



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2012 / 2013

EL PASTOR DE LA POLVOROSA S.A.: CLAVES PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL INCLUSO EN ÉPOCAS DE CRISIS ECONÓMICA

EL PASTOR DE LA POLVOROSA S.A.: THE KEY TO BUSINESS GROWHT EVEN IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS

Realizado por el alumno D. Samuel Vicente Ferrero

Tutelado por la Profesora Dña. Laura Cabeza García

León, a 12 de Julio de 2013

1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen (Abstract).....	1
2. Introducción.....	3
3. Objetivos del estudio y metodología empleada	5
3.1. Objetivos.....	5
3.2. Metodología	6
4. Estrategia empresarial: direcciones y métodos de desarrollo	7
4.1. Introducción.....	7
4.2. Concepto y niveles de estrategia.....	7
4.3. Estrategias corporativas: direcciones de desarrollo	11
4.3.1. Estrategia de expansión	13
4.3.2. Estrategia de diversificación	18
4.3.2.1. Diversificación relacionada.....	20
4.3.2.2. Diversificación no relacionada o conglomerada	21
4.3.3. Estrategia de integración vertical.....	23
4.3.4. Estrategia de reestructuración de la cartera de negocios	28
4.4. Estrategias corporativas: métodos de desarrollo	30
4.4.1. Crecimiento interno	30
4.4.2. Crecimiento externo	31
4.4.3. La cooperación empresarial	36
5. El Pastor: direcciones y métodos de desarrollo	43
5.1. Introducción.....	43
5.2. Direcciones de desarrollo seguidas por la empresa	50
5.2.1. El Pastor de la Polvorosa S.A.: estrategia de expansión.....	51
5.2.2. El Pastor de la Polvorosa S.A.: Estrategia de diversificación no relacionada	65
5.3. Métodos de desarrollo seguidos por la empresa	66
6. Conclusiones	69
7. Bibliografía.....	72

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Proceso de dirección estratégica	10
Figura 4.2. Campo de actividad de la empresa.....	11
Figura 4.3. Alternativas para el desarrollo empresarial	12
Figura 4.4. Razones para la internacionalización	16
Figura 4.5. Proceso Rentabilidad-Sinergia.....	20
Figura 4.6. Razones para la integración vertical	26
Figura 4.7. Crecimiento interno versus crecimiento externo	33
Figura 5.1. Principales empresas fabricantes de quesos	48
Figura 5.2. Análisis DAFO “El Pastor”	49
Figura 5.3. Campo de actividad inicial de “El Pastor”	50
Figura 5.4. Esquema básico de las direcciones seguidas por “El Pastor”	51
Figura 5.5. Cuñas de queso de 250grs	54
Figura 5.6. Mitades de queso.....	55
Figura 5.7. Quesos mini y baby	55
Figura 5.8. Lonchas de queso	56
Figura 5.9. Queso en daditos, en polvo y rallado	56
Figura 5.10. Queso ya cortado y delicias de cabra	57
Figura 5.11. Queso entero “El Pastor” (distintos grados de curación)	59
Figura 5.12. Queso ahumado, de sabores y en aceite	60
Figura 5.13. Mapa de países receptores de queso de “El Pastor”	62
Figura 5.14. Lonchas havarti y light	64
Figura 5.15. Campo de actividad actual “El Pastor”	66

3. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Diversificación relacionada versus no relacionada	23
Tabla 5.1. Datos económicos de “El Pastor” y otras empresas lácteas en el año 2011 (millones EUR).....	47
Tabla 5.2. Principales magnitudes económicas de “El Pastor” (2005-2011).....	47
Tabla 5.3. Número de unidades fabricadas por años	53

4. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Evolución del consumo y del gasto en queso (2007-2011)	45
Gráfico 5.2. Evolución del consumo por tipo de queso en España de 2007 a 2011	45
Gráfico 5.3. Porcentaje exportaciones sobre total de ventas de “El Pastor”	63
Gráfico 5.4. Número de empleados totales de “El Pastor”	67

1. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado considerando la empresa “El Pastor de la Polvorosa S.A.”, dedicada a la elaboración de quesos, estudia cuáles pueden ser algunas de las claves para lograr el crecimiento empresarial, en especial, en un contexto como el actual de crisis económica.

Para ello, en primer lugar, se revisa teóricamente el concepto de estrategia así como las distintas direcciones de desarrollo y métodos de crecimiento dentro de la estrategia a nivel corporativo. En segundo lugar, se lleva a cabo un análisis descriptivo sobre la empresa considerada. En este sentido, los resultados indican que, utilizando un método de crecimiento interno, la estrategia de expansión (penetración en el mercado, desarrollo de productos y de mercados), y en menor medida, un proceso de diversificación no relacionada, han sido el núcleo central del desarrollo en la empresa objeto de estudio.

En consecuencia, del estudio parece desprenderse que la adopción de varias direcciones de desarrollo adaptándose a las necesidades de los clientes y al entorno, el desarrollo nuevos mercados (geográficos y nuevos segmentos), y una filosofía empresarial donde la inquietud y la innovación juegan un papel importante, son algunas de las razones que pueden explicar por qué esta empresa ha crecido a lo largo de los últimos años.

ABSTRACT

This work using the “El Pastor de la Polvorosa S.A.” company, a firm dedicated to the development and marketing of cheese, aims to study what may be some of the key aspects to achieve growth and business development, especially in a context such as the current economic crisis.

Thus, firstly review of theoretical form the concept of business strategy as well as the different directions of development and methods of growth that can follow a company at corporate level strategy. Secondly, a descriptive analysis of the considered company takes place. In this sense, the study seems to show that only using a method of internal growth, the strategy of expansion (in its three forms: penetration in the market, development of products and markets), and to lesser extent, a not related diversification process, have been the core of the development of the company.

Accordingly, the study seems to show that the adoption of various directions of development, always trying to adapt to the needs of customers and changes in the (economic) environment, development of new markets both from a geographical point of view and new segments in the markets, as well as a business philosophy where the restlessness and innovation at competitive level play an important role, are some of the reasons that may explain why this company has grown over the years and has been able to adapt to changes in the environment associated with the current economic crisis.

2. INTRODUCCIÓN

Para cualquier empresa una de las decisiones estratégicas de mayor relevancia es la elección del conjunto de negocios en los cuales quiere estar presente. Es por ello que la estrategia adoptada por una compañía, sobre todo a nivel corporativo, es un elemento fundamental para su evolución en el tiempo al repercutir en su crecimiento y desarrollo futuro, y en último término, sobre su beneficio empresarial.

La dirección que sigue una compañía para su desarrollo estratégico se refiere al abanico de posibilidades de las que dispone para lograr su crecimiento (por ejemplo, por medio de un proceso de expansión o diversificación, entre otras) o la reestructuración de sus negocios de cara al futuro. A su vez, el camino o dirección que la empresa decida seguir puede lograrse a través del desarrollo interno, es decir, cuando la compañía invierte en ella misma, o de forma externa cuando se asocia con otras empresas del mercado o lleva a cabo procesos de fusión o adquisición.

En este sentido, el tema objeto de estudio en el presente Trabajo Fin de Grado es el análisis tanto a nivel teórico como práctico de las direcciones y los métodos de desarrollo existentes. En concreto, en lo relativo a la aplicación práctica del mismo, se estudiarán en detalle las principales estrategias a nivel corporativo llevadas a cabo por la empresa Hijos de Salvador Rodríguez S.A. (también conocida como “El Pastor de la Polvorosa S.A.”), a través de las cuales ésta ha crecido y se ha desarrollado; estrategias que le han permitido lograr con el transcurso de los años la posición que ocupa en el mercado, incluso en el contexto actual de crisis económica.

La elección de la compañía Hijos de Salvador Rodríguez S.A. está justificada por los siguientes motivos. En primer lugar, es una empresa destacada a nivel nacional en el sector lácteo, y más concretamente, en la elaboración y fabricación de quesos y sus derivados. En la actualidad, esta compañía realiza numerosas innovaciones que le han permitido incrementar su poder en el mercado y ser una de las empresas de referencia del mercado español. En segundo lugar, en un contexto más próximo, su importancia a nivel económico y estratégico en la zona rural de la comarca de Benavente (Zamora), es otro de los motivos por los que se estudia esta empresa. En tercer lugar, porque la empresa ha seguido en su crecimiento en los últimos años casi todas las direcciones de

desarrollo utilizando solo un método de crecimiento: el desarrollo interno. Además, como se explicara a lo largo del presente estudio, la compañía está soportando con creces los efectos de la actual crisis económica, lo cual la convierte en una compañía interesante para investigar y determinar los motivos de su permanencia o continuo crecimiento en el mercado; información útil a modo de ejemplo para otras empresas españolas. Finalmente, una vinculación laboral desde hace años con la compañía, la convierten en una empresa de interés para llevar a cabo este estudio por la facilidad de acceso a la información y por el conocimiento adquirido sobre su manera de funcionar desde un punto de vista estratégico.

El resto del trabajo está estructurado de la siguiente manera. En el apartado siguiente se explican de manera más detallada los objetivos perseguidos con este Trabajo Fin de Grado así como la metodología empleada. En el apartado 4, se hace una revisión teórica de las principales direcciones y métodos de desarrollo, mientras que en el apartado 5 se lleva a cabo el análisis práctico aplicado a la empresa Hijos de Salvador Rodríguez S.A. Finalmente, en el apartado 6 se indican las principales conclusiones obtenidas.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

3.1. OBJETIVOS

De acuerdo con el objetivo general planteado en la introducción, el presente estudio o Trabajo Fin de Grado pretender alcanzar los siguientes objetivos:

- A nivel teórico:

- Definir y revisar los elementos que constituyen el concepto de estrategia empresarial, e identificar los niveles de estrategia existentes y las etapas dentro del proceso de dirección estratégica.

- Definir el concepto de campo de actividad y describir los conceptos de crecimiento y desarrollo empresarial, haciendo hincapié en las distintas direcciones (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración de la cartera) y métodos de desarrollo (crecimiento interno, crecimiento externo por medio de fusiones y adquisiciones, y crecimiento externo por medio de acuerdos de cooperación), analizando las razones de su implantación, las ventajas, los inconvenientes u otras características que resulten relevantes para su comprensión.

- A nivel práctico:

- Proporcionar la información general más importante sobre la empresa objeto de estudio y su justificación para el análisis realizado.

- Delimitar el campo de actividad de la empresa objeto de estudio “El Pastor de la Polvorosa S.A.”.

- Analizar las diferentes opciones estratégicas a nivel corporativo llevadas a cabo por la empresa.

- Extraer las principales conclusiones prácticas que se pueden alcanzar sobre el estudio realizado.

3.2. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el trabajo está basada fundamentalmente en la revisión de la literatura así como en la realización de un análisis descriptivo y de reflexión sobre la empresa objeto de estudio (se abordará el estudio de un caso). Además, se analizarán los efectos de la actual crisis económica sobre la compañía, dada la situación que estamos viviendo y la capacidad de la empresa para soportar dicha situación económica. De igual forma, se reflexionará sobre la información recopilada intentando ofrecer unas conclusiones sobre la forma de encaminar la compañía su negocio y sobre sus resultados, y cuáles son sus perspectivas de futuro.

Así, en primer lugar, utilizando referencias tanto nacionales como internacionales (manuales, revistas etc.) se llevará a cabo una descripción teórica de los conceptos, características, ventajas, inconvenientes, o cualquier otro aspecto importante de las direcciones de desarrollo y métodos de crecimiento existentes.

Por su parte, para la segunda parte del estudio, para contextualizar la posición competitiva de la empresa, se han utilizado datos económicos tanto de bases de datos públicas (Alimarket y SABI) como datos económicos aportados por la propia empresa, para poder contrastar unos con otros (al no disponer de otros estudios previos sobre la empresa con los que poder compararlos). De igual forma, la empresa ha sido la principal fuente de información en lo relativo a las direcciones y métodos de desarrollo adoptados.

Así pues, en su mayor parte se ha empleado una metodología de tipo documental (información recopilada de documentos y materiales bibliográficos de bibliotecas, así como de soportes informáticos y de la propia empresa analizada) junto con otras fuentes de información secundarias para obtener datos económicos, con el objetivo de realizar un estudio descriptivo a través del estudio de una empresa concreta.

4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL: DIRECCIONES Y MÉTODOS DE DESARROLLO

4.1. INTRODUCCIÓN

Las decisiones de las empresas a nivel estratégico tienen una repercusión directa tanto en el día a día como en el largo plazo en torno a la consecución de un beneficio empresarial superior al del resto de las compañías. En lo relativo a la decisión de crecimiento empresarial, las empresas cuentan con una serie de opciones estratégicas específicas relativas a qué dirección y método de desarrollo son más adecuados en cada circunstancia o momento. La importancia de estas opciones radica en que la correcta elección o no de la dirección y el método de desarrollo serán determinantes del resultado estratégico y empresarial.

En consecuencia, en este apartado 4 se comenzará definiendo el concepto de estrategia empresarial y sus niveles, centrándose el resto del mismo en el primer nivel de estrategia: estrategia a nivel corporativo. En concreto, se analizarán las direcciones y métodos de desarrollo existentes, identificando sus características, ventajas e inconvenientes.

4.2. CONCEPTO Y NIVELES DE ESTRATEGIA

Tal y como se acaba de indicar, como paso previo al análisis de las estrategias corporativas que una empresa se puede plantear para crecer a nivel empresarial, es necesario estudiar que se entiende por estrategia y cuáles son los distintos niveles existentes. El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años sesenta y desde ese momento son muchas las definiciones que se han dado sobre este concepto.

Por ejemplo, de acuerdo con Andrews (1965), la estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser. Por su parte, Hax y Majluf (1996) consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional al abarcar todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de

unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”. Otra definición es aquella que considera a la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite conseguir ventajas para la compañía a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de la propia organización (Johnson y Scholes, 2001).

En cualquier caso, cualquier definición de estrategia que se pudiera proporcionar se centraría en los siguientes aspectos:

- Existencia permanente de una relación entre la empresa y su entorno.
- Respuesta a las expectativas del empresario, concretadas en la misión y objetivos de la compañía a largo plazo. Es una forma de establecer objetivos o metas a corto plazo y de realizar las acciones necesarias para adecuar los medios que permitan conseguir la misión y objetivos básicos de la empresa.

Más concretamente, se pueden concluir algunos aspectos básicos sobre las decisiones estratégicas:

- Se relacionan con la dirección de una empresa en un horizonte temporal a largo plazo.
- Hacen referencia a cómo lograr determinadas ventajas competitivas en la empresa, es decir, características diferenciadoras de la compañía sobre la competencia, que bien reducen sus costes (vencen en costes) o diferencian mejor sus productos (vencen en diferenciación), lo que en último término puede mejorar su posición competitiva y su rentabilidad empresarial.
- Están relacionadas con la actividad o actividades de la compañía. Por lo tanto, se pueden considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera.

Las decisiones estratégicas son tomadas en tres niveles estratégicos que se corresponden con distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa, cada uno de los cuales tiene

asignadas unas competencias. Estos tres niveles de estrategia son: corporativa, competitiva y funcional (Guerras y Navas, 2007).

- **Estrategia corporativa o global.** Es la determinación de un guión general de la compañía, es decir, su visión global. En este nivel se determinan, principalmente, la misión y los objetivos básicos, los negocios en los que se desea competir, y la manera en que la empresa quiere crecer y desarrollarse de cara al futuro. Por lo tanto, es este nivel en el que entran en juego las direcciones de desarrollo y los métodos de crecimiento, conceptos clave que posteriormente se desarrollan en profundidad en este trabajo.

La responsabilidad a nivel jerárquico es asumida por el presidente o máximo directivo.

- **Estrategia competitiva o de negocio.** La estrategia aquí se refiere a cómo competir en un mercado con éxito. Por tanto, se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o aparecer en los mercados, o qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado. Para lograr el éxito a nivel competitivo hay que crear y explotar los recursos y las capacidades que sean valiosos. Algunas decisiones básicas en este nivel son, por ejemplo, cómo mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, ó la reducción de los costes o la diferenciación de los competidores gracias al desarrollo de productos innovadores.

La principal diferencia respecto a la estrategia corporativa es que, mientras que en esta última las decisiones son para la empresa en su conjunto, en este nivel las decisiones se refieren a las unidades estratégicas de negocio o “unidades de negocio”, es decir, un conjunto homogéneo de actividades o negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia de otras actividades (Menguzzato y Renau, 1991).

En este nivel, la responsabilidad es asumida por los responsables de las áreas de negocio o por el propio presidente en el caso de no ser una empresa diversificada.

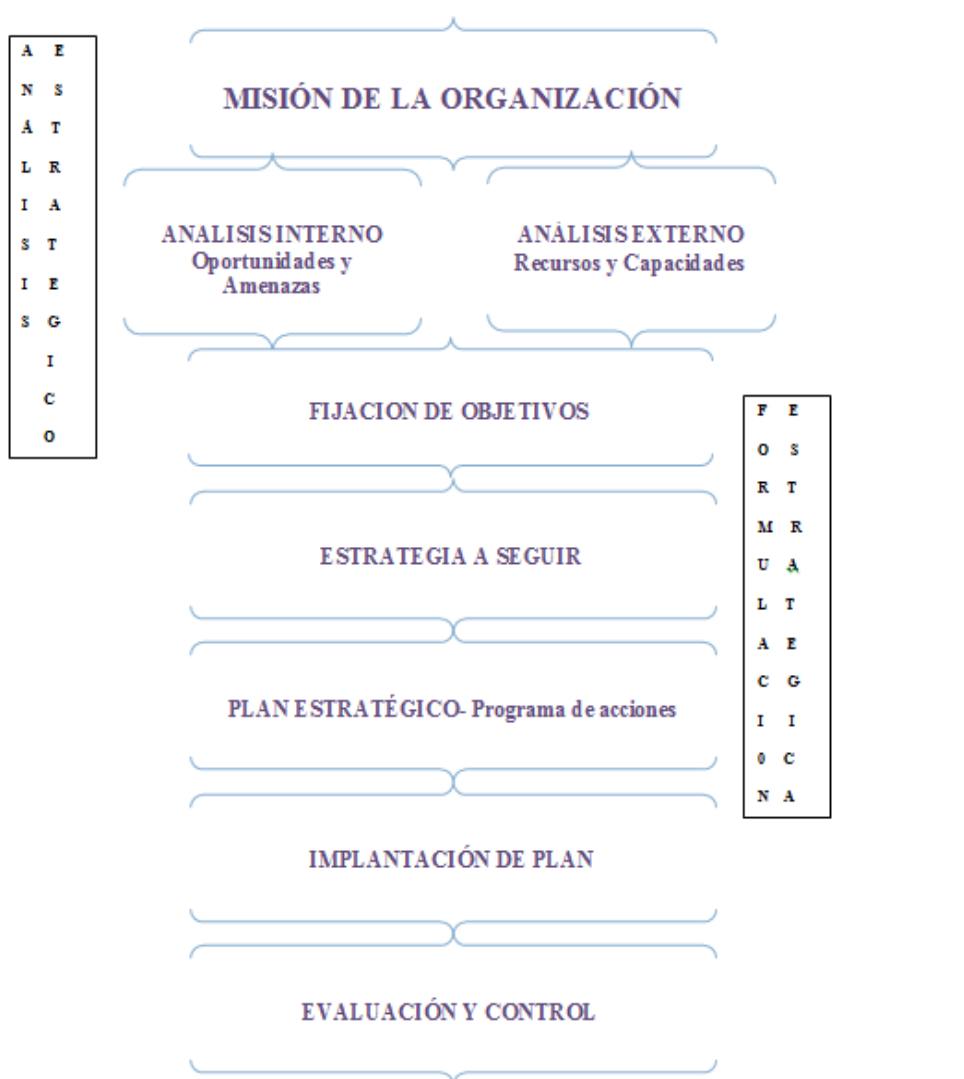
- **Estrategias funcionales u operativas.** La estrategia operativa se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica en su conjunto, y

en particular, a la estrategia corporativa y de negocio. Se refiere al uso de los recursos y de las habilidades dentro de cada área funcional (comercialización, financiación, producción, recursos humanos y tecnología) en cada unidad estratégica.

