principales cifras del Grupo ACS.*

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/03_informe_anual/2014/informe_anual_grupo_acs_2014.pdf

Grupo ACS. (2016a). *Estrategia Corporativa. Informe Anual 2015 Grupo ACS.*

https://www.grupoacs.com/informe-anual-2015/actividades/pdfs/Estrategia_Corporativa.pdf

Grupo ACS. (2016b). *Informe de Actividades del Grupo ACS. Principales cifras del Grupo ACS.*

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/03_informe_anual/2015/informe_actividades_grupo_acs_2015.pdf

Grupo ACS. (2017). *Informe de Resultados 2016.*

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/04_resultados_trimestrales/2016/ACS%20Informe%20Resultados%202016.pdf

Grupo ACS. (2019). *Junta General Ordinaria de Accionistas.*

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/05_hechos_relevantes/2019/HR%20DISCURSO%20PRESIDENTE%20JUNTA%2010_05_19_speech_Spanish.pdf

Grupo ACS. (2020). *Informe integrado Grupo ACS 2019.*

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/03_informe_anual/2019/INFORME%20INTEGRADO%202019.pdf

Grupo ACS. (2021a). *Informe integrado Grupo ACS 2020.*

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/03_informe_anual/2020/INFORME%20INTEGRADO%202020.pdf

Grupo ACS. (2021b). *El Grupo ACS gana 574 millones de euros en 2020, afectado por la reducción de 280 millones de Abertis.*

<https://www.grupoacs.com/sala-de-prensa/noticias/notas-de-prensa/el-grupo-ac-s-gana-574-millones-de-euros-en-2020-afectado-por-la-reduccion-de-280-millones-de-abertis/>

Grupo ACS. (2022a). *Nuestra Historia.*

<https://www.grupoacs.com/conozca-acs/nuestra-historia/>

Grupo ACS. (2022b). *Informe integrado Grupo ACS 2021*.

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/05_responsabilidad_corporativa/00%20PDFS/6.0.%20Modelo%20negocio.pdf

https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/05_responsabilidad_corporativa/00%20PDFS/6.7.%20Proveedores%20y%20Contratistas.pdf

Grupo ACS. (2022c). *Internacional*.

<https://www.grupoacs.com/conozca-acs/internacional/>

Grupo ACS. (2022d). *Área de negocio. Construcción*.

<https://www.grupoacs.com/areas-de-negocio/construccion/>

Grupo ACS. (2022e). *Área de negocio. Servicios*.

<https://www.grupoacs.com/areas-de-negocio/servicios/>

Grupo ACS. (2022f). *Informe de Resultados 2021*.

<file:///D:/TFG/ACS%20Informe%20Resultados%202021.pdf>

Grupo ACS. (2022g). *Datos fundamentales. Magnitudes Financieras y Operativas (2017-2021)*.

<https://www.grupoacs.com/conozca-acs/datos-fundamentales/>

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5.ª ed.). Pamplona: Civitas Thomson Reuters.

Guerras Martín, L. Á. y Navas López, J. E. (2016): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (2.a ed.). Pamplona: Civitas Thomson Reuters.

Johnson, G. & Scholes, K. (2001): *Dirección estratégica*. Pearson-Prentice-Hall Internacional, Madrid (5ª edición).

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006): *Dirección estratégica*. Pearson-Prentice-Hall Internacional, Madrid (7ª edición).

Lapetra, R. (12 de abril de 2019). *Florentino Pérez cierra la etapa oscura de ACS...y liquida sus acciones en Iberdrola*. LA INFORMACIÓN.

<https://www.lainformacion.com/mercados-y-bolsas/florentino-perez-etapa-oscura-ac-s-acciones-iberdrola/6497358/>

Madrid J. & Rodríguez-Roselló D. (2006). *ACS, una compañía de cimientos fijos*. EXPANSIÓN.

<https://www.expansion.com/especiales/20aniversario/20grandesempresas/acs.html>

Magariño, J. (26 de abril de 2012). *ACS sale de Abertis con la venta del 10% a la propia Abertis y a OHL*. CincoDías. EL PAÍS.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/04/26/empresas/1335447593_850215.html

Magariño, J. (28 de abril de 2015). *ACS, diez años de carrera hacia la internacionalización*. CincoDías. EL PAÍS.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/27/empresas/1430154575_064885.html

Magariño, J. (2 de octubre de 2020). *ACS negocia la venta de su constructora industrial Cobra a la francesa Vinci*. CincoDías. EL PAÍS.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/01/companias/1601581315_323357.html?rel=mas

Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2011): *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. Ecobook, Madrid (5ª edición).

Mundoplus.tv (30 de marzo de 2004). *Telecinco y ACS Dragados gestionarán la publicidad de Canal Metro de Madrid y Barcelona*.

<https://www.mundoplus.tv/tv-digital/telecinco-y-ac-s-dragados-gestionaran-la-publicidad-de-canal-metro-de-madrid-y-barcelona/>

Oikos Constructora (11 de septiembre de 2018). *¿El sector constructor es importante para la economía de un país?* Oikos.com

<https://www.oikos.com.co/constructora/noticias-constructora/sector-de-constructoras-en-economia-de-colombia>

Okdiario (22 de diciembre de 2021). *La diversificación geográfica de ACS: una de las claves de su éxito*.

<https://okdiario.com/economia/diversificacion-geografica-ac-s-claves-exito-8278746>

Parada, P. & Planellas, M. *¿Qué es la estrategia corporativa?* ESADE Business School

[http://iidee.net/archivos/P%20PARADA/ID015%20Estrategia%20Corporativa%20completo%20esade%20HDBR%20ESADE%201\[1\].pdf](http://iidee.net/archivos/P%20PARADA/ID015%20Estrategia%20Corporativa%20completo%20esade%20HDBR%20ESADE%201[1].pdf)

Pearce, J. & Robinson, R. (2015): *Strategic Management*. The McGraw-Hill Companies, Madrid (6ª edición).

Rumelt, R.P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*. Harvard University Press, Boston.

Sobrino, R. (20 de agosto de 2021). *ACS, la mayor constructora internacional por décimo año consecutivo*. CincoDías. EL PAÍS.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/08/19/companias/1629394201_852335.html

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

Vinton, R. (7 de octubre de 2020). *ACS, presente y pasado de un gigante de la construcción*. ViaEmpresa.

https://www.viaempresa.cat/es/economia/ac-s-florentino-perez-catalunya_2137854_102.html

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. (5.ª ed.). Universidad Católica de Chile.