

## **TEMA 4. CRECIMIENTO Y FORMAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA**

### **4.1.- El Proceso de Desarrollo de la Empresa**

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

El crecimiento de la empresa se ha estudiado en profundidad en economía de la empresa por varios motivos:

- 1.- Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.
- 2.- En las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.
- 3.- Además el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación.

Por tanto, la empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Así, las decisiones de estrategia corporativa suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente. Hay tres dimensiones principales:

- a) Grado de integración vertical o ámbito vertical: Actividades del sistema de valor desarrolladas por la empresa. ¿Qué serie de actividades relacionadas en sentido vertical debería abarcar la empresa?. Por ejemplo IBM ha estado tradicionalmente muy integrada en sentido vertical: tiene sus propias fuentes de semiconductores y de software y gestiona directamente sus ventas y servicios.
- b) Grado de expansión geográfica o ámbito geográfico: Ubicación geográfica de las actividades del sistema de valor que realice. La mayoría de las empresas nuevas empiezan atendiendo un mercado local. Con el tiempo, algunas empresas se expanden a escala nacional y luego se internacionalizan.

c) Cartera de negocios o ámbito de producto: Variedad de productos comercializados, así como mercados en los que se ofertan. ¿Hasta dónde debería estar especializada una empresa en cuanto a la gama de productos que ofrece?

La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien, diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades. En sentido restringido se diferencia entre:

- 1 - Diversificación que corresponde únicamente al caso en el que la empresa introduce nuevos productos en nuevos mercados.
- 2 - Penetración en el mercado, que consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado actual con los productos actuales.
- 3 - Desarrollo del mercado consistente en introducir los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
- 4 - Desarrollo del producto, por el que se ofrecen nuevos productos en los mercados actuales.

En este sentido restringido, la diversificación se diferencia de la expansión, integrándose bajo este término, los tres últimos casos y quedando el de diversificación reservado para el primero. En sentido general, la especialización se refiere al caso de penetración en el mercado, y los otros tres quedan reservados para el término diversificación.

*MATRIZ DE ANSOFF*

	<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>
<b>MERCADOS ACTUALES</b>	CONSOLIDACIÓN PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
<b>MERCADOS NUEVOS</b>	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

A su vez la empresa puede crecer de dos formas:

- 1.- La primera denominada de crecimiento interno o patrimonial, se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, aumentando así su capacidad.
- 2.- La segunda a la que se denomina crecimiento externo o crecimiento financiero, se lleva a cabo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes.

Por tanto, las cuestiones básicas que se deben plantear para formular una estrategia de crecimiento son las siguientes:

- ¿Especialización o diversificación?
- ¿Internacionalización o no?
- ¿Crecimiento interno o crecimiento externo?
- ¿Competir o cooperar?

Pero este proceso de crecimiento de las empresas no hubiera sido posible de no emprenderse también, en paralelo, una serie de medidas destinadas a facilitar la organización interna de unas empresas cada vez más complejas, con líneas de productos y de mercados muy diferentes, una localización geográfica extendida y actividades que iban desde la extracción de materias primas hasta la distribución y venta. Así, surgieron nuevas estructuras organizativas y se fueron desarrollando técnicas de gestión cada vez más sofisticadas para resolver los crecientes problemas de coordinación que experimentaban. El crecimiento de la empresa es, en este sentido, producto tanto de ventajas tecnológicas como de las capacidades organizativas que la empresa sea capaz de construir.

#### **4.2.- La Diversificación de la Empresa**

El dominio de unos recursos y capacidades concretas es lo que marca la senda de crecimiento de la empresa, y por lo tanto su proceso de expansión. Una empresa crece porque tiene recursos indivisibles y ociosos, a los que trata de buscar aplicación; le sobra, por ejemplo, capacidad de producción o tiene un canal de distribución infrautilizado. Para aprovecharlos puede iniciar la producción o distribución de nuevos productos; pero esto probablemente le lleve a adquirir nuevos recursos con los que explotar mejor los que ya tiene, lo que, de nuevo, le llevará a poseer otros recursos infrautilizados y tendrá que reiniciar todo el proceso.

Una empresa se diversifica a medida que oferta nuevos productos o entra en mercados diferentes, amplía, por lo tanto, su cartera de negocios. Hay dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada. La relacionada denominada también concéntrica se da cuando existe alguna conexión entre los negocios nuevos y antiguos de la empresa, derivada de la similitud de la tecnología o los sistemas de comercialización empleados. La diversificación será no relacionada llamada también conglomerado o diversificación pura, en sentido contrario, cuando no hay ningún punto común entre los negocios.