Los tres niveles de estrategia anteriores no deben considerarse como algo aislado, sino que el éxito de la estrategia empresarial requiere de una interacción entre los tres, a través de un intercambio de información entre los responsables de cada nivel, para que exista coherencia con la misión y objetivos de la empresa. Así, las decisiones que se tomen en el nivel superior condicionan los niveles de estrategia inferiores.

Estas decisiones estratégicas se engloban dentro del proceso de dirección estratégica, tal y como muestra la Figura 4.1.

Figura 4.1. Proceso de dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de Durán Juvé et al. (1999)

Una vez explicados el concepto de estrategia y los niveles de estrategia, así como el proceso de dirección estratégica, a continuación se analizará en detalle el primer nivel de estrategia, al ser el objeto de análisis del presente Trabajo Fin de Grado, viendo cuales son los problemas más importantes: ¿Qué dirección/es seguir?, ¿Qué método/s emplear?

4.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: DIRECCIONES DE DESARROLLO

De acuerdo con lo visto anteriormente, una compañía para el diseño de su estrategia tiene que decidir en qué negocio quiere actuar, decisión que se sitúa en el nivel corporativo de la estrategia y que constituye el campo de actividad de la compañía entendido como el conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir (Ansoff, 1976).

De manera concreta, para definir el campo de actividad Abell (1980) utilizó tres dimensiones: *funciones* (referidas a las necesidades cubiertas de los clientes); *tecnologías* utilizadas; y *grupos de clientes* a los que se quiere servir.

Por su parte, Jarillo (1992) dentro de la empresa diferenció tres ámbitos:

- *Ámbito de producto*: significa que la compañía tiene que decidir si quiere centrarse en pocos productos, o en una amplia oferta de productos distintos.
- *Ámbito geográfico*: se refiere a la amplitud de mercado que quiere abastecer.
- *Ámbito de empresa*: cantidad de operaciones que la compañía va a realizar en su interior.

La combinación de los elementos que señalan los tres autores anteriores, se muestra en la siguiente Figura 4.2:

Figura 4.2. Campo de actividad de la empresa

ABELL (1980)		ANSOFF (1976)		JARILLO (1992)
Tecnologías	↔	Productos	↔	Ámbito de producto
Funciones	↔		↔	Ámbito de empresa
Grupos de clientes	↔	Mercados	↔	Ámbito geografico

Fuente: Elaboración propia

En cualquier caso, con el paso del tiempo las empresas pueden crecer y desarrollarse, modificando su tamaño y/o su campo de actividad. Cuando se habla de crecimiento de la empresa se refiere a incrementos cuantitativos en el tamaño de sus activos, de sus ventas, de su producción, de los beneficios o del personal contratado. Por ello, el crecimiento no necesariamente implica una modificación del campo de actividad. Frente al concepto de crecimiento aparece el de desarrollo, un concepto más amplio pues además de cambios cuantitativos incluye cambios cualitativos, pudiendo modificarse así su campo de actividad.

El análisis del crecimiento empresarial lleva asociadas preguntas a las que todas las compañías deben dar respuesta: ¿Qué dirección debe elegir la empresa? ¿Debe modificar o no su campo de actividad? Y, ¿cómo conseguirlo?

La empresa puede desarrollarse a partir de sus negocios actuales es decir, a través de los productos y mercados en los que se encuentra. De acuerdo con la matriz producto-mercado de Ansoff (1976) (véase Figura 4.3), las posiciones 1, 2 y 3 son las diferentes alternativas de la estrategia de expansión de la empresa, mientras que la posición 4 representa el proceso de diversificación (esta última implica que la compañía varía su situación inicial incorporando productos y mercados nuevos, asumiendo mayores riesgos debido a una mayor incertidumbre al fabricar un producto nuevo y a la vez de ofrecérselo a nuevos clientes). A continuación, se explicarán en más detalle las diferentes direcciones de desarrollo.

Figura 4.3. Alternativas para el desarrollo empresarial

MERCADOS/PRODUCTOS	TRADICIONALES	NUEVOS
TRADICIONALES	Penetración en el mercado (1)	Desarrollo de productos (2)
NUEVOS	Desarrollo de mercados (3)	Diversificación (4)
Internacionalización		

Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1976)

4.3.1. Estrategia de expansión

Mediante la estrategia de expansión la empresa crece pero asumiendo menos riesgos que mediante la diversificación porque o se fabrican nuevos productos o se atienden a nuevos mercados, pero no ambas situaciones simultáneamente. En concreto, se pueden diferenciar tres tipos de estrategias (Guerras y Navas, 2007): penetración en el mercado, desarrollo de productos o de mercados (dentro de esta última, se estudiara el caso particular de la estrategia de internacionalización).

- ***Penetración en el mercado.*** Cuando la empresa sigue esta dirección no modifica su campo de actividad, pero experimenta un crecimiento, tratando de atender a los mismos clientes con los mismos productos, para lograr así aumentar las ventas. Para ello, cada compañía tratará de captar clientes potenciales o de la competencia o incrementar las utilidades actuales de sus productos o su frecuencia de uso, mediante variables comerciales tales como: campañas de publicidad, promociones de ventas, otras variables de marketing, innovación de procesos, precios más atractivos, etc.

Otra forma para lograr una penetración en el mercado es mediante la explotación de las fuentes de ventaja competitiva que ya posea la empresa, que a largo plazo permite un mayor crecimiento. Tal y como se comentó anteriormente, la fuente de ventaja competitiva puede ser en costes o en diferenciación, es decir, la penetración en el mercado se lograría ofreciendo al mercado productos más baratos que la competencia debido a la reducción de costes (estrategia de liderazgo en costes), o diferenciando el producto haciéndolo más atractivo para los clientes (estrategia de diferenciación).

Esta estrategia de desarrollo es más fácil seguirla, por ejemplo, cuando la empresa se encuentre en mercados en la fase emergente o de crecimiento de su ciclo de vida, pues, en estos casos, la demanda global es mayor que la oferta.

- ***Desarrollo de productos.*** La expansión de la compañía en este caso se lleva a cabo modificando o creando nuevos productos para hacerlos llegar a los clientes actuales, es decir, se mantiene el mercado actual pero desarrollando productos con nuevas características.

La empresa puede lograr el desarrollo de nuevos productos introduciendo innovaciones tecnológicas que mejoren las prestaciones de los productos tradicionales. Estas innovaciones pueden ser incrementales, cuando suponen pequeñas mejoras en los productos existentes, o radicales cuando aparecen productos nuevos respecto de los existentes.

¿Por qué la empresa decide innovar? Bien por la propia capacidad de la compañía para crear nuevos productos, o bien por la aparición en el mercado de un nuevo gusto o necesidad. Por otro lado, se pueden ampliar los productos de la empresa para satisfacer así las necesidades de los consumidores.

¿Qué ventajas ofrece fundamentalmente el desarrollo de los nuevos productos? Debido a que se mantiene el mismo mercado, se obtienen sinergias¹ en distribución y comercialización así como beneficios de una imagen de innovación hacia los clientes.

En todo caso, algunos inconvenientes pueden ser el coste de la inversión en I+D que la empresa debe hacer, el determinar el momento exacto de lanzar el producto o el tener en cuenta que los nuevos productos no necesariamente llevan al éxito.

Esta estrategia de desarrollo de productos es más aconsejable cuando las necesidades de los clientes cambian, el ciclo de vida de los productos es corto, y si la empresa tiene gran capacidad de I+D.

• **Desarrollo de mercados.** Con esta estrategia lo que se busca es encontrar nuevos mercados para los productos tradicionales de la empresa. Se aprovechan las capacidades productivas y la tecnología existentes para vender en mercados distintos a los actuales. Guerras y Navas (2007) indican que las principales oportunidades para ello son:

- Ampliar la actividad hacia nuevas áreas geográficas, pasando a niveles nacionales o internacionales en el desempeño de la actividad. En la actualidad, el

¹ Se da una sinergia cuando el desarrollo conjunto de dos negocios ofrece un resultado mejor que la suma del desarrollo de cada uno de ellos por separado (Suárez González, 1993).

creciente grado de globalización² de los mercados y la crisis económica ha impulsado el inicio y potenciación de estrategias de internacionalización de numerosas empresas.

- Atender a nuevos segmentos del mercado o grupos de clientes que hasta el momento no estaban siendo atendidos por la compañía. Estos nuevos segmentos pueden aparecer vía renta (acudir a mercados con mayor o menor poder de adquisición del actual), tipo de cliente, etc.

- Encontrar nuevas aplicaciones (o funciones) a los productos que la empresa tiene en su cartera, de esta forma surgirán nuevos clientes.

¿Qué puede llevar a una empresa a desarrollar nuevos mercados? La aparición de nuevos canales de distribución que permitan aprovechar un coste que la empresa ya soporta; la capacidad de sus instalaciones le permite dirigirse a nuevos mercados; la disposición de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para atender nuevos mercados, entre otros motivos.

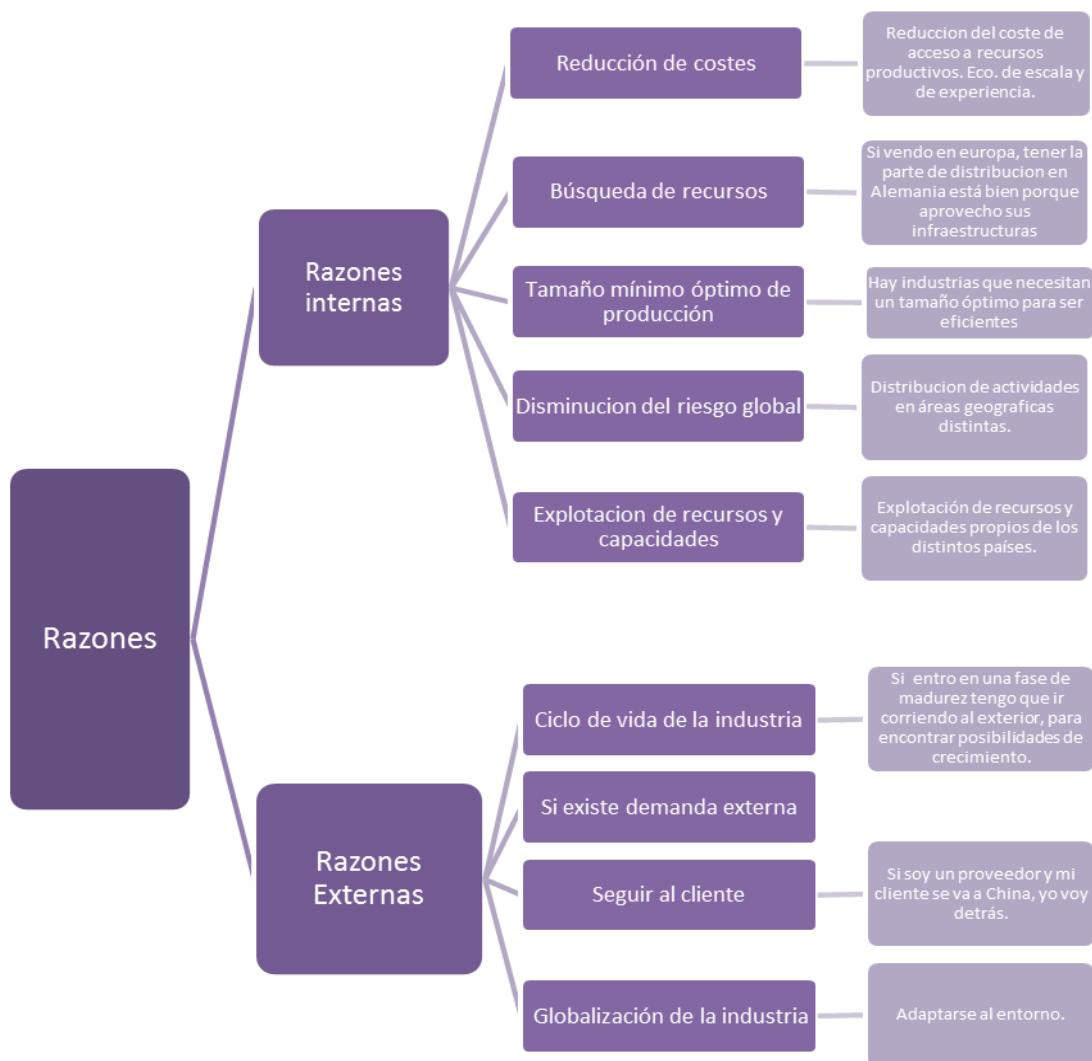
Dentro de esta última modalidad (el desarrollo de mercados), tal y como se acaba de comentar, la empresa puede optar por una **estrategia de internacionalización** cuando decide encontrar nuevos mercados para sus productos fuera de su país de origen y ofrecerlos de esta manera a nuevos clientes.

Como consecuencia, aparece la empresa multinacional que se define como aquella compañía que opera en dos o más países, desarrollando normalmente la misma actividad (aunque no es requisito esencial). Las características principales que presenta la empresa multinacional son: suelen ser empresas grandes o muy grandes; su actividad se reparte entre dos o más países; suelen tener gran inversión en publicidad y en I+D; se pueden localizar las actividades de la cadena de valor en aquellos países que resulte más adecuado (por motivos legales y/o económicos).

En la siguiente Figura 4.4 se recogen los motivos que favorecen llevar a cabo una estrategia de internacionalización³:

² Globalización, se puede entender como “la unificación del mercado de dos o más países a los efectos prácticos de intercambio comercial y de establecimiento empresarial” (Durán Herrera, 1996).

Figura 4.4. Razones para la internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

Dentro de las razones internas, entre otras, se encuentran la reducción de costes, pues la empresa tendrá la posibilidad de explotar sinergias (economías de alcance) y el efecto experiencia (economías de experiencia), la búsqueda de ubicaciones favorables en el exterior (cercanía al consumidor, economías de localización), o la diversificación de los

³ Las principales formas de entrada en los mercados exteriores son las exportaciones, los acuerdos contractuales (licencias y franquicias) y la inversión directa. En el apartado 4.4. se analizarán en mayor detalle los distintos métodos de desarrollo.

riesgos, dado que si son mercados diferentes la compañía puede mejorar sus resultados globales.

En cuanto a los factores más importantes relativos a las razones externas de la internacionalización, el motivo relacionado con el ciclo de vida de la industria tiene como objetivo superar la madurez del mercado interior. Si existe demanda externa la empresa tendrá que tratar de aprovecharla y transferir su producto o *know-how*, dado que la demanda interna puede no ser suficiente o la más adecuada y la compañía tendrán que buscar una demanda adicional. Por último, dado el fenómeno de la globalización la empresa tiene que adaptarse a las condiciones del entorno, y esto puede ser uno de los motivos que la lleven a seguir una estrategia de internacionalización.

Sin embargo, para lograr la entrada de la compañía en nuevos mercados a través de la estrategia de internacionalización, la empresa multinacional se encuentra con una serie de barreras u obstáculos (Jarrillo y Martínez, 1991): de tipo financiero (en cuanto a la dificultad de obtención de financiación para la exportación y ante una posible fluctuación adversa de los tipos de interés); de tipo cultural (idioma, gustos, costumbres, tradiciones, etc. del país de origen); de tipo logístico (referido a los gastos de transporte al mercado/país de destino); y de tipo legal (barreras en el país de destino debido a su legislación).

Dentro de la estrategia de internacionalización, Guerras y Navas (2007) indican tres tipos de estrategia competitiva a nivel internacional⁴:

- *La estrategia global*: es aquella en la que la empresa central determina la forma de competir, buscando la integración y coordinación de todas las actividades de la cadena de valor. Los productos y servicios que ofrece son estándares y suelen tener una producción centralizada. En esta estrategia se da mucha importancia a la reducción de los costes y al logro de economías de escala.

Presenta algunos inconvenientes derivados de su producción centralizada, pues la empresa tendrá excesiva dependencia de sus plantas de producción ante una demanda

⁴ Según Porter (1980), la unidad adecuada de análisis para establecer la estrategia competitiva internacional de la empresa es la industria.

elevada, es decir, tendrá poca flexibilidad y soportará el coste de acceso a los mercados locales.

- *La estrategia multipaís:* la prioridad es la diferenciación de los productos y servicios de la compañía para adaptarse a los mercados locales. Las filiales que la empresa central tenga en cada país tienen un alto grado de descentralización y, por lo tanto, esta estrategia permite a la compañía tener una mayor flexibilidad.

Por el contrario, esta adaptación a los mercados locales supone un incremento de los costes, y además, dados los altos niveles de descentralización se reduce la posibilidad de compartir recursos y capacidades comunes en toda la organización.

- *La estrategia transnacional:* trata de equilibrar la eficiencia de la estrategia global con la adaptación local de la estrategia multipaís. Aquí cada negocio debe pensar de forma global y actuar localmente, dando mayor flexibilidad a las operaciones internacionales.

Para terminar este sub-apartado, comentar que en realidad lo que suelen hacer las compañías es interrelacionar alguna de las alternativas de la expansión vistas anteriormente, no centrándose únicamente en alguna de ellas por separado. Si se da esta circunstancia, es decir, cuando la empresa desarrolla tanto nuevos mercados como productos, se habla de estrategia de diversificación, tal y como se comentará a continuación.

4.3.2. Estrategia de diversificación

Como se indicó al inicio del apartado 4.3., con la estrategia de expansión se buscan nuevos mercados o se desarrollan nuevos productos, no ambas situaciones simultáneamente, hecho que sí ocurre en la estrategia de diversificación (Figura 4.3). Una empresa está diversificada cuando su campo de actividad contempla una serie de negocios, que no tienen por qué estar relacionados entre sí, y que pueden llevar a la compañía a competir en diferentes entornos. Kamien y Schwartz (1975) definieron diversificación como el grado en que las empresas clasificadas en un determinado sector producen bienes clasificados en otro. Por su parte, Rumelt (1974) definió la diversificación como la entrada en nuevas actividades de mercado-producto que

requieren o implican un apreciable incremento en la posible competencia directiva dentro de la empresa.

Las principales razones que explican porque una empresa diversifica sus actividades son las siguientes (Martinicorena, 2008):

- La ampliación de la cartera de negocios de la compañía permite disminuir el riesgo global y ofrecer una seguridad ante posibles variaciones del entorno, es decir, si en el largo plazo una de las actividades falla, la empresa cuenta con otra/s. Una compañía es más vulnerable si se centra en una sola actividad (sobre todo en momentos de crisis como el actual).

- La saturación del mercado tradicional, es decir, cuando el sector en el que la empresa opera ofrece escasas perspectivas de crecimiento anima a la compañía a involucrarse en nuevas actividades.

- La existencia de oportunidades de inversión por tener excedentes de recursos financieros y/o físicos o recursos intangibles y capacidades, los cuales pueden conducirla a nuevas actividades productivas.

- Reforzar la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias: comerciales (marca, publicidad, fuerza de ventas, etc.); productivas (tecnología de producto y de proceso, efecto experiencia, etc.); financieras (transferencia de recursos financieros de unos negocios a otros, captación conjunta de recursos financieros, etc.); y de dirección (derivadas de la competencia, experiencia y habilidades de los directivos).

- Otros motivos pueden ser: crear valor para el accionista; neutralizar algún competidor; tener un continuo crecimiento y así la empresa se pueda mantener en el mercado; mejorar la imagen de la compañía; o estar presente en aquellas actividades en las que se den cambios tecnológicos destacados que puedan influir en las actividades empresariales.

Rumelt (1974)⁵ identificó, por un lado, la *diversificación relacionada* cuando existen recursos compartidos entre los negocios, mercados comunes o cualquier explotación conjunta de factores de producción, y por otro lado, la *diversificación no relacionada o conglomerado* cuando los productos y mercados no mantienen ninguna relación.

A diferencia de la estrategia de expansión que lo que pretende es mejorar la/s actividad/es que la empresa ya tiene, en la diversificación se da un cambio de actividad, lo cual requiere nuevos conocimientos, técnicas e instalaciones, conllevando cambios en la estructura organizativa, en sus procesos de dirección y en sus sistemas de gestión.

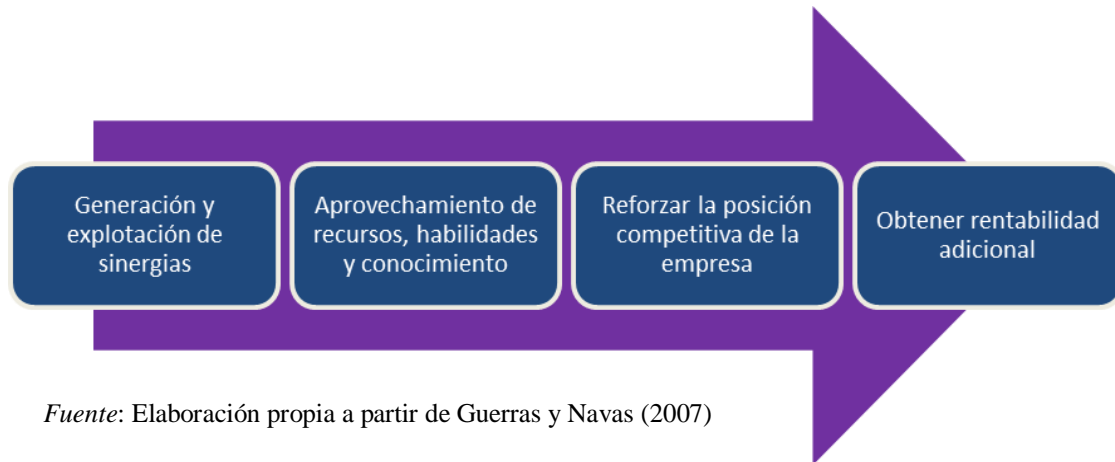
4.3.2.1. *Diversificación relacionada*

Como acabamos de ver, la diversificación relacionada es uno de los tipos identificados por Rumelt (1974). Mediante esta estrategia la empresa amplía sus actividades hacia nuevos negocios que están relacionados con los existentes. Así, este tipo de diversificación se centra en el aprovechamiento de sinergias o interrelaciones entre las cadenas de actividades de los negocios que tenga la compañía.

Como muestra la Figura 4.5, una empresa tendrá una mayor rentabilidad cuando sea capaz de explotar sinergias derivadas del aprovechamiento de los recursos, habilidades y conocimientos que posea, reforzando de esta manera su posición competitiva.

⁵ Rumelt (1974) a la vez de clasificar la diversificación en relacionada y no relacionada, clasifico también la relacionada en: diversificación limitada y diversificación encadenada. La primera consiste en que casi todos los negocios están relacionados entre sí por un activo básico del negocio central. La segunda se da cuando al menos cada actividad está relacionada con otra actividad pero no tiene que ser el negocio principal.

Figura 4.5. Proceso Rentabilidad-Sinergia



En este sentido, para aprovechar o explotar las sinergias, existen dos maneras:

1. Compartir recursos y capacidades existentes con los negocios nuevos (tangibles e intangibles), ello genera economías de alcance⁶ y, consecuentemente, una mayor rentabilidad de los activos de la empresa.
2. Transferir conocimientos o habilidades de unas actividades a otras (sinergias de capacidades). Al poder ser trasladados, dan a los nuevos negocios una ventaja competitiva rápidamente.

A pesar de que con la diversificación relacionada se mantiene una relación con las actividades existentes, este tipo de estrategia de desarrollo presenta una serie de costes que pueden convertirse en un riesgo. En este sentido, Porter (1987) indicó tres tipos de costes asociados la generación de sinergias. En primer lugar, los costes de compromiso que deben existir entre los diferentes negocios en cuanto a su gestión. En segundo lugar, los costes de coordinación, derivados de los recursos compartidos o conocimientos que se han transferido, los cuales requieren de mecanismos de organización. Su volumen depende del número de negocios y de la variedad existente entre unos negocios y los otros. Por último, los costes de inflexibilidad, originados por no poder responder un determinado negocio a las actuaciones de la competencia si con ello repercute en los

⁶ Economías de alcance, son economías producidas como consecuencia de realizar diversas actividades relacionadas, es decir, resulta más barato en términos relativos producir conjuntamente dos bienes o servicios, que realizar cada uno de ellos por separado.

otros negocios. También estos últimos se pueden derivar por un posible cierre de algún negocio vinculado por el uso de recursos comunes de otros negocios.

En resumen, la diversificación relacionada será positiva para la empresa cuando se generen sinergias que compensen los costes asociados a su obtención y no hagan disminuir los beneficios.

4.3.2.2. Diversificación no relacionada o conglomerada

Este es el otro tipo de diversificación indicado anteriormente por Rumelt (1974). En la diversificación no relacionada, los nuevos productos y mercados de la empresa no guardan ninguna relación con los ya existentes.

Los objetivos básicos de esta estrategia de diversificación son (Ansoff, 1976): 1) reducir el riesgo global por estar presente en actividades diferentes; 2) obtener unas mayores rentabilidades cuando disponga de excedentes financieros (si no son invertidos la empresa está perdiendo rentabilidad). Como consecuencia de invertir esos excedentes en otras actividades se mejora la asignación de recursos financieros (mejor gestión de estos)⁷. Por ello, a diferencia de lo que ocurre en la diversificación relacionada es difícil la generación de sinergias; en todo caso se podrían dar las financieras y directivas. La empresa al actuar en actividades muy diversas genera sinergias de tipo financiero, los negocios con recursos excedentarios se invertirán en aquellos con mejores expectativas de cara al futuro. También se pueden dar sinergias directivas, debido a que los directivos son capaces de llevar a cabo múltiples negocios.

Sin embargo, la diversificación no relacionada presenta también una serie de riesgos o limitaciones (Navas y Guerras, 2012):

- La dificultad de dirigir una empresa que tiene múltiples negocios y que actúen en sectores diferentes, es decir, existen dificultades de gestión y de coordinación.
- La existencia de barreras de entrada a nuevas industrias (cuando se quiere hacer esto por tener excedentes financieros y obtener una rentabilidad).

⁷ Además de estos objetivos, pueden existir objetivos propios de la dirección centrados más en el crecimiento que en buscar mayores rentabilidades o maximizar su propia función de utilidad.

- La experiencia y competencias específicas no pueden ser trasladadas de un negocio a otro, se deben adquirir con el tiempo, cuando en realidad éstas en la mayoría de los casos son las que generan ventajas competitivas.

- Al ser actividades muy diversas provocan que existan diferentes intereses dentro de la organización, perjudicando al negocio inicial que tenía la empresa.

Una vez analizados los dos conceptos de diversificación (relacionada y no relacionada), cabe plantearse cual conduce a un mayor beneficio empresarial. En este sentido, Guerras y Navas (2007) indican que la mayoría de los estudios empíricos parecen avalar la tesis de que las empresas con diversificación relacionada, por término medio, obtienen rentabilidades superiores a las compañías no diversificadas o con diversificación no relacionada. Sin embargo, son muchas las contribuciones sobre los efectos de la diversificación en los resultados, existiendo autores que encuentran una relación positiva entre diversificación y rentabilidad (Miller, 1973; Rhoades, 1973; Carter, 1977; Jahera et al., 1987), mientras que otros apoyan una relación negativa (Imel y Helmberger, 1971; Rhoades, 1974; Grinyer et al., 1980) o no estadísticamente significativa (Lubatkin, 1987; Grant et al., 1988).

A modo de resumen de este sub-apartado, la Tabla 4.1 muestra los aspectos más relevantes de cada tipo de diversificación.

Tabla 4.1. Diversificación relacionada versus no relacionada

	DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA	DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA
RECURSOS	Compartidos	No compartidos
CAPACIDADES	Se transfieren las existentes	Nuevas
ECONOMÍAS DE ALCANCE	Existen	No existen
INVERSIÓN	Baja	Elevada
CREACIÓN DE VALOR	Relación con actividades tradicionales, se aprovecha la cadena de valor	No existe relación
GESTION	Difícil	Muy difícil

Fuente: Elaboración propia

Una vez estudiadas las estrategias de expansión y diversificación, alternativas de desarrollo estudiadas por Ansoff (1976), en los siguientes apartados veremos la

estrategia de integración vertical (más centrada en el control de actividades) y la de reestructuración.

4.3.3. Estrategia de integración vertical

Son varias las definiciones relativas a la integración vertical que se han ido dando con el paso del tiempo. Por ejemplo, Perry (1989) ofrece tres definiciones atendiendo a tres aspectos: la propiedad, el control sobre otra actividad productiva verticalmente relacionada y la posibilidad de intercambios de forma interna. Así, distingue entre integración vertical, control vertical y cuasi-integración vertical.

La *integración vertical* se da cuando una empresa mantiene tanto la propiedad como el control de las actividades verticalmente relacionadas, y emplea el output producido en la etapa productiva superior como input de la inferior. Si todo el output de la etapa superior o todo el input de la inferior se intercambian internamente, podemos hablar de integración vertical total. El *control vertical* es un contrato entre empresas en etapas productivas verticalmente relacionadas que transfiere a una de ellas cierto control sobre algún aspecto de la actividad de la otra. Y finalmente, la *cuasi-integración vertical* se define como la existencia de una relación financiera entre etapas sucesivas de la cadena de creación de valor en la que no se requiere de mecanismos adicionales de control de las decisiones de producción o comercialización.

Guerras y Navas (2007) dan un concepto más concreto de integración vertical, entendiendo que la integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio; convirtiéndose la compañía en su propio proveedor o cliente. Cuando la empresa es su propio proveedor se habla de *integración hacia atrás* o *aguas arriba*, pero si lo que hace la empresa es convertirse en su propio cliente se habla de *integración hacia delante* o *aguas abajo*.

Así pues, hasta cierto punto, se puede considerar que la integración vertical es un tipo de estrategia empresarial de diversificación relacionada, donde los nuevos negocios pueden estar o no relacionados tecnológicamente con los tradicionales.

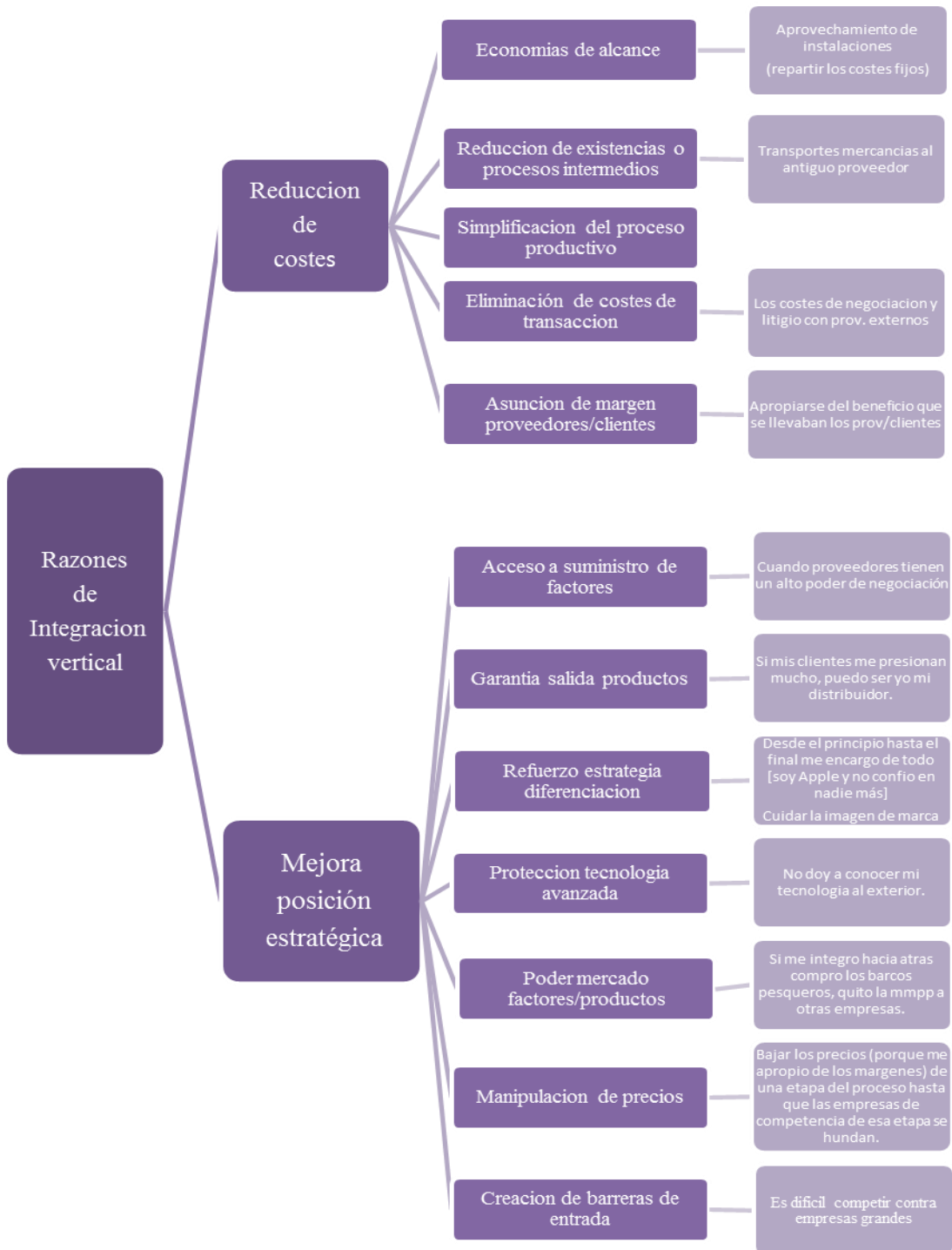
El grado de integración vertical⁸ se puede considerar a partir de cuatro variables o dimensiones de la estrategia de integración vertical (Harrigan, 1986):

- Número de etapas de la integración: etapas tecnológicamente separables de la cadena productiva realizadas por la propia empresa.
- Extensión de la integración: referido al número de actividades desarrolladas por la unidad estratégica de negocio en un determinado nivel de la cadena vertical.
- Grado de la integración: qué porcentaje de la producción de un bien o servicio una unidad estratégica de negocio compra o vende a otra.
- Forma de la integración: en qué medida la empresa tiene control sobre otras actividades o unidades de negocio relacionadas verticalmente.

En la Figura 4.6 se distinguen dos grandes bloques de razones que justifican la integración vertical (Guerras y Navas, 2007). El primer bloque especifica las razones de tipo económico o ventajas que genera la integración vertical vía un menor coste y un incremento de la rentabilidad. El segundo bloque se centra en las razones o ventajas de carácter estratégico, encaminadas a lograr y sostener una ventaja competitiva o defender la misma frente a los competidores.

⁸ Más concretamente, el nivel adecuado de integración vertical puede ser medido través de varios criterios (Hax y Majluf, 1997): por el valor añadido generado por la empresa en relación a su volumen de ventas. Una empresa que añada más valor a un producto que otra, estará más integrada; teniendo en cuenta la proporción de los beneficios que se le asignan a las actividades relacionadas con el producto central (esta se llama ratio vertical). En la práctica, cuando su valor es superior al 70% se considera una empresa integrada; atendiendo al número de fases productivas realizadas por la empresa; según el volumen de transferencias internas realizadas entre las fases productivas.

Figura 4.6. Razones para la integración vertical



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, contra estas razones o ventajas que presenta la integración vertical, existen también una serie de desventajas o riesgos que pueden llevar al fracaso a la empresa que se integre verticalmente. Las desventajas más relevantes son las siguientes (Guerras y Navas, 2007):

- La integración vertical puede incrementar el riesgo global de la empresa, tanto por la realización de fuertes inversiones, como por el riesgo que supone particularmente cada etapa de la cadena de valor integrada, de modo que, los problemas surgidos en alguna de estas etapas pueden afectar de forma global a la compañía. Existe un mayor volumen de recursos alineados con todo el ciclo de un producto.