Las causas que justifican la diversificación son:

1.- Explotar plenamente los recursos y capacidades que posee la empresa. En este caso el incentivo para la diversificación surge porque la empresa posee recursos que no están siendo totalmente explotados en los negocios actuales, por lo que busca nuevas actividades que permitan lograr sinergias. Estas economías se obtienen cuando la empresa es capaz de compartir recursos entre diferentes productos o actividades y, con

ello, consigue un coste menor que la suma de los costes de producir o realizar las actividades por separado. En la medida en que esto sea así una empresa deberá diversificarse o de lo contrario, tendrá una desventaja sustancial.

2.- Para mejorar los resultados futuros. La empresa constata que la permanencia en los negocios actuales no permite alcanzar los objetivos de rentabilidad y crecimiento deseados y decide diversificarse como solución a sus problemas, la cuestión es encontrar la dirección adecuada para lograrlo.

El hecho de que existan economías de gama o de que una empresa disponga de recursos indivisibles o infrautilizados no la obligan a tener que entrar en nuevas actividades para tratar de explotarlos, ya que puede vender el recurso sobrante en el mercado. En resumen, una empresa que posea recursos ociosos e indivisibles puede hacer dos cosas con ellos:

- Venderlos en el mercado a otras empresas.
- Diversificarse, explotándolos ella misma, lo que le llevará a entrar en nuevos negocios.

La elección entre esas dos opciones dependerá de los costes de transacción que cada una de ellas origine. Es decir, la empresa deberá asumir por sí misma la explotación de ese recurso ocioso y en consecuencia aprovechar las economías de gama subsiguientes cuando los costes de transacción en el mercado sean elevados, lo que ocurrirá si posee activos:

- a) Físicos especializados e indivisibles, o.
- b) Intangibles.

La indivisibilidad de un activo físico justifica la existencia de economías de gama, por cuanto si no se puede explotar al óptimo su capacidad empleándolo en la elaboración de un único producto, lo ideal es poder utilizarlo en otros, para así repartir los costes fijos.

El hecho de que sean especializados es lo que obliga a la empresa a utilizarlos por sí misma, sin venderlos en el mercado, por los elevados costes de transacción en que incurriría. En efecto, si un activo es muy especializado, puede que la empresa poseedora encuentre a pocos dispuestos a comprarle o alquilarle la capacidad sobrante; lo que podría obligar a la empresa a mal vender dichos activos.

Ahora bien, además de los recursos físicos tangibles, las empresas poseen otros de carácter intangible. Unos y otros son bastante diferentes. Los primeros pueden identificarse y cuantificarse con bastante precisión; los últimos, por el contrario, son más difíciles de apreciar y evaluar, como ocurre con los conocimientos tecnológicos que posea, las destrezas y habilidades de sus empleados, la lealtad que éstos tengan a la empresa, la imagen de marca de los productos, la reputación de la empresa y tantos otros. Dentro

de los activos intangibles podemos distinguir dos grandes bloques:

- 1) Los conocimientos tecnológicos, comerciales y organizativos.
- 2) La reputación e imagen de marca de la empresa.

1) Estos primeros tienen unas características especiales entre las que podemos destacar las siguientes:

- Se fundamentan sobre información.
- Esa información no siempre es codificable.
- Los derechos de propiedad sobre esos recursos pueden no estar bien definidos.

La información puede no ser materializable en planos, fórmulas o diagramas; es lo que técnicamente se conoce como conocimiento tácito que forma parte de las destrezas y habilidades de los miembros de la empresa, así como de las rutinas de ésta. Se trata de información difícilmente transmisible, conocimientos que se aprenden haciendo y viendo hacer, pero que no pueden transferirse con facilidad dentro de los mercados.

Si los derechos de propiedad sobre los recursos están mal definidos, se permite la aparición de comportamientos oportunistas por parte de los posibles compradores. No todos los conocimientos pueden defenderse con derechos de propiedad. Algunos, precisamente, por su carácter tácito, no codificable, que lo hace materialmente imposible.

2) La posesión de una reputación consolidada sobre la calidad de los productos de la empresa o la preocupación por los clientes es otro activo intangible crucial, que puede materializarse en una marca protegida legalmente. Una marca puede aplicarse en diferentes productos sin pérdida de valor; la empresa puede emplear su reputación en un sector para entrar en otro. Si una empresa vende el derecho a utilizar su marca, al mismo tiempo está cediendo su reputación, pero no siempre puede controlar el uso que se haga de ella.