- Barreras de salida elevadas, dado que la empresa tiene muchos activos implicados en las etapas de su ciclo de producción.

- Pérdida de flexibilidad. Con la integración vertical los costes fijos tienen mayor peso, de esta forma se limita la capacidad de la empresa de adaptarse a nuevas condiciones que el mercado presente. Cuanto mayores y más especializadas sean las integraciones, mayor será la rigidez. Esto a su vez puede llevar a la empresa a: 1) perder la posición competitiva si aparecen nuevas tecnologías y la empresa no responde con rapidez, quedándose desfasada respecto a sus competidores; 2) si la demanda descende, las compañías tendrán exceso de mano de obra e infrautilización de sus instalaciones. En esta situación, aquellas empresas en las que su producción esté próxima al punto de equilibrio corren grandes riesgos.

- Incapacidad de introducir innovaciones independientes, ello es debido a que la empresa no está en contacto con proveedores ni con clientes externos. Hay una pérdida de información del exterior.

- Coordinación de diferentes negocios. La internalización de actividades verticalmente integradas requiere de diferentes habilidades estratégicas. Ello supone que los costes se incrementarán.

Teniendo en cuenta las ventajas y los riesgos que presenta la integración vertical, será cada empresa la que tendrá que analizar sus decisiones cuidadosamente, valorando la conveniencia o no de seguir esta estrategia de desarrollo. Así, en el caso de que los

riegos tengan mayor peso, la compañía deberá plantearse la *desintegración vertical*, es decir, no ser el cliente o proveedor de todas las actividades de ciclo productivo de un determinado producto o externalizar aquellas actividades en las que la empresa no es buena⁹.

4.3.4. Estrategia de reestructuración de la cartera de negocios

Por último, se estudia la estrategia de reestructuración que tiene como fin generar cambios en la empresa para obtener un mejor rendimiento económico y la creación de valor. Las compañías toman decisiones de entrada o salida de negocios que afectan a toda la estrategia corporativa¹⁰. Así, Guerras y Navas (2007) definen esta estrategia como la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios con la consiguiente recomposición de la cartera de negocios.

Se pueden señalar tres causas básicas que explican lo que lleva a las compañías adoptar una estrategia de reestructuración de su cartera (Hill y Jones, 2005):

- 1) *Cambios en el entorno*: un incremento de la competencia; mayor incertidumbre; modificaciones en la legislación antimonopolio; u otros cambios que afecten al negocio.
- 2) *Problemas de agencia*: debidos a la existencia de débiles mecanismos de gobierno corporativo que imposibilitan controlar adecuadamente a los directivos cuando existen conflictos de intereses entre los accionistas y directivos. En este caso, se reestructura la cartera de negocios cuando se dé prioridad a la creación de valor para el accionista sobre el objetivo de crecimiento o desarrollo de la empresa (objetivo más cercano a los directivos).
- 3) *Implantar una estrategia de diversificación (no relacionada) inadecuada*: este hecho genera excesivos niveles de diversificación en la empresa (*sobrediversificación*

⁹ Pero las empresas que se desintegran tienen la amenaza de perder las ventajas antes indicadas de integrarse verticalmente, entonces ¿Cuál podría ser la solución? Ante este problema, las empresas pueden optar por realizar acuerdos de cooperación (alianzas estratégicas, apartado 4.4, métodos de desarrollo).

¹⁰ Esta es la que tiene relación con la cartera de negocios, aunque existen otros dos tipos de reestructuración: financiera y organizativa.

de la cartera de negocios). La compañía tiene que abandonar los negocios en los que haya competidores fuertes que le supongan una amenaza.

Algunas de estas causas o todas ellas combinadas provocan una pérdida de valor en la compañía, que puede reflejarse también en la rentabilidad en una ausencia de sinergias de alguno de los negocios, por lo que se podría prescindir de ellos.

En consecuencia, muchas veces para poder seguir creciendo y generando valor las empresas pueden decidir reducir su tamaño, centrarse en lo que mejor hacen o reestructurar la cartera de sus negocios. En concreto, pueden actuar de dos formas concretas dependiendo de los intereses de la compañía:

1) *Especialización*: centrarse en los negocios básicos y desprenderse de aquellos que no sean estratégicos.

2) *Recomponer la cartera de negocios*: darle más coherencia.

Según Hill y Jones (2005) la empresa para abandonar un negocio puede optar por tres estrategias:

1) *Venta*: opción más sencilla e interesante para la compañía porque le permite recuperar adecuadamente la inversión previa realizada.

2) *Cosecha*: la empresa trata de maximizar los flujos financieros a corto plazo a través de cese de las inversiones en el negocio que se pretende abandonar y, por otro lado, explotar cualquier oportunidad de rentabilidad aun existente. Esta estrategia perjudica sobre todo a los trabajadores, pues reducirá su motivación y, consecuentemente, también su productividad.

3) *Liquidación*: vender en el mercado aquellos activos que aun puedan tener valor. Para la empresa es la menos atractiva.

Una vez que han sido explicadas las posibles direcciones de desarrollo que pueden ser llevadas a cabo por las compañías (expansión, diversificación, integración vertical y/o reestructuración), en el siguiente apartado se estudian los métodos de desarrollo que las empresas pueden escoger para crecer y desarrollarse.

4.4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: MÉTODOS DE DESARROLLO

Una vez definidas las direcciones por las que puede optar la empresa para crecer, el siguiente paso es determinar que método de desarrollo le conviene para poder lograr los objetivos de las estrategias antes explicadas. Para ello, la compañía puede optar, según indican Guerras y Navas (2007), por un crecimiento interno, crecimiento externo o por acuerdos de cooperación (como método intermedio entre los dos anteriores).

La empresa crece internamente cuando invierte en su propia estructura, es decir, invierte en factores productivos, de forma que adquiere un mayor tamaño. Es la forma más normal de crecimiento. La compañía puede invertir tanto en los negocios que ya posee como en nuevos negocios. ¿Qué consecuencias tiene este crecimiento? Supone una inmovilización de recursos dentro de la empresa y una contratación de nuevos factores.

Por otro lado, el crecimiento externo supone la adquisición de recursos y capacidades en el mercado. Principalmente se materializa a través de adquisición, participación, asociación o control que una empresa emprende sobre otra u otras en funcionamiento. El crecimiento externo permite a la compañía un acceso más rápido a los recursos y capacidades que necesita.

Entre estas dos alternativas hay múltiples formas intermedias, que son los acuerdos de cooperación. Los acuerdos de cooperación, puede definirse como “acuerdos con un horizonte de largo plazo, entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos, en vez de actuar por su cuenta o fusionar sus operaciones, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas y mantenerlas en el tiempo” (Fernández Sánchez, 1991).

En los siguientes apartados, se analizan los elementos esenciales de cada uno de estos métodos de crecimiento.

4.4.1. Crecimiento interno

El crecimiento interno se refiere al desarrollo en el seno de la empresa de los recursos y capacidades necesarios, es decir, se invierte en la propia estructura de la compañía. La elección del crecimiento interno procede del deseo de la empresa de competir de forma efectiva con los recursos y capacidades que posee o que puede desarrollar (Teece et al.,

1997), para profundizar en las ventajas competitivas, haciendo que sean difíciles de imitar por otras compañías.

Las principales ventajas que presenta este tipo de crecimiento son las siguientes (Grant, 2006): es un proceso armónico ya que se va creciendo de manera paulatina; se consigue optimizar la localización de la empresa; permite la adquisición de nuevas tecnologías; es más barato adquirir nuevos recursos que con el crecimiento externo; se evitan una serie de costes que mediante el crecimiento externo habría que soportar, por ejemplo, costes de comunicación o de coordinación.

Por el contrario, algunos inconvenientes del crecimiento interno respecto del crecimiento externo son (Grant, 2006): requiere más tiempo para acceder a nuevos negocios y para que se consolide la inversión realizada; ciertas barreras de entrada solo pueden ser superadas a través de crecimiento externo; crecer externamente diversifica los riesgos propios de crecimiento, existiendo un riesgo más elevado si se crece internamente; además, mediante el crecimiento externo existen gran cantidad de alternativas de financiación (Gil Estallo, 2000), mientras que en el crecimiento interno la principal forma es a través de recursos propios.

¿Cómo se puede crecer de forma interna? El crecimiento interno se logra con la reinversión de los recursos disponibles en la empresa.

4.4.2. Crecimiento externo

Tal y como se ha comentado anteriormente, es aquel que resulta de la adquisición, participación, asociación o control de otras empresas o unidades empresariales, es decir, el crecimiento externo supone que una empresa toma el control de otra u otras empresas ya en funcionamiento, dándose un cambio en la propiedad de los activos.

A continuación, se muestran cual son las principales inconvenientes y ventajas que presenta este método en comparación con el crecimiento interno (Gil Estallo, 2000). En cuanto a los inconvenientes, cabe destacar los siguientes:

- A veces se pueden adquirir activos que resultan innecesarios (al invertir se adquiere un “paquete de cosas”).

- Adquisición más cara (que el crecimiento interno), excepto cuando el precio de compra sea reducido.
- Conlleva costes al integrar compañías diferentes (costes de coordinación, comunicación, negociación de la operación) y, además, es difícil integrarlas y dirigir las.
- También es preciso señalar que existe cierta limitación de crecimiento debido a las legislaciones de defensa de la competencia.

Por otro lado, el crecimiento externo presenta las siguientes ventajas (Cuervo, 2001):

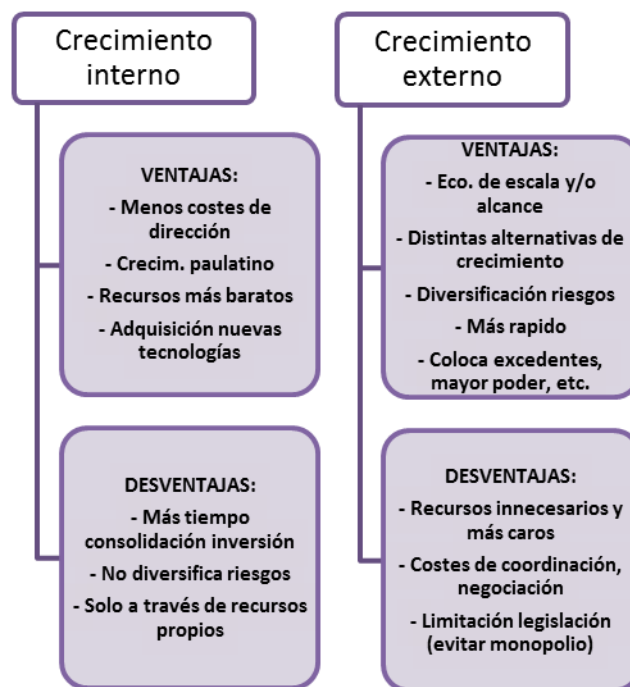
- El crecimiento externo conlleva una reducción de costes, en este caso de funcionamiento. Esto se logra gracias a la consecución de economías de escala y/o alcance a través de la integración de las compañías cuyos sistemas productivos, comerciales, financieros, de información o de I+D, sean complementarios entre sí, generando de esta manera sinergias entre las compañías (Guerras y Navas, 2007).
- Permite superar determinadas barreras de entrada o entrar en un mercado con limitaciones legales. Resulta más adecuado que el crecimiento interno ante procesos de internacionalización o de diversificación no relacionada, ya que se reduce el riesgo al conocer de antemano la empresa objetivo (empresa con la que la empresa principal se fusiona, con la que participa o coopera).
- Se reducen los riesgos, dado que se dispone de mucha información y la inversión y el resultado resultan menos inciertos.
- Es un proceso más rápido que el crecimiento interno, ya que pueden entrar en otros negocios en el momento más oportuno. En el momento que se realiza la operación la empresa alcanza un mayor tamaño sin tener que esperar a que se consolide ningún tipo de inversión (como ocurre en el crecimiento interno).
- El crecimiento externo de una compañía presenta otros factores favorables como: colocar excedentes financieros; aumentar su poder en el mercado y reducir la competencia (cuando la fusión o adquisición se da entre empresas dedicadas a la misma etapa del ciclo productivo); o incentivos fiscales (por la existencia de bonificaciones o exenciones, por la compensación entre las cuentas de resultados de las empresas de

modo que ahorren impuestos o por la amortización de los gastos de la unión de las empresas).

También la empresa o empresas que resulten “comprada/s” o “empresa objetivo” obtienen una serie de mejoras, además de las anteriormente citadas, como son (Gil Estallo, 2000): disponer de mayor capacidad de dirección; aquellas que su capital este constituido por acciones aumentara el valor de las mismas; disponer de nuevos recursos y por lo tanto tendrá más capacidad de crecimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, las principales diferencias existentes entre el crecimiento interno y el crecimiento externo, se muestran en la Figura 4.7.

Figura 4.7. Crecimiento interno versus crecimiento externo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las modalidades de crecimiento externo, se puede establecer la siguiente clasificación¹¹ (Gil Estallo, 2000):

¹¹ Otra posibilidad es hacer una clasificación según el tipo de relación. En este sentido, se distinguen tres tipos de crecimiento externo: *Verticales*: las empresas que se unen se están situadas en distintas fases del ciclo productivo de un determinado producto. *Horizontales*: las empresas son competidores entre sí. *Conglomeradas*: empresas cuyas actividades son muy distintas.

- ***Fusiones o integración de empresas:*** consiste en la unión de dos o más compañías, lo cual normalmente implica la pérdida de personalidad jurídica de una de ellas. Dentro de esta modalidad existen tres tipos:

- **Fusión pura:** se da cuando dos o más compañías, que suelen tener una dimensión similar, acuerdan unirse y crear una empresa nueva. A la nueva empresa aportan todos sus recursos y se disuelven las empresas anteriores.
- **Fusión por absorción o absorción simple:** en este caso solo desaparece una de las empresas implicadas en el acuerdo, integrándose su patrimonio en la empresa que la ha absorbido.
- **Fusión con aportación parcial de activos:** en este caso se puede dar la integración por dos vías: o bien una empresa aporta una parte de su patrimonio a otra empresa que ya existe, o bien, una compañía aporta parte de su patrimonio a otra que se disuelve, para así formar una nueva compañía.

¿Qué ventajas e inconvenientes presenta la fusión de empresas? Es evidente que una de las ventajas más destacadas es la reducción de los gastos de operación y de producción, como consecuencia de la reducción de personal. Además la nueva compañía o la absorbente se hace más sólida y obtiene una mayor rentabilidad (los elementos de producción se centran en un único espacio y están bajo una única gestión). Como principal inconveniente se señala la reducción de personal, lo cual afecta de manera negativa a los trabajadores.

- ***Adquisiciones o participación en empresas***¹²: consiste en la compra de una empresa de parte del capital social de otra, cuya finalidad es poseer un dominio total o parcial de la compañía sobre la que se realiza esa compra. A diferencia de la integración de empresas, en la adquisición ninguna pierde su personalidad jurídica, de forma que ambas empresas (adquiriente y adquirida) siguen existiendo.

¹² Guerras y Navas (2007) distingues tres niveles en función del capital social que se adquiere: cuando el adquiriente obtiene más de un 80% del capital social se dice que tiene un *control absoluto*; cuando lo que se adquiere es más del 50% se habla de *control mayoritario*; y se da un *control minoritario* cuando se adquiere menos del 50% del capital social.

La participación en empresas presenta unas ventajas e inconvenientes (Abellan, 2004). Por el lado positivo, las adquisiciones permiten aumentar el poder de mercado y las dimensiones de la compañía para hacer frente a la fuerte globalización de los mercados; facilita el cumplimiento de los objetivos de los directivos y la consecución de sinergias financieras, operativas o de dirección. En cuanto a los efectos negativos, el principal inconveniente es la pérdida de identidad cultural y empresarial.

La compra de capital social de una empresa sobre otra, normalmente se hace con un contrato de compraventa convencional. Pero en los últimos años, tal y como señalan Guerras y Navas (2007), la compra de capital social se suele hacer mediante dos métodos de carácter financiero: apalancamiento financiero y oferta pública de adquisición.

La compra mediante apalancamiento financiero (*LBO-Leve-rage Buy-Out*) consiste en financiar la mayor parte del precio de compra de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros ajenos, es decir, mediante deuda. Esos recursos ajenos estarán garantizados por flujos de caja futuros, además de por los activos de la empresa que sea objeto de la adquisición (www.economia48.com).

Para que una entidad financiera, o la propia compañía con sus recursos, proporcione la financiación necesaria para este tipo de compra, la empresa debe contar con algunas características básicas como son (Mascareñas, 2005): disponer de flujos de caja estables y consistentes, es decir, contar con tesorería necesaria para hacer frente a la compra de deuda; ser una empresa estable; que exista posibilidad de vender activos y contar con directivos experimentados entre otras características.

La oferta pública de adquisición de acciones (OPA)¹³ se produce cuando una empresa ofrece a los accionistas de una compañía que cotiza en bolsa, la adquisición de sus acciones u otros valores convertibles en éstas, a un determinado precio o contraprestación. Este precio suele ser superior al de mercado, y su finalidad es obtener una participación significativa en el capital de la compañía. Las OPAS pueden ser “amistosas o pactadas” cuando sus condiciones son aceptadas por los directivos de la

¹³ Real Decreto 1197/1991, de 26 de julio, sobre régimen de las Ofertas Públicas de Adquisición de Valores.

empresa que va a ser adquirida; o también puede ser “hostil o no pactada” cuando con la operación de compraventa de la empresa se sustituye a los directivos (Real Decreto 1197/1991, de 26 de julio).

- ***Cooperación o alianzas con otras empresas:*** consiste en forjar unos vínculos y relaciones entre compañías, a través de distintas formas jurídicas o acuerdos tácitos o expresos; al igual que las adquisiciones no hay pérdida de personalidad jurídica, y cada empresa mantiene su independencia. Dado que la cooperación empresarial, presenta unas características diferenciales y existen distintos tipos, en el apartado siguiente (4.4.3) se analiza este método en más detalle.

Finalmente, es necesario mencionar que frente a los tipos de integración o concentración de empresas, también existen métodos contrarios, que suponen una reducción del tamaño de la empresa original, escisión o segregación (formas de desconcentración de empresas). La primera consiste en la división de todo el patrimonio de una compañía, que pasa a formar parte de otra u otras preexistentes o de nueva creación. Por su parte, la segregación de empresas se da cuando parte del patrimonio de una empresa se traspasa en bloque a otra u otras preexistentes o de nueva creación.

4.4.3. La cooperación empresarial

Tal y como se acaba de comentar, otro de los métodos de desarrollo son los acuerdos de cooperación o alianzas entre empresas; método que ha adquirido una relevancia en el ámbito empresarial, en especial, a nivel internacional, a partir del siglo XXI.

De manera simple, la cooperación empresarial es la puesta en común de determinados recursos y capacidades, cuya combinación permite obtener unos beneficios o ventajas, que difícilmente se obtienen individualmente por las empresas que participan en una alianza.

Más concretamente, tal y como vimos anteriormente, se define la cooperación empresarial como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventas competitivas”

(Fernández Sánchez, 1991). Esta definición nos lleva a desglosar unas características que se dan en la alianza entre empresas:

- Entre aquellas compañías que deciden cooperar, no existe una relación de subordinación, cada una es dueña de sus propias decisiones y no depende de la otra.
- A pesar de la no existencia de subordinación, las compañías que se alían mediante cooperación pierden cierto grado autonomía organizativa en aquellas actividades sobre las que realizan el acuerdo. No es así para el resto de actividades de cada empresa, donde ésta mantiene totalmente su autonomía sobre ellas.
- Hay interdependencia entre las compañías miembros del acuerdo. Para que las actividades objeto de acuerdo tengan éxito ha de existir una dependencia entre las empresas, sino cada una de ellas lo habría hecho por su cuenta.
- La obtención de un objetivo que por sí sola cada empresa no habría logrado.

¿Cuál son las razones por lo que las empresas deciden cooperar? Las razones de la cooperación entre compañías se centran en temas económicos, estratégicos y de organización. Partiendo de esto, a continuación se concretan estas razones más detalladamente (Guerras y Navas, 2007).

Respecto a las *razones o motivos económicos* destacan:

- La cooperación permite que los costes de transacción se reduzcan. Esto es así, porque al establecer una relación entre empresas se disminuye la cantidad de transacciones realizadas y, consecuentemente, el coste.
- Eficiencia. Cada uno de los socios será más eficiente en determinadas actividades. De esta forma al cooperar la cadena de valor de cada empresa será más eficiente, al aprovechar las capacidades y el *know-how* del socio más eficiente. Es decir, una empresa puede desviar ciertas actividades de la cadena de valor hacia otra compañía para reducir los costes y, consecuentemente, ser más eficiente.
- También la cooperación puede generar economías de aprendizaje, al acumularse más rápida experiencia (primero) y aprendizaje (segundo). Por otro lado, se puede lograr economías de escala.

Los *motivos o razones estratégicas* que justifican los acuerdos de cooperación están relacionados con obtener una posición competitiva mejor en los mercados. En este sentido, la consecución de la mejor posición competitiva puede venir dada por algún o algunos de los siguientes aspectos (Guerras y Navas, 2007):

- Con la cooperación se obtiene un mayor tamaño para poder competir. Son dos o más empresas las que cooperando aumentan la disponibilidad para ciertas actividades de instalaciones, equipos, personal capacidad de inversión; etc. Así, pueden acceder a nuevos mercados y/o lanzar nuevos productos.

- Se accede a unos recursos y capacidades de los que antes no se disponía. Pueden ser intangibles (*know-how*, habilidades, conocimientos, humanos, prestigio,...) o tangibles (los físicos y financieros de cada empresa).

- Compartir la logística y la distribución y aliarse para mejorar las ventas.

- Una disminución del riesgo asumido en la cooperación, respecto a si es una empresa por si sola la que desea incurrir en nuevas actividades. La inversión mediante la cooperación es compartida. De esta forma, se reduce también la incertidumbre.

- Mayor flexibilidad y especialización. Capacidad para hacer frente a los cambios que se dan en el entorno, que actualmente son de gran dimensión e importancia económica.

- Mediante la explotación conjunta de algún activo, se puede generar economías de alcance y así crear y explotar sinergias.

Los *motivos o razones de tipo organizativo* que impulsan a las empresas a aliarse son:

A veces, para que una compañía sobreviva o mejore su posición competitiva necesita conseguir unos recursos y capacidades que antes no tenía, y que cooperando adquieren. Además, pueden de esta forma reducir su dependencia externa de aquellos recursos o capacidades que consigan con la alianza entre empresas. Así, la alianza de socios permite que se mejoren los procesos productivos, nuevas formas de administración o intercambio de información productiva o tecnológica. Otros motivos que pueden llevar a los compañías a aliarse son: la tendencia o moda que se den en el mercado; la

globalización de la economía; los rápidos avances tecnológicos (ante una constante innovación las empresas, en algunos casos, necesitan cooperar entre ellas para que su tecnología no se quede obsoleta); la disminución de las barreras en el comercio internacional; los entornos son cada vez más competitivos y cambiantes.

Sin embargo, las empresas se encuentran también con unos inconvenientes u obstáculos asociados a la cooperación como método de desarrollo (Montoro Sánchez, 2005).

En primer lugar, la falta de cultura de cooperación, que puede venir motivada por: la desconfianza ante los riesgos que suponen comportamientos oportunistas; intereses divergentes entre los socios; duda ante la pérdida de poder; una mayor complejidad organizativa, además del miedo a perder la posición competitiva ya adquirida. También suponen un obstáculo a la cooperación estos aspectos: los costes de gestión, coordinación e información; el consumo de tiempo. En segundo lugar, los pocos incentivos por parte de los organismos públicos, que no facilitan la cooperación entre empresas, y las restricciones contractuales existentes.

Una vez estudiado el significado y los aspectos relevantes de la cooperación, a continuación se hará una clasificación de los tipos existentes. Así, según la naturaleza del acuerdo se puede distinguir entre acuerdos contractuales y acuerdos accionariales (Yoshino y Rangan, 1996)¹⁴.

Los *acuerdos contractuales* son modalidades de contratos entre empresas. Se distinguen los siguientes (Guerras y Navas, 2007):

- ***Contratos de larga duración.*** Consiste en la realización conjunta entre dos empresas de un contrato a largo plazo sobre alguna actividad concreta. De este modo las compañías se complementan los recursos y capacidades pudiendo reducir por ello costes.
- ***Franquicia.*** Mediante este contrato una empresa, la franquiciadora, cede a la otra empresa, la franquiciada, el derecho a la comercialización de ciertos productos o

¹⁴ También existen las llamadas redes interorganizativas, que se pueden definir como una forma múltiple de cooperar, en la que existe entre los participantes muchos acuerdos de cooperación.

servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica.

El derecho a la comercialización que aporta la empresa franquiciadora suele consistir en una marca de producto, un nombre comercial y un diseño del establecimiento. La cesión del derecho implica que el franquiciado sea el propietario del negocio, así como el encargado de invertir lo necesario en él.

Para el franquiciador, la franquicia es una forma de disponer de una red de distribución de sus productos, evitando el riesgo de inversiones. Para la otra parte interesada, para el franquiciado es una forma de disponer de una marca comercial ya reconocida generalmente.

Las franquicias se pueden distinguir, según las actividades que se realizan, en tres tipos:

- 1) *Franquicia industrial* donde se ceden los derechos para comercializar algún determinado producto pero también para fabricarlo (siempre según condiciones técnicas y comerciales del franquiciador).
 - 2) *Franquicia de distribución*. Aquí solo se cede el derecho a comercializar el producto del franquiciador.
 - 3) *Franquicia de servicios*. En este tipo de franquicia, se cede el producto y la manera que el franquiciador tiene de prestarlo, además de la experiencia, el *know-how* y la marca de este.
- **Licencias**. La empresa licenciente, es quien concede a otra empresa, la licenciataria, mediante un contrato, el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial –patentes, marcas, diseño industrial, *know-how* y técnicas informáticas– a cambio de una contraprestación. En el contrato de licencia, además se puede acordar otros aspectos como el suministro de material o la asistencia técnica por parte del licenciente.
- **Subcontratación**. Es un tipo de cooperación en la que una empresa -contratante- encarga a otra –subcontratada– la fabricación o prestación de algún componente de sus productos o servicios, parte de su producción o bien la totalidad de la misma.

En la actualidad la subcontratación se conoce con el nombre de “*Outsourcing*”, que es la exteriorización de actividades productivas o servicios no principales de la cadena de valor de la empresa contratante. Ello le permite a la compañía principal o contratante evitar costes de producción, de mano de obra o de almacenamiento, mientras que a la compañía que subcontrata le reporta unos ingresos fijos.

La subcontratación puede darse de varias formas. Por un lado, en cascada, que es cuando las empresas subcontratadas a su vez subcontratan a otras compañías para realizar alguna actividad determinada. Por otro lado, la subcontratación avanzada en la que la empresa subcontratada participa con la compañía contratante en el diseño del producto que se va a fabricar.

- ***Spin-off***. Aplicado básicamente en grandes empresas, que inciden a los trabajadores cualificados para que abandonen la compañía y creen la suya propia. Se puede entender también como la división de algún departamento de la empresa. Normalmente, este departamento o trabajador cualificado que crea una nueva compañía es subcontratado por la empresa matriz para desarrollar alguna actividad importante de esta, es decir, la finalidad principal por el motivo que la empresa incide al trabajador abandonar es para exteriorizar alguna de sus actividades.

- ***Consortios***. El aspecto diferencial respecto a los anteriores tipos de acuerdos contractuales es la pluralidad de socios. El consorcio es una fórmula de cooperación en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta de comercialización. Esta modalidad suele darse entre compañías del mismo sector que elaboran productos o servicios complementarios, y permite a las empresas que cooperan tener un mayor poder negociación, ofertar más productos, disminuir riesgos y compartir gastos.

En España existen dos formas legales de consorcio: las UTE (Unión Temporal de Empresas), son para la ejecución temporal de una obra, servicio o suministro (carecen de personalidad jurídica); y por otro lado, las AIE (Agrupaciones de Interés Económico), que se creen para cooperar en el desarrollo de las actividades desempeñadas por las empresas participantes (estas tienen personalidad jurídica)

Por su parte, en los acuerdos accionariales, a diferencia de los acuerdos contractuales, al menos uno de los socios participantes en la alianza adquiere acciones de una empresa. Dentro de este tipo de acuerdos destaca la empresa conjunta o *Joint-Venture* y las participaciones minoritarias (Guerras y Navas, 2007).

- ***Empresa conjunta o Joint-venture.*** Es la creación de una compañía nueva a partir del acuerdo de dos empresas independientes. Debido a la creación de esta nueva empresa, ésta adquiere su propia personalidad jurídica, realizando sus negocios de forma propia y para su propio beneficio. La nueva empresa recibe, de las empresas de origen o “matrices”, inversiones (financieras, de personal, activos, tecnológica, etc.), además de la participación en las decisiones estratégicas de la cooperación.

Se pueden diferenciar varias formas que adquiere la empresa conjunta. Por un lado, la empresa conjunta puede ser igualitaria, cuando los socios que participan lo hacen en la misma proporción; o puede ser mayoritaria, cuando uno de los socios adquiere la mayoría del capital y de esta forma el control sobre el acuerdo. Por otro lado, también se puede distinguir entre vertical y horizontal. Es vertical cuando la empresa conjunta actúa con las matrices como proveedor o cliente, y horizontal cuando realiza actividades al mismo nivel siendo un competidor directo. Además, se puede diferenciar entre empresas conjuntas nacionales e internacionales.

¿Por qué se lleva a cabo este tipo de acuerdos? Uno de los motivos más importantes respecto a otro tipo de acuerdos, es que mediante la empresa conjunta se minimizan los costes de transacción. Es un mecanismo que implica poco coste, permite además reducir costes de producción y facilita el acceso a tecnología y a nuevos mercados.

- ***Participaciones minoritarias.*** Es la participación de una empresa por parte de otra de forma minoritaria, o también, puede ser la permuta de acciones entre empresas. Como la participación es minoritaria, cada empresa sigue manteniendo su propio control. La gran diferencia con la empresa conjunta, es que aquí no se crea una empresa nueva, se trata de una forma de apoyar un determinado proyecto mediante la adquisición o intercambio de acciones.

En resumen, una vez explicada de forma teórica en este apartado 4 todos los aspectos acerca de la estrategia (concepto y niveles de estrategia), las direcciones de desarrollo (expansión, diversificación, integración y reestructuración) y los métodos de crecimiento (interno y externo) que pueden darse en el mundo empresarial, en el siguiente capítulo se analizará el caso concreto de Hijos de Salvador Rodríguez S.A. (“El Pastor de la Polvorosa S.A.”), viendo cuáles son sus principales estrategias de crecimiento, así como la forma en que ha superado dicha empresa los reveses de la crisis económica.

5. EL PASTOR DE LA POLVOROSA S.A.: DIRECCIONES Y METODOS DE DESARROLLO

5.1. INTRODUCCION

En este capítulo se tratará de explicar a partir de la información obtenida de la empresa Hijos de Salvador Rodríguez S.A. (“El Pastor de la Polvorosa S.A.”) las direcciones y los métodos seguidos por dicha compañía para alcanzar su actual situación en el mercado y para ver como ha crecido y se ha desarrollado. Por lo tanto, veremos una aplicación práctica de lo presentado en el apartado 4, centrándose este estudio en las estrategias seguidas por la compañía objeto de análisis.

Como se indicó en el apartado 2 de introducción, son principalmente tres las causas que han llevado al análisis de esta empresa: su importancia a nivel nacional en el sector lácteo; su relevancia económico-estratégica en la comarca de Benavente (Zamora); por último, una vinculación laboral desde hace años a la compañía. Además de esto, la elección de esta empresa, se centra en su capacidad para soportar los efectos de la crisis económica sufrida en los últimos años; en este sentido, veremos los principales datos que reflejan la capacidad de la empresa para no solo permanecer en el mercado, sino también para crecer, incluso en una situación económica del país no del todo favorable.

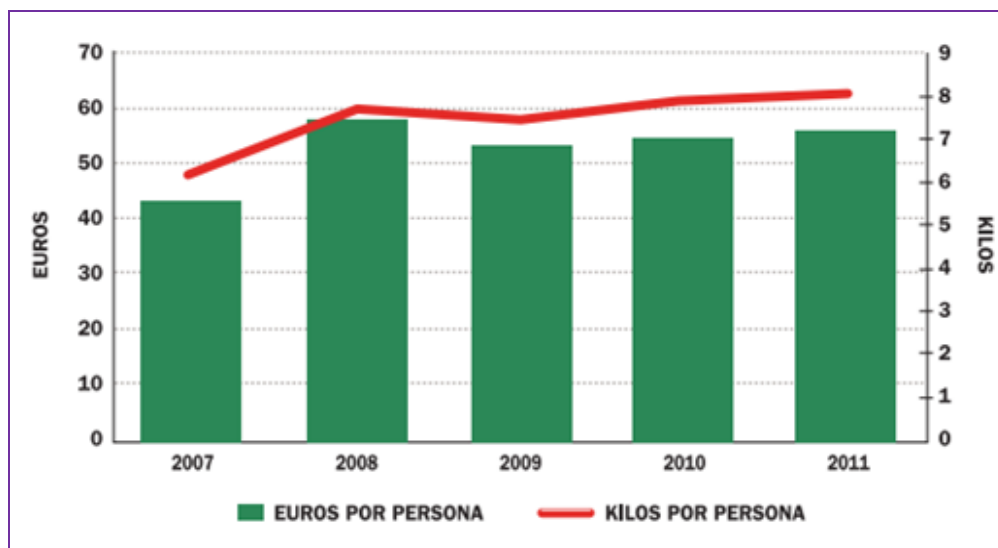
Por ello, antes de centrarnos en las direcciones y métodos seguidos por la compañía, se proporcionará información acerca de esta empresa, así como su adaptación al “entorno de crisis” de los últimos años.

La empresa Hijos de Salvador Rodríguez S.A., también denominada “El Pastor” por su marca o “El Pastor de la Polvorosa S.A.”, fue fundada en 1947 por D. Salvador Rodríguez. Hijos de Salvador Rodríguez S.A. tiene como misión la fabricación y envasado de productos derivados de la leche, y en concreto, de una amplia gama de quesos, atendiendo a las necesidades que demandan los clientes, para de esta manera mantener e incrementar su posicionamiento en el mercado nacional aumentando las ventas. De igual forma, la compañía, tal y como veremos más adelante, trata de expandirse a mercados internacionales.

Teniendo en cuenta siempre su misión, la empresa ha soportado los efectos de la crisis con creces (siempre siendo conscientes de las repercusiones negativas en una gran mayoría de compañías tanto a nivel nacional como internacional).

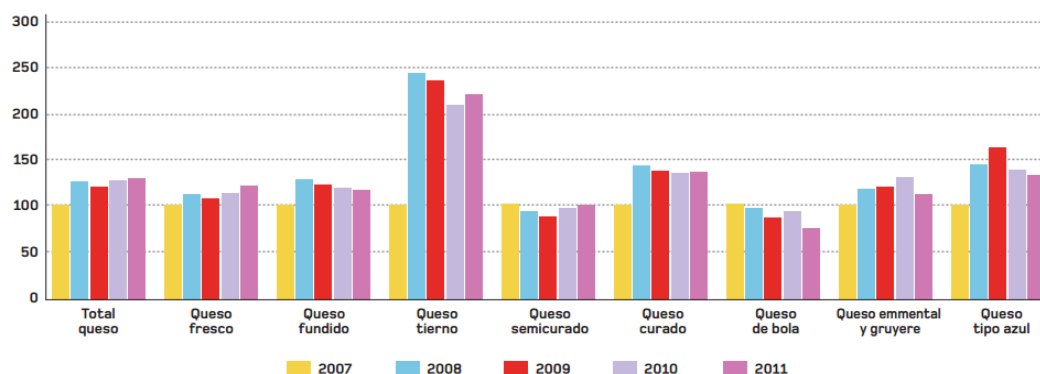
Como es bien sabido, la Unión Europea, y dentro de ella España, están atravesando unos momentos de crisis económica, iniciados aproximadamente en 2008 y cuyo fin aún está por determinar. Pero, ¿ha tenido esta crisis un gran efecto negativo en el consumo de quesos? y, concretamente, “El Pastor” ¿ha sufrido los efectos de la crisis?

En relación a la primera pregunta, en general, y aunque no es el caso de todas las empresas de este sector del país, la crisis no ha perjudicado en exceso a este sector. Bien es cierto, que las compañías han tenido que innovar y desarrollar nuevas formas de competir, basándose principalmente en un precio de los productos más rebajados (bien sea haciendo un esfuerzo, u ofreciendo ofertas y/o tamaños de los productos adecuados a los tiempos que corren). Como se ve en el Gráfico 5.1, comprendido desde el año 2007 hasta el 2011, el consumo de queso en nuestro país durante el inicio de la crisis hasta finales de 2011 (últimos datos disponibles) no se ha resentido. El queso es un producto alimenticio básico, y por ello, y a diferencia de otros sectores menos imprescindibles para las personas como, por ejemplo, vehículos o gastos en ocio, no se han resentido con la crisis de la economía.

Gráfico 5.1. Evolución del consumo y del gasto en queso (2007-2011)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

Para el conjunto de la familia de los quesos se observa un incremento en el consumo en este producto durante estos 5 años (se ha pasado de 43,4 kilos en 2007 a 56,4 kilos en 2011). ¿Crisis? Además, tal y como muestra el Gráfico 5.2, el consumo según el tipo de queso se mantiene constante en los últimos años, sin grandes bajadas, destacando a lo largo de todo el periodo 2007-2011 el queso tierno, debido a que es más económico porque su curación es inferior a la de otros quesos. De igual forma, según muestra el estudio de Mercasa, la demanda se incrementa conforme aumenta la edad del comprador.

Gráfico 5.2. Evolución del consumo por tipo de queso en España de 2007 a 2011 (2007=100)

Fuente: Mercasa

Respecto a la segunda pregunta, si “El Pastor” ¿ha sufrido los efectos de la crisis? La respuesta es que no. Pero siempre teniendo en cuenta que para evitar un efecto negativo, esta compañía ha tenido que adaptarse a la sociedad: adaptar precios, crear nuevos productos para satisfacer nuevas necesidades y gustos, y en general, realizar un esfuerzo importante para evitar sufrir grandes pérdidas (innovar de forma constante).

Como prueba de ello, “El Pastor” en estos últimos años ha tenido beneficios, ha creado una nueva fábrica de 7.000m² y ha ampliado el número de empleados en sus instalaciones. En este sentido, información económico-financiera para el año 2011, pone de manifiesto que a pesar de ser la que tiene un resultado del ejercicio menor que empresas de su sector, “El Pastor” cuenta con unos fondos propios superiores a la media, y un volumen de activos, ingresos por explotación y número de empleado muy por encima de casi todas las compañías observadas (Tabla 5.1).

Tabla 5.1 Datos económicos de “El Pastor” y otras empresas lácteas en el año 2011 (millones EUR)

Empresa	Ingresos de Explotación	Resultado del Ejercicio	Total Activo	Fondos Propios	Nº de empleados
MEDIANA	1.224	928	15.956	8.181	57
LACTALIS FOOD SERVICE IBERIA SL	1.759	1.228	38.765	17.755	157
LACTEOS DE NAVARRA SL	813	1.131	25.377	13.491	118
BODEGAS RAIZ Y QUESOS P ARAMO DE GUZMAN SL.	586	973	5.932	4.509	26
QUESERIAS DE ZAMORA SA	1.359	973	11.933	10.659	23
INDUSTRIAS LACTEAS DE PEÑAFIEL SL	1.351	950	33.689	6.065	100
LACTEOS MANCHEGOS SOCIEDAD ANONIMA	1.286	907	4.565	1.843	12
QUESOS LA VASCO- NAVARRA SA	1.028	869	19.978	13.804	39
SUEROMANCHA SL	1.228	860	9.139	6.039	25
VEGA E HIJOS, SA	1.219	849	5.569	4.504	75
HIJOS DE SALVADOR RODRIGUEZ SA	1.173	777	34.655	10.297	154

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

Así, tal y como se muestra en la Tabla 5.2, “El Pastor” incluso años antes de la crisis ya presentaba una tendencia ascendente de sus fondos propios, pues la empresa siempre ha tratado de protegerse adecuadamente ante los cambios que pueden surgir en el entorno.

Además, en los últimos años también ha aumentado su volumen de activo. De igual forma, en el periodo 2007-2011, en general hay un aumento del resultado del ejercicio, salvo en 2011 al ser un año de transición de la empresa, en el que se incorporó tecnología moderna y empezó a invertirse en nuevos productos.

Tabla 5.2. Principales magnitudes económicas de “El Pastor” (2005-2011)¹⁵

Año	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Fondos propios	10.296.577	9.086.534	7.971.616	6.849.702	6.594.433	4.796.603	3.908.291
Año	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Total activo	34.654.760	32.452.277	31.070.955	29.376.511	32.216.620	28.910.659	23.718.735
Año	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Resultado ejercicio	777.183	1.312.678	1.351.513	308.014	359.415	Nd	Nd

Nd denota información no disponible

Fuente: Elaboración propia a partir base de datos SABI y de la empresa

Así pues, viendo la situación de muchas empresas de nuestro país, las cuales o están sufriendo numerosas pérdidas, cierran o tienen que ser vendidas, puede afirmarse que “El Pastor” está aguantando los efectos de dicho situación, presentando resultados positivos (por ejemplo, su rentabilidad económica en 2011 fue 3,38% y la financiera 11,38%) y además contratando año a año personal.

En resumen, como se ve en la Figura 5.1, el dinamismo en este sector donde se han superado las 300.000 toneladas comercializadas en los últimos años, se ha producido por un abaratamiento generalizado de los precios (a tal efecto también influye la crisis económica actual), por una fuerte competencia entre las marcas blancas. En concreto, la compañía objeto de estudio, en 2010 se situaba en la novena posición en este sentido (importante posición dado el elevado número de empresas lácteas que existen en España).

¹⁵ No aparece reflejado los activos adquiridos con la ampliación de la compañía, de 7.000m² para la construcción de la nueva fábrica de rulos.

Figura 5.1. Principales empresas fabricantes de quesos

EMPRESA	PRODUCCIÓN TONELADAS
GRUPO TGT	95.000
KRAFT FOODS IBERIA, S.A.	25.000
MANTEQUERÍAS ARIAS (GRUPO)	30.000
LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.	30.000
QUESOS FORLASA, S.A.	25.000
QUESERÍAS ENTREPINARES, S.A.	27.900
GRUPO LACTALIS IBERIA, S.A.	25.470
ARLA FOODS, S.A.	22.000
HIJOS DE SALVADOR RODRÍGUEZ, S.A.	20.000
HOCHLAND ESPAÑOLA, S.A.	20.000

Fuente: Informe Anual Alimarket 2010

Para concluir la panorámica general de la compañía objeto de análisis, a continuación, se muestra información desde el punto de vista estratégico. Más concretamente, los principales puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y oportunidades del sector (Figura 5.2.)

Figura 5.2. Análisis DAFO “El Pastor”

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Dependencia de empresas de transporte externas a la empresa.</p> <p>Baja inversión en publicidad.</p> <p>El poder se centra en muy pocas personas.</p> <p>Poca delegación de autoridad.</p> <p>Formación del personal escaso.</p> <p>Sistema de recompensas muy limitado.</p>	<p>Exigencias en seguridad y calidad.</p> <p>La entrada de productos de la Unión Europea.</p> <p>Las dificultades económicas de la actualidad.</p> <p>Los competidores actuales del sector.</p> <p>Las cuotas a la producción.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Elevada inversión en tecnologías e innovación.</p> <p>Equipo productivo instalado.</p> <p>Reconocido a nivel internacional la marca “El Pastor”.</p> <p>Gran número de productos y de formatos.</p>	<p>Apertura del comercio exterior. Exportaciones. Incremento de su consumo.</p> <p>Reconocimiento de las Denominaciones de Origen.</p> <p>Aumento exigencias en la calidad de la leche y en los procesos de fabricación del producto.</p>

Fuente: Elaboración propia

A partir de la figura anterior, se puede decir que la estrategia de “El Pastor” se centra principalmente en dos aspectos:

- Estar en permanente contacto con el entorno que la rodea, es decir, tener una próxima y cercana relación con sus proveedores (principalmente los proveedores de la materia prima básica para la elaboración del queso: los ganaderos), con sus clientes (pequeñas tiendas, supermercados, hipermercados, clientes de fuera de España, etc.), instituciones, etc.

- Alcanzar las expectativas de los principales propietarios de la compañía, que se centran en maximizar el beneficio de la empresa en el largo plazo. Para lo cual, a través

de las distintas estrategias desarrolladas en el tiempo, logran conseguir la misión y los objetivos básicos.

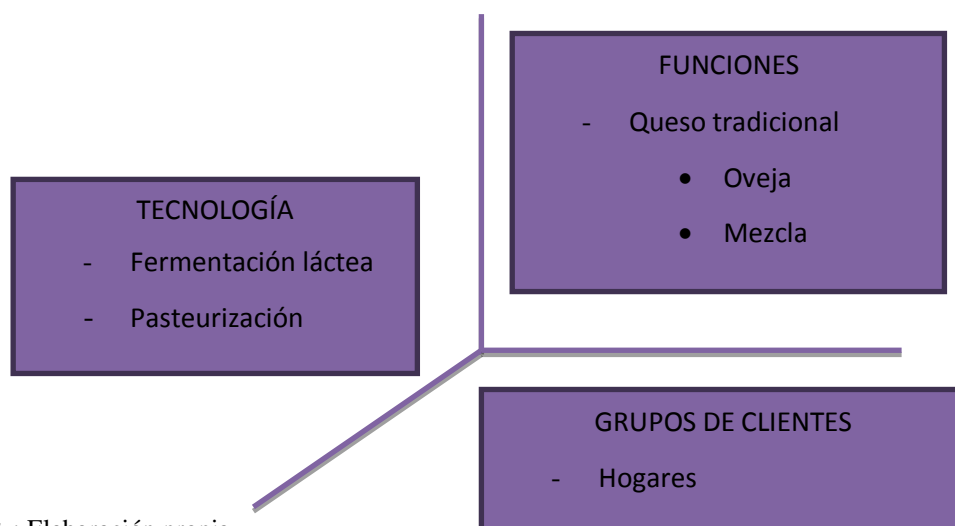
Una vez que se ha justificado la empresa elegida, y se ha ofrecido una panorámica general sobre sus principales características y de la industria en la que está presente, en el siguiente apartado se analizarán las direcciones de desarrollo elegidas por la compañía para desarrollarse y crecer a nivel corporativo.

5.2. DIRECCIONES DE DESARROLLO SEGUIDAS POR LA EMPRESA

Tal y como se ha comentado en el apartado 4, aunque existen tres niveles de estrategia (corporativo, competitivo y funcional) en el presente Trabajo Fin de Grado se analizan aquellas adaptadas en el nivel corporativo (o global) por parte de Hijos de Salvador Rodríguez S.A., analizando más concretamente las direcciones de desarrollo y los métodos en cada dirección.

Para ello el punto de partida del análisis es delimitar el campo de actividad inicial de la compañía. Así, “El Pastor”, en su nivel de estrategia corporativo, tiene determinado en que negocio actúa (venta de queso), y el conjunto de productos y mercados con los que compete. Hay que tener claro, que en sus orígenes, “El Pastor”, tenía como producto de partida el queso entero de 3Kg de oveja y de mezcla (leche de oveja, cabra y vaca). Así, según las dimensiones utilizadas por Abell (1980), el campo de actividad inicial de Hijos de Salvador Rodríguez S.A. quedaría definido tal y como se muestra en la Figura 5.3:

Figura 5.3. Campo de actividad inicial de “El Pastor”



Fuente: Elaboración propia

A partir de aquí, se pueden empezar a explicar los diferentes caminos o direcciones que “El Pastor” ha seguido para lograr sus principales objetivos. Es necesario mencionar que esta compañía, con el tiempo, ha ido cambiando la forma de orientarse hacia el mercado así como las estrategias adoptadas. A modo de resumen, en la Figura 5.4 se observan las principales direcciones del desarrollo seguidas por la compañía mediante sus principales productos¹⁶:

Figura 5.4. Esquema básico de las direcciones seguidas por “El Pastor”



Fuente: Elaboración propia

5.2.1. El Pastor de la Polvorosa S.A.: estrategias de expansión

En cuanto a las estrategias de expansión, la empresa apostó por ellas con una mayor intensidad sobre todo en sus inicios. Ello le permitió crecer asumiendo un menor nivel de riesgos que mediante la estrategia de diversificación que desarrollo con posterioridad.

Para esta estrategia de expansión “El pastor” desarrolló las tres alternativas señaladas por Ansoff (1976):

¹⁶ Hay que sumar a la Figura 5.4. la estrategia de diversificación no relacionada, que en el caso de esta compañía se centra en la energía (se explicará en este apartado más adelante).

Penetración en el mercado. La compañía, desde sus orígenes hasta la actualidad, trata de encontrar clientes potenciales o de las empresas competidoras del sector sin modificar su campo de actividad. Para lograr un aumento en el volumen de ventas sin modificar ni el producto ni el mercado actual, “El Pastor” utiliza distintas variables de tipo comercial:

□ *Promoción de ventas.* La compañía realiza actividades para promocionar las ventas tales como degustaciones en sus tiendas y en ferias nacionales e internacionales de alimentación celebradas a lo largo de cada año. Los resultados obtenidos en las ferias son muy positivos para “El Pastor”, debido a distintos premios y denominaciones recibidos en ellas. Así, se reconoce el trabajo y el producto final que llega al consumidor, reforzando su marca y prestigio. Entre los premios obtenidos destacan: World Cheese Awards en 2010, Global Cheese Awards en 2011, también el reconocimiento de productos Denominación de Origen y productos Tierra de Sabor.



Otra forma de promocionar las ventas es mediante la entrega al cliente de muestras de sus quesos, para que los deguste personalmente o bien, los pongan a la venta o den a probar gratis en sus establecimientos para observar la respuesta del mercado.

□ *Precio.* En los últimos años, el gran volumen de producción de la empresa le está permitiendo reducir sus costes y fijar un precio por debajo de los principales competidores¹⁷. En esta variable “precio”, tiene gran influencia la venta de los productos fabricados por “El Pastor” a través de marcas blancas, lo cual permite reducir considerablemente el precio. De esta manera, la compañía ha obtenido una ventaja competitiva en costes, con las marcas blancas.

¹⁷ Ello es gracias a las economías de escala generadas y al aprendizaje obtenido en el tiempo en la elaboración de queso.

A continuación, en la Tabla 5.3, se muestra los datos resumidos del número de quesos que la compañía viene fabricando en los últimos años. Se puede observar el incremento producido año a año en la producción, sirviendo de ejemplo para explicar cómo “El Pastor” obtiene economías de escala¹⁸.

Tabla 5.3. Número de unidades fabricadas por año

AÑO	2011	2010	2009	2008
Productos terminados	9.728.920	8.269.530	6.231.473	6.199.468

Fuente: Elaboración propia a partir de datos económicos de la empresa

Pero también, gracias a la calidad de muchos de sus productos, la empresa compite a través de una estrategia competitiva de diferenciación. En este sentido, la compañía fabrica y vende sus productos con sus marcas y calidad distintiva, lo cual implica unos precios más elevados o precios de prestigio, siendo otra alternativa de penetrar en el mercado, al tratar de atraer a clientes que valoren la calidad.

□ *Distintos formatos de distribución o de ventas.* Los productos de Hijos de Salvador Rodríguez S.A. se pueden presentar en diferentes gramajes y distintos envases o formatos. A continuación se comentarán los formatos más importantes desarrollados por la empresa.

- Cuñas de 250 gramos. Es el formato en cuñas de queso más fabricado en la empresa y más vendido en el mercado. Así, la compañía es más flexible ante las demandas de sus clientes, y al consumidor final le da la oportunidad de comprar la cantidad de producto deseado o adecuado a su capacidad económica (por ejemplo, si un consumidor compra una cuña de 800grs gastará menos dinero que si compra un queso entero de 3kgs) (Figura 5.5).

¹⁸ Sobre esta información es preciso señalar la apertura de una nueva área de producción y transformación de los productos, con tecnología moderna, abierta por la empresa en el año 2001.

Figura 5.5. Cuñas de queso de 250grs



Fuente: Imágenes de la web de la empresa

Además existen otros formatos similares: cuña de 150grs, 500grs, de 700grs, de 800grs, 1/6 de queso, 1/8 de queso y 1/4 de queso. Esta variedad de gramajes permite al consumidor seleccionar la cantidad de queso deseada (por ejemplo, para una persona que vive sola quizás es más aconsejable la compra de cuñas de menor gramaje; sin embargo, para una familia es más común la compra de cuñas de mayor gramaje o mitades). Además, el envasado puede ser al vacío (envase termoformado), o flow-pack¹⁹.

- Mitades de queso (aproximadamente 1,5 Kg.). Mediante las mitades de queso se ofrece al cliente la posibilidad de comprar solamente la mitad del queso de cualquier especialidad fabricada por “El Pastor” (oveja, cabra y cabra tierno, mezcla o añejos). Además, el cliente puede elegir entre diferentes formas para su conservación: envasado (consumo duradero) o papel de uso alimentario (consumo más inmediato) (Figura 5.6).

¹⁹ Sistema de envasar flow-pack: estos equipos tienen bajo costo, realizan un sellado del envase por triple costura -en forma de almohada- que brinda seguridad.

Figura 5.6. Mitades de queso



Fuente: Imágenes de la web de la empresa

- Queso mini de 1kg y baby de ½ kg. El tradicional queso entorno, “El Pastor” también se fabrica con otros tamaños más pequeños y en todos sus sabores tradicionales (cabra, oveja y mezcla)²⁰ (Figura 5.7).

Figura 5.7. Quesos mini y baby

- Queso mini (1kg)



- Baby (1/2 kg)



Fuente: Imágenes de la web de la empresa

- Lonchas de queso normal. Hay que indicar que las lonchas se elaboran a partir de la fabricación (también por parte de Hijos de Salvador Rodríguez S.A.) de barras de queso²¹. “El Pastor” ofrece este producto para atender aquellos consumidores que buscan comodidad para su consumo, pues este producto la empresa lo presenta en

²⁰ Como veremos en la estrategia de desarrollo de productos seguida por “El Pastor”, los quesos minis y baby, se presentan también añadiéndoles componentes naturales como el vino, aceite, romero, ajo o picante, dirigiéndose estos nuevos productos a nuevos mercados.

²¹ Es un formato de queso, de curación reducida, usada principalmente para su posterior transformación en lonchas mediante un proceso de cortado por maquinas especializadas veloces. Se presenta envasado al vacío, y al igual que los quesos y cuñas, “El Pastor” las elabora de las distintas procedencias de la leche (mezcla, oveja y cabra).

bandejas de fácil apertura y preparado para comer. Además, debido a los distintos gustos existentes en el mercado, “El Pastor” las ofrece de sus distintos orígenes (tanto de leche de vaca, de cabra como de oveja) y en formatos de 100grs, 150grs y 200grs. Son, por tanto, productos ofertados para personas que buscan sencillez, comodidad y sin tener tanto en cuenta aspectos nutricionales (Figura 5.8).

Figura 5.8. Lonchas de queso



Fuente: Imágenes de la web de la empresa

- Queso en polvo, daditos de queso y queso rallado. Presentados en botes y bolsas de diferentes tamaños (envasado: atmósfera modificada), son productos cuya base es el queso que buscan servir a aquellos segmentos que compran queso como forma de añadir a sus platos diarios: ensalada o para gratinar (Figura 5.9).

Figura 5.9. Queso en daditos, en polvo y rallado



Fuente: Imágenes de la web de la empresa

- En la misma línea que el queso en daditos, la empresa también ofrece el queso ya cortado en tapas. Envasado igual que las lonchas, y destinado a grupos de consumidores similares: aquellos que buscan facilidad para su consumo, comodidad al tener fácil apertura con punto de relieve y con el mismo contenido que el queso sin cortar en tapas. El queso ya cortado es otro de los productos, que “El Pastor” presenta en forma de cuña de 250grs, de oveja, de cabra y de mezcla (tierno, semicurado y

curado), además de tapas de queso de oveja ahumado (otro de los productos que ha desarrollado la compañía) (Figura 5.10).

- Delicias de cabra. Este se caracteriza por tener una forma y formato muy originales diferentes a los demás. La empresa lo ofrece al mercado en dos tamaños y dirigido aquellos consumidores que busquen un producto especial, distinto y único. El origen de las delicias es la leche de cabra y oveja. Presentan una textura diferente al resto de quesos de “El Pastor”²² (Figura 5.10).

Figura 5.10. Queso ya cortado y delicias de cabra



Fuente: Imágenes de la web de la empresa

Desarrollo de productos. Una vez que la compañía se estableció en el mercado como una de las fabricantes de queso más importante del país (véase Figura 5.1), optó luego por una estrategia de expansión de desarrollo de productos. Así, Hijos de Salvador Rodríguez S.A. ha incrementado sus ventas, situación que repercute en la necesidad de incrementar el volumen de fabricación de quesos. Por ello, “El Pastor” constantemente modifica sus productos, fidelizando a sus clientes actuales e incrementando su cartera de clientes (tanto potenciales como de compañías competidoras).

¿Por qué esta empresa, si ya tenía unas ventas consolidadas, desarrolla nuevos productos? La respuesta es muy fácil: “El Pastor” para no perder su posición competitiva en el mercado decidió atender a las nuevas necesidades o gustos de los consumidores.

²² Esta característica puede hacer que este producto pueda ser considerado también como un desarrollo de productos.

¿En que se basa el éxito de esta estrategia de expansión mediante el desarrollo de producto? Tradicionalmente, la principal fuente de ventas era el queso de 3kg, en la actualidad, y en gran medida debido a los efectos de la crisis que sufre nuestra economía, la empresa además de realizar innovaciones incrementales en lo relativo a diferentes tamaños/gramajes y/o envases y de innovaciones radicales en forma de barra (estrategia de penetración en el mercado, como se indicó anteriormente), productos que ya tenía modificando alguna característica esencial en el queso. Así, “El Pastor” introduce quesos con distintos grados de curación, con sabor ahumado, quesos de kilo de distintos sabores de productos de la tierra, queso en aceite o queso fresco.

A continuación, se analizarán cada uno de los casos antes descritos. Es conveniente indicar, que la mayoría de los productos de los que se hablará, son de muy reciente creación por parte de la empresa y no se tienen datos concretos sobre el volumen que representan, pero es sabido por fuentes de la empresa que su producción aumenta mes a mes, debido a las crecientes ventas en los mercados.

- Según el grado de curación, hay que señalar las diferentes maneras en que la empresa ofrece sus productos. Por un lado, quesos y cuñas de reducida curación (menos de dos meses aprox.), como son los quesos de mezcla tierno y semicurados, de cabra tierno y de oveja tierno. Por otro lado, quesos y cuñas de curación intermedia (entre dos y seis meses), como los quesos y cuñas de mezcla curado, queso de cabra curada y quesos de oveja curada. A partir de seis meses de curación, la empresa ofrece quesos y cuñas de oveja viejo y añejo (estos últimos con una curación superior al año). Por último, los quesos D.0. y de gran reserva que ofrece “El Pastor”, presentan una curación superior a los dos años.

En este sentido, los nuevos productos con los que “El Pastor” acude al mercado en son: quesos de 3 Kg. con distintos periodos de curación y contenido lácteo (leche de oveja, leche de cabra o leche de vaca, que fueron el punto de partida de la compañía).

Figura 5.11. Queso entero “El Pastor” (distintos grados de curación)



Fuente: Imágenes de la web de la empresa

- Queso de oveja ahumado. La empresa partiendo de la base del queso de oveja añade una característica más al producto a través de un proceso de ahumado. Mantiene el sabor del queso de oveja pero con la distinción de un sabor ahumado. La empresa lo comercializa al mismo mercado que el resto de productos y en los mismos formatos.

- Quesos de sabores de productos de la tierra. Quesos minis (1kg) y baby (½ kg) de diferentes sabores. “El Pastor” añade a sus productos base diferentes sabores, consiguiendo productos distintos, destinados a mismos mercados o a nuevos mercados (al ser quesos con sabores, determinados consumidores puede que el hecho de que algunos de esos sabores les gusten, les lleve a consumir queso). Son envasados al vacío y estas diferentes modalidades de sabores que oferta la empresa son: con ajo, con fécula de patata, al romero, al vino y con chile (picante).

- Quesos en aceite. Envasado con aceite de oliva en latas de chapa adecuadas para su conservación, “El Pastor” ofrece quesos de oveja añejo y D.O. El mercado al que se dirige este producto, suele estar orientado a hostelería o consumidores con poder adquisitivo medio-alto, dado que se trata de un producto costoso por su contenido. Además, la empresa lo ofrece en dos tamaños diferentes: queso grande 3kgs y queso mini 1kgs, como medio para intentar adecuar la oferta a los diferentes bolsillos. Se

puede ver en la Figura 5.12, que también se presentan en forma de daditos en botes de plástico más pequeños.

Figura 5.12. Queso ahumado, de sabores y en aceite



Fuente: Imágenes de la web de la empresa

- Queso fresco. Quizás este tipo de producto sea el más novedoso con respecto de su cartera de productos tradicional. Es, en concreto, el queso de rulo de cabra, el cual ofrece múltiples posibilidades en la mesa y ha ido ganando protagonismo debido al aumento de su demanda. En los últimos años, el queso rulo de cabra está siendo la estrella de las ensaladas, en aperitivos o rellenos, en pizzas, plancheado, gratinado, caramelizado o desmenuzado, es un queso graso que enriquece platos con gusto, y que se puede combinar con ingredientes dulces como: cebolla confitada, confituras o coulis de frutas, reducciones de vino o vinagre, frutos secos, frutas frescas, bacon frito, picatostes, cebolla frita...

Se trata por tanto, de un producto novedoso dirigido a un nuevo mercado, en el que su importancia es como alimento para acompañar otros platos, sin ser el rulo el elemento principal. Es demandado tanto por familias como por bares y restaurantes para elaborar y acompañar diversos platos. “El Pastor” lo ofrece a sus clientes en distintos formatos:



- Rulo de 1 Kg.: dirigido principalmente a hostelería donde el consumo del producto es más elevado y más rápido que en un hogar. Se ofrece envasado en papel alimenticio.

- Rulo de 140grs: dirigido a cualquier familia o persona independiente, dado que su tamaño es más reducido y permite un consumo más adecuado. Se presenta envasado en papel alimenticio.

Es muy común ver en cualquier bar alguna tapa que contenga un pequeño trozo de este producto.

- Además, “El Pastor” ofrece el rulo de cabra ya cortado y envasado (atmósfera modificada) permitiendo un uso cómodo al tener fácil apertura. Es muy útil para preparar rápido cualquier plato y al venir envasado es conveniente cuando se pretende comer fuera del hogar. “El Pastor” ofrece el rulo de cabra cortado y envasado en tres formatos distintos: pack de 6 x 25g; bi-pack 2 x 75g; y medallón individual 75g.

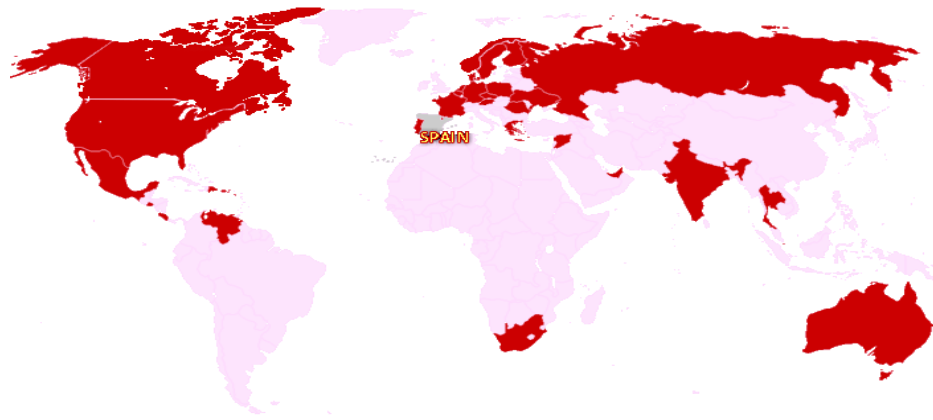


El resultado del desarrollo de sus productos, ha supuesto para Hijos de Salvador Rodríguez S.A. una generación de sinergias, debido a que la empresa se mantiene en el mismo mercado. En este sentido, como señaló Suárez González (1993), se crea una sinergia cuando el desarrollo conjunto de dos negocios ofrece un resultado mejor que la suma del desarrollo de cada uno de ellos por separado. En consecuencia, “El Pastor” ha generado sinergias en distribución y en comercialización: a través de sus agentes comerciales acude a los clientes actuales ofreciéndoles los productos modificados; de esta manera obtiene mayores beneficios.

Desarrollo de mercado. Desde el punto de vista geográfico, “El Pastor” se ha expandido a nuevos mercados, principalmente fuera de España sobre todo desde el año 2011. La forma más frecuente de entrar en los mercados exteriores ha sido la exportación.

Según ha publicado Alimarket, el consumo de queso en España se mantiene constante en los últimos años (no ha bajado pero crece lentamente). Debido a ello, la empresa ha incrementado considerablemente el número de exportaciones, siendo Alemania, EEUU, países asiáticos o Rusia los principales destinos, tal como se muestra en la Figura 5.13.

Figura 5.14. Mapa de países receptores de queso de “El Pastor”



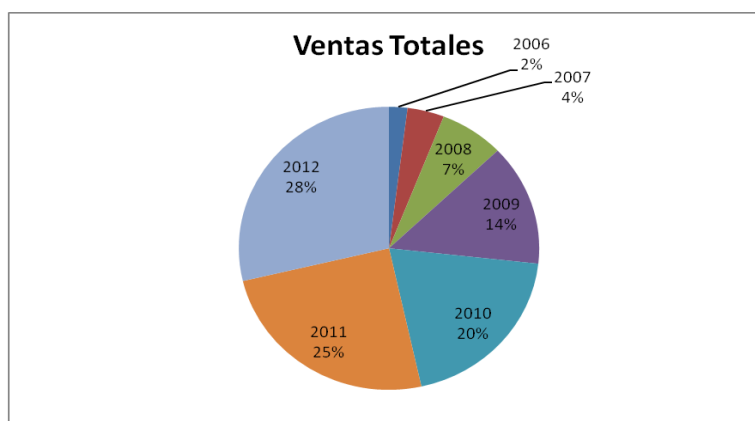
Fuente: Imágenes de la web de la empresa

A partir de esta dirección de internacionalización, Hijos de Salvador Rodríguez S.A. ha decidido crecer desde el año 2011, con un desarrollo del mercado hacia el exterior, a lo que se suma las ventas en el mercado nacional. Es por ello, por lo que la empresa ha buscado nuevos mercados geográficos fuera de sus fronteras.

¿Por qué decidieron los propietarios de la compañía esta dirección de desarrollo? El máximo propietario de la compañía (Marco Antonio Rodríguez González), ya en 2006 declaró esto: “El año pasado tuvimos unas ventas de 45 millones de euros y la exportación representó el 2%. Muy poquito todavía. Estamos haciendo grandes esfuerzos por salir al exterior. Llevamos varios años y este años hemos reforzado el departamento de exportación con más personal para poder acometer más volumen de ventas en el exterior que creo que es necesario para nosotros”. Actualmente, lo que en 2006 representaba un 2% de sus ventas, ha pasado a un 29% (dato de 2012) en tan solo seis años, y teniendo siempre presente la actual situación económica, no solo de España, sino de Europa también.

En el Gráfico 5.3, se puede ver la evolución desde el año 2008 de las exportaciones de “El Pastor” sobre el total de las ventas. Se puede apreciar como en los últimos años, el volumen de las ventas por exportaciones ha sido más considerable, constatando de esta manera el creciente proceso de internacionalización que se está llevando a cabo por parte de la compañía.

Grafico 5.3. Porcentaje exportaciones sobre total de ventas de “El Pastor”



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la compañía

Los motivos que han favorecido este incremento de las exportaciones de la compañía se centran en la globalización de la economía y la crisis económica que lleva viviendo el país los últimos cinco años, además de otros como la reducción del resigo global de la empresa (al diversificar las ventas por distintos mercados nacionales e internacionales, se reduce el riesgo de la compañía, pues si falla uno siempre tiene otros mercados para sobrevivir), las economías de escala y experiencia generadas que han permitido reducir costes, y por lo tanto, tomar decisiones arriesgadas en cuanto a desarrollo de mercados internacionales. Además, el ciclo de vida de Hijos de Salvador Rodríguez S.A. ha motivado su expansión a estos mercados. Situada en su madurez, la compañía al ver que las ventas no se incrementaban a los ritmos logrados hasta este periodo, y para no entrar en una fase de decadencia, decidió llevar a cabo un proceso de internacionalización que poco a poco está consiguiendo consolidar.

Pero para llegar a esta situación, “El Pastor” ha tenido y tiene que superar una serie de limitaciones (los cuales en su mayoría afectan a todas las empresas que exportan) como son:

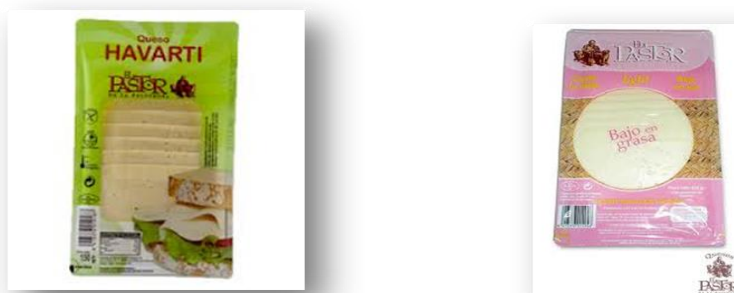
- El principal obstáculo que tiene “El Pastor” y el queso zamorano (así como todas las empresas españolas situadas fuera Castilla la Mancha) es que la demanda se centra en el queso manchego, de denominación de origen manchega, y tienen que luchar con ello.

- Limitaciones culturales: implica que la empresa tiene que adecuar sus envases a cada país de destino, teniendo en cuenta sus costumbres, sus gustos y tradiciones, además de adecuarse al idioma.
- Barreras legales existentes en cada país (existen trámites burocráticos que muchas veces son lentos y complicados)
- Mayores costes de transporte (bien sea terrestre, como en el mercado nacional; aéreo o marítimo cuando envía mercancía a ciertos mercados exteriores)

Pero, además de la internacionalización de la compañía, es decir, de un desarrollo de mercados *geográfico*, para consolidar su estrategia de desarrollo de mercados, la empresa desarrolló algunos de sus productos con características específicas para *segmentos* concretos del mercado, como son los siguientes:

- Lonchas de queso light, havarti y queso sin gluten y con bífidos (estos dos últimos representan cantidades mínimas de producción de la compañía). Son productos ofertados para grupos más reducidos de personas, quienes buscan productos saludables, aquellos que tienen en cuenta el contenido nutricional del producto: lonchas “havarti” (es un producto de mezcla de cabra, oveja y vaca) demandadas por grupos de clientes que prefieren un sabor menos intenso (el porcentaje de leche de vaca es casi un 80%); lonchas light, estas son demandadas por aquellos grupos de clientes que demandan productos bajos en grasas (este tipo de lonchas presenta un 30% menos de grasas que el resto) (Figura 5.14).

Figura 5.14. Lonchas havarti y light



Fuente: Imágenes de la web de la empresa

5.2.2. El Pastor de la Polvorosa S.A.: Estrategia de diversificación no relacionada

“El Pastor” también ha crecido en otra línea a través de un proceso de diversificación no relacionada, al involucrarse en el sector de la energía solar fotovoltaica (la actividad se centra en la producción y comercialización de energía solar fotovoltaica). Se trata de una estrategia de diversificación no relacionada, porque este negocio no mantiene relación alguna con el anterior (el negocio de los quesos y sus derivados).

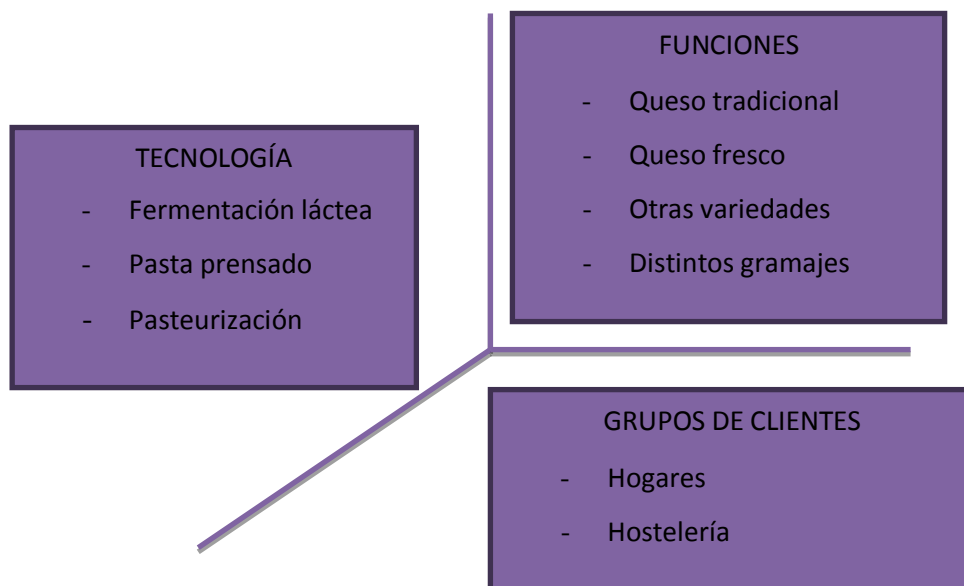
La empresa ante los recursos financieros excedentes de los que disponía en su ejercicio del año 2000, y para no perder rentabilidad, decidió instalar este negocio en instalaciones propias cercanas al lugar de su actividad principal (la fabricación y venta de quesos y derivados). Además, en cierta medida esta nueva actividad le permite reducir los riesgos de fracaso de alguna de las actividades tradicionales o vinculadas a la comercialización de queso, al tratarse de una actividad totalmente independiente de las otras realizadas por la empresa.

El principal inconveniente que presenta esta actividad, es que al no estar relacionada con el negocio principal ni con otros de la compañía, no le permite obtener sinergias. De la misma manera, impide que se transmitan recursos, conocimiento o capacidades.

En resumen, tal y como se ha ido explicando en el apartado 5.2, la empresa “El Pastor” en los últimos años ha optado por crecer a través de una estrategia de expansión en sus tres variantes: la penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados (tanto geográficos como de nuevos segmentos de mercado), los cuales son los caminos esenciales le han permitido que obtener cada año buenos resultados económicos permitiéndole crecer constantemente. Sin olvidar, aunque tenga menor importancia, su estrategia de diversificación no relacionada centrada en la energía).

Después de analizar todas las direcciones de desarrollo seguidas por la empresa, el campo de actividad actual de la empresa es de la siguiente forma (Figura 5.15=:

Figura 5.15. Campo de actividad actual “El Pastor”



Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el siguiente apartado se explica el método de desarrollo seguido por Hijos de Salvador Rodríguez S.A. utilizado para crecer.

5.3. MÉTODOS DE DESARROLLO SEGUIDO POR LA EMPRESA

Después de analizar en el apartado anterior todas las estrategias de desarrollo llevadas a cabo por la compañía en los últimos años, cabe preguntarse ¿y para tratar de conseguirlas, que métodos de desarrollo ha empleado “El Pastor”?

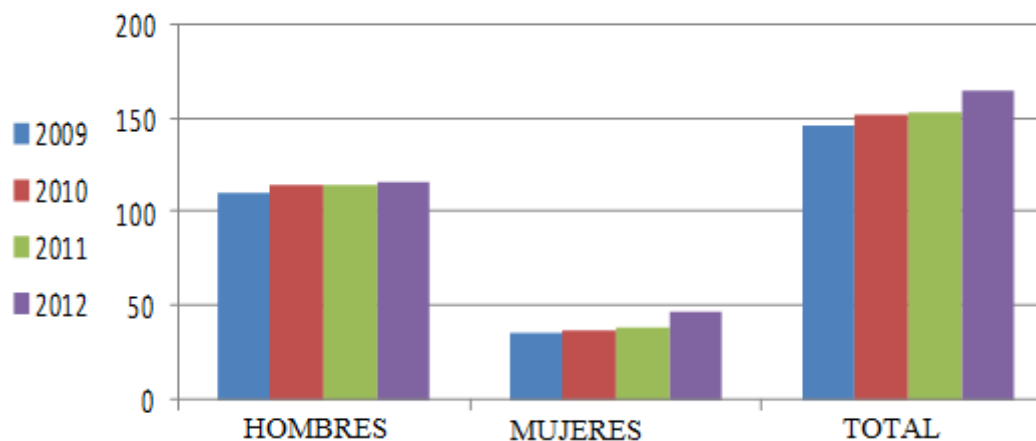
En este sentido, es muy clara la opción elegida por la empresa, todas sus actividades las ha llevado a cabo mediante un crecimiento interno²³. La compañía ha invertido en su propia estructura, permitiéndole adquirir un tamaño mucho mayor. El año 2001, supuso para la empresa el mayor cambio experimentado en su estructura, situada en el



²³ Desde su creación la empresa no ha llevado ningún proceso de fusión ni adquisición (crecimiento externo), ni ha realizado ningún acuerdo de cooperación, excepto los contratos con distribuidores de envases y embalajes y añadidos que contiene el queso.

interior de Santa Cristina de la Polvorosa (Zamora) con unas instalaciones de 12.000m². Pasó a situarse a la afueras de dicha localidad y a contar con unas instalaciones de 24.000 m², y una gran capacidad de frío (a través de cámaras de frío) en sus instalaciones, elemento principal para la curación del queso. En este cambio de ubicación, “El Pastor” incorporó además la más moderna tecnología en sus nuevas instalaciones, permitiendo incrementar también el número de empleados que operan en ella. Respecto al número de empleados, a continuación, se presentan cifras de los últimos cuatro años (Gráfico 5.4), siendo otro significativo del desarrollo interno realizado por la empresa, la cual en ningún momento realiza parte de sus actividades a través de ningún otro tipo de empresa. Como dato curioso, la compañía, cuenta aproximadamente con un 15% de sus trabajadores que presentan alguno tipo de discapacidad, y la empresa los contrata y los forma para puesto en que puedan desarrollar sus capacidades.

Gráfico 5.4. Número de empleados totales de “El Pastor”



Fuente: Base de datos SABI

Del número total de trabajadores, aproximadamente 20 se dedican a la recogida de leche de los ganaderos y a la entrega de pedidos a los clientes. La empresa cuenta para la recogida de la leche y para la entrega de pedidos con una amplia flota de vehículos (tráiler, cisternas y tractoras). Este es otro de los elementos que permiten a la compañía reducir costes de transporte, pues se evita muchos de ellos al realizarlos la propia compañía. También, hay que señalar que la compañía tiene contratos con agencias de distribución para la recogida en fábrica y entrega de pedidos a clientes (acuerdos de cooperación).

A todo esto se suma, que a finales del pasado año, se terminó la construcción al lado de las nuevas instalaciones de la fábrica de rulos de cabra, con unas instalaciones de 7.000m² que se suman a los 24.000m² anteriores.



De esta forma la empresa

invertió en los negocios que poseía y en nuevos negocios de cara al futuro. Los aspectos positivos que le ha supuesto a la compañía el crecimiento interno son: un crecimiento progresivo sin necesidad de establecer relaciones con otras empresas del sector; la incorporación de nueva tecnología a la empresa; y mantenimiento de la cultura organizativa y forma de trabajar implantada por su creador Salvador Rodríguez en 1947.

La utilización del crecimiento interno como único método de desarrollo conduce a las siguientes reflexiones/conclusiones. El hecho de que la compañía ha tratado de crecer y desarrollarse de forma interna, mediante la especialización al intensificar sus esfuerzos en la actividad principal y productos tradicionales, conlleva consecuencias positivas para la empresa: le ha permitido explotar y reforzar las ventajas competitivas que ya posee; ventaja competitiva en costes cuando compite mediante marcas blancas y en diferenciación cuando lo hace con su propia marca.

Así, se habla de ventaja competitiva en costes: por un lado, se ha logrado la generación de economías de escala; con los años la empresa ha reducido el coste medio por unidad producida a medida que ha crecido y ha aumentado su producción al incrementarse su número de ventas. Consecuentemente, el precio del producto se reduce, motivo que permite a la empresa obtener unos resultados positivos en su estrategia de penetración en el mercado: tanto vía promoción como vía precio (variables anteriormente comentadas). Y, por otro lado, se han conseguido economías de experiencia. “El Pastor” ha logrado reducir los costes totales de la gama de productos que produce al aumentar el volumen de producción, además gracias a la gradual incorporación a la

compañía de nuevas tecnología y procesos. En lo relativo a la ventaja competitiva de diferenciación, debido a los premios recibidos y a la calidad de sus productos, existe un mayor conocimiento de la marca “El Pastor”, hecho que realza su valor y lo diferencia de la competencia.

Por último, “El Pastor” se trata de una compañía en la que muchas fases de la elaboración de sus productos existe un trabajo en cadena, lo cual origina rutinas organizativas y aprendizaje por parte de sus empleados, permitiendo reducir tiempos de ejecución y por lo tanto, ello repercute positivamente en la rentabilidad (menos tiempo de ejecución supone que se pueden realizar más número de veces la tarea).

Así pues, como se ha estudiado a lo largo de este capítulo, “El Pastor” hasta la fecha está soportando los efectos de la crisis económica. Para ello ha llevado a cabo principalmente dos estrategias: expansión (penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados) y diversificación no relacionada (esta con menor importancia). Además, el método de desarrollo de la empresa es en su totalidad crecimiento internamente. En este sentido, se puede afirmar que la empresa es un ejemplo de desarrollo estratégico, dado su crecimiento y su capacidad para afrontar los cambios sufridos en su contexto.

6. CONCLUSIONES

El principal objetivo del presente Trabajo Fin de Grado ha sido analizar cómo la compañía objeto de estudio, “El Pastor de la Polvorosa S.A.”, se ha convertido en una empresa global, sólida y que ha consolidado su posición competitiva sacándole todo el partido a su estrategia empresarial. Así, tras el análisis de las distintas estrategias llevadas a cabo por “El Pastor” desde sus inicios hasta la actualidad, parece desprenderse que esta compañía ha sabido elegir los caminos adecuados para su consolidación en el mercado. Aproximadamente, pasados cinco años de la presente crisis que sufre la economía, la empresa no solo sobrevive, sino que también sigue creciendo como muestran sus resultados económicos.

Se ha constatado que para lograr su consolidación y posición en el mercado, la estrategia de expansión, y dentro de ésta principalmente la estrategia de penetración en el mercado, y en menor medida, el desarrollo de nuevos productos, han sido las

principales direcciones de desarrollo que han permitido a la empresa, a través de un crecimiento en su totalidad interno, crecer y desarrollarse, a la vez que no verse afectada por los duros efectos de la crisis económica. De igual forma, en menor medida, la empresa ha podido reducir la variabilidad de sus resultados gracias a un proceso de diversificación no relacionada, y desde el año 2011 tratando de ir a nuevos mercados fuera de España.

En este sentido, con el objetivo de adaptarse a las necesidades específicas de sus clientes, la consolidación de la *estrategia de expansión de penetración en el mercado* mediante variables comerciales y el reforzamiento de la ventaja competitiva, por ejemplo, vía precios o mediante la fabricación y venta de quesos enteros y sus distintos formatos en función del gramaje (en función del consumo o del número de miembros del hogar), han permitido a la empresa obtener resultados económicos positivos.

Además, la *estrategia de desarrollo de productos* de “El Pastor” ha sido posible gracias a una innovación constante sobre sus productos iniciales, ampliando así su gama de productos. Así, nuevos productos, tales como el queso de oveja ahumado o el queso fresco, se presentan como uno de los puntos fuertes de la compañía de cara al futuro, dada la elevada inversión en infraestructuras para su fabricación y elaboración (pues ha implicado en la construcción de una nueva fábrica, al ser la leche el único recurso que se comparte con la fabricación del queso normal dado que su elaboración es distinta).

De igual forma, la consolidación de la estrategia de penetración en el mercado permitió a la empresa llevar a cabo una *estrategia de desarrollo de mercados* tanto desde un punto de vista geográfico como de nuevos segmentos (por ejemplo, en este último caso, a través de los productos bajos en sal o light). El caso de la internacionalización, al igual que la fabricación y venta del queso fresco, es otro de los puntos fuertes de la empresa de cara al futuro. Se trata de un proceso en fase de crecimiento y que la compañía una vez superada la crisis espera consolidar como unas de sus principales direcciones de desarrollo.

Finalmente, en lo relativo a las direcciones de desarrollo, aunque no supone el núcleo central de la empresa, está tratando de diversificar riesgos, ha extendido sus negocios hacia el sector de la energía a través de un *proceso de diversificación no relacionada*.

En lo relativo a los métodos de desarrollo, es necesario mencionar que para llevar cabo todas sus estrategias, “El Pastor” ha invertido siempre en su propia estructura interna, confiando en sus recursos y capacidades, no recurriendo a procesos de crecimiento externo. Ello va asociado a una mayor inversión, pero supone un menor nivel de riesgo si el proceso de fusión o adquisición falla, y además, la empresa protege su fuente de ventaja competitiva.

Es reseñable, por tanto, que mediante una buena definición y desarrollo de la estrategia, se puede ser competitivo e incluso llegar a ser uno de los líderes del mercado, quizás con menos recursos que la competencia, pero con una mejor estrategia. En este sentido, es destacable la permanente innovación que mantiene la empresa para así poder consolidar su ventaja competitiva y su posición en el mercado. Además, para reforzar su ventaja competitiva en costes, la compañía analizada apenas ha invertido en publicidad, pues se ha ganado a sus clientes con el paso de los años gracias a sus productos. La empresa ha sabido hacer frente a la fuerte competencia existente en este sector lácteo, ya que según el INE, en España en 2011 existían 1.563 empresas dedicadas a dicho sector, de las cuales aproximadamente el 15% son de dimensiones, en cuanto a número de trabajadores y cifra de negocios, similares a “El Pastor”.

En resumen, la compañía ha demostrado tener una gran capacidad de adaptación a los cambios políticos, económicos, regulatorios y tecnológicos, posicionándose entre las principales empresas del sector y con la expectativa de seguir entre las mejores y posicionarse en otros grandes mercados fuera de España gracias a una buena elección de sus direcciones y métodos de desarrollo, un espíritu innovador y una adaptación a las necesidades de sus clientes. Para concluir, comentar que los retos de la compañía de cara al futuro son dos. En primer lugar, seguir sobreviviendo y creciendo internamente durante la etapa de crisis económica. Y en segundo lugar, consolidar su estrategia de desarrollo de productos (sobre todo el queso fresco) y su internacionalización (incrementar el número de mercados de fuera de España y el número de ventas en los que ya se encuentra).

7. BIBLIOGRAFÍA

Abell, D.F. (1980). *Defining the business*. New York: Prentice Hall, Englewood Clifs, capítulo 8.

Abellan, D. (2004). Mergers and Acquisitions: A survey of motivations. Documento de trabajo de Universidad Complutense de Madrid, nº 0401.

Alimarket. *Información económica sectorial del Pastor*. Consultado el 8 de Mayo de 2013. Documento disponible en <http://www.alimarket.es/empresa/217415/HIJOS-DE-SALVADOR-RODRIGUEZ--S-A->

Andrews, K. (1965). *Business policy: Text and cases*. Irwin: Hommewood.

Ansoff, H.I. (1976). *La Estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra, capítulo 7.

Base de datos SABI. *Magnitudes económicas*. Consultado el 7 de Mayo de 2013.

Cuervo García, A. (2001). *Fusiones y adquisiciones: Justificación del proceso*. Homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada. Edición Digital @ tres, Sevilla, pp. 133-147.

Duran Herrera, J.J. (1996). *Multinacionales españolas I: Algunos casos relevantes*. Madrid: Pirámide.

Durán Juvé, D., Llopart, X. y Redondo, R. (1999). *La Dirección y el control estratégico: Su aplicación en los recursos humanos*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Fernández Sánchez, E. (1991). La Cooperación empresarial. *Información Comercial Española*, 693, pp. 25-38.

Gil Estallo, M.A. (2000). *Como crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos*. Madrid: Esic Editorial, 5º edición.

Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas, 5º edición, capítulos 7, 8, 13 y 15.

Grant, R.M. y Jammine, A.P. (1988). Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 333-346.

- Grinyer, P.H., Yassai-Ardekani, M. y Al-Bazzaz, S (1980). Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 U.K. companies. *Academy of Management Journal*, 23, pp. 193-220.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Thomson, Civitas, 4ª edición.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. New York: Prentice Hall, 2º edición.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Harrigan, K. (1986). *Managing for joint venture success*. Lexington Books, Universidad de California.
- Imel, B. y Helmberer, P. (1971). *Estimations of structure-profit relationship with application to the food processing sector*. *American Economic Review*, september, pp. 614-627.
- Jarrillo, J.C. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill de Management.
- Jarillo, J. C. y Martinez, J. I. (1991). *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hill, C.W. y Jones, G.R. (2005). *Administración estratégica. Un Enfoque Integrado*. México: McGraw-Hill, 6º edición, capítulos 3, 4 y 5.
- Jahera, J.S., LLOYD, W.P. y Page, D.E. (1987). Firm diversification and financial performance. *Quarterly Review of Economics and Business*, 27 (1), pp.51-62
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall, 5º edición.
- Kamein, M.I. y Schwartz, N.L. (1975). Market structure and innovation: A Survey. *Journal of Economic Literature*, 13, pp. 1-37.
- Lubatkin, M. (1987). Mergers strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, 8, pp. 39-53

Martinicorena, P. (2008). *Estrategia y gestión de negocios*. Consultado el 29 de Abril de 2013. Documento disponible

http://www.esyges.com/pdf/Apuntes_de_diversificacion_empresarial.pdf

Mascareñas, J. (2005). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: McGraw-Hill, 4ª edición, capítulos 1 a 7.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel Economía.

Mercasa. *Evolución del consumo por tipo de queso*. Consultado 26 de Abril de 2013.

Documento disponible http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_045-056_quesos_martin.pdf

Miller, R.A. (1973). Concentration and marginal concentration, advertising and diversity: Three issues in structure-performance tests. *Industrial Organization Review*, 1, pp.15-33.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. *Evolución del consumo y del gasto en queso*. Consultado 26 de Abril de 2013. Documento disponible http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion.7_Marzo_2012

Montoro Sánchez, M.A. (2005). La cooperación internacional e investigación y desarrollo. Un análisis de los factores organizativos. *Revista de Economía Aplicada*, 13 (39), pp. 21-45.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thompson-Civitas.

Perry, R. (1989). *A problem solving approach*. Addison-Wesley, USA, Universidad de Michigan.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.

Porter, M.E. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Esic Editorial.

Real Decreto 1197/1991, de 26 de julio, sobre régimen de las ofertas públicas adquisición de valores. Consultado 25 de Abril 2013. Documento disponible http://www.cnmv.es/DocPortal/legislacion/realdecre/1197_91.pdf.

Rhoades, S.A. (1973). The effect of diversification on industry profit performance in 241 manufacturing industries: 1963. *Review of Economics and Statistics*, 55 (2), pp. 9-24.

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

Suárez González, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama. *Revista de Economía Aplicada*, 1 (3), pp. 139-165.

Teece, D.J., Pisano, G.P. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.

www.economia48.com LBO (Compra mediante apalancamiento financiero). Consultado el 4 Mayo de 2013.

www.ElPastor.com

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