#### **4.3.- El proceso de Integración y desintegración Vertical**

El proceso de elaboración de cualquier producto comprende varias fases tecnológicamente separadas. En teoría, cada empresa podría especializarse en cada una de esas etapas y relacionarse con el resto vía mercados; sin embargo, la existencia de costes de transacción obliga a las empresas a realizar por sí mismas varias fases de ese proceso, integrándose verticalmente. La integración vertical se define como el proceso a través del cual una empresa transfiere un bien o servicio entre sus secciones o divisiones, cuando este bien o servicio, sin ninguna modificación podría venderse en el mercado. La integración vertical se considera hacia atrás o aguas arriba cuando la empresa produce alguno de los factores que anteriormente

compraba a un proveedor externo. La integración vertical es hacia adelante o aguas abajo cuando la empresa incorpora una actividad que previamente era realizada por un cliente, acercándose de este modo al consumidor final.

La separación entre diversificación e integración vertical no es muy nítida. Ya que la integración vertical puede entenderse como un proceso de diversificación, en el que la empresa es su propio cliente.

La mayoría de las empresas están integradas en alguna medida. Las empresas se integran para mejorar su eficiencia, mediante la integración de procesos complementarios bajo una misma estructura de gobierno. Gracias a ella se reducen los costes de transacción en que se incurriría caso de especializarse en una única actividad productiva y comprar todo lo demás en el mercado.

En los últimos años, sin embargo, se está dando el fenómeno inverso: las empresas se “desintegran verticalmente”, cada una vuelve a especializarse en una o muy pocas actividades y adquiere en el exterior todo lo demás que necesita de una serie de proveedores, y en su caso distribuidores, con los que mantiene relaciones estables.

La decisión acerca del grado de integración vertical presenta ventajas e inconvenientes que afectan de forma decisiva a la posición estratégica de la empresas. Respecto a las ventajas podemos destacar las siguientes:

- La integración vertical resolvía algunos problemas, como el aseguramiento de la distribución y el aprovisionamiento, y reducía los costes de transacción.
- Defiende las innovaciones frente a la posible imitación de otras empresas.
- Dificulta la entrada al sector: barreras de entrada.

En cuanto a sus inconvenientes:

- Se pierden las ventajas de la especialización; una empresa que emplea procesos productivos diferentes puede encontrarse con que no puede emplear la escala adecuada en todos ellos, y desvía, además, su atención, de manera que al final acaba por no ser buena en nada.
- La existencia de unos costes administrativos derivados de unas mayores necesidades de coordinación interna.
- La integración vertical, por último, reduce la flexibilidad de la empresa para adaptarse a los cambios ambientales que exijan emplear otra tecnología o reducir capacidad.

La sustitución de la integración vertical por una red de acuerdos entre empresas jurídicamente

independientes resuelve los problemas anteriores. Cada una de ellas se especializa en aquello que hace mejor y emplea la escala adecuada, por lo que se recuperan las ventajas de la especialización. La sustitución de los sistemas de coordinación administrativa por relaciones de mercado, aunque sean estables, reduce los costes que originaban y aumenta la flexibilidad de la empresa. Bien es cierto que también hay costes derivados de la coordinación de actividades complementarias, realizadas ahora por empresas independientes; sin embargo, son mínimos gracias a la generalización de las nuevas tecnologías de la información y los avances en el campo de los transportes y las telecomunicaciones

#### **4.4.-Formas de cooperación.**

La búsqueda de la cooperación entre empresas ha alcanzado un rápido crecimiento durante la década pasada y se prevé un fuerte incremento de este tipo de alianzas en el futuro. Las razones de la cooperación se encuentran, en parte, en la turbulencia del entorno competitivo, caracterizado por un alto grado de dinamismo tecnológico y por la internacionalización y globalización de la economía. Mediante las alianzas las empresas alcanzan las competencias y recursos necesarios en el momento preciso, sin menoscabo de la necesaria flexibilidad para una continua adaptación a los cambios del entorno.

La cooperación se puede definir como acuerdos entre dos o más partes independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, establecen un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas.

Los acuerdos de cooperación o alianzas entre empresas reducen los costes de transacción en los cuales se habría incurrido si la transacción hubiera tenido lugar a través del mercado y al mismo tiempo evita ciertos costes de organización que hubieran surgido si la transacción hubiera sido totalmente internalizada en el seno de la empresa.

Se trata de una forma de organización distinta del mercado o de la empresa. Así, el mercado y la empresa como fórmulas alternativas de gobernar las transacciones representan los extremos de un continuo la medida que comparten rasgos característicos del modo de funcionar del mercado y la empresa. El acuerdo de cooperación presenta rasgos propios del mercado, dado que se lleva a cabo entre empresas independientes que deciden libremente compartir o intercambiar recursos para la realización de actividades específicas durante un horizonte temporal prefijado. En cambio, se alejan del mercado, en tanto en cuanto el acuerdo de cooperación se caracteriza por su estabilidad durante un cierto período, lo que crea relaciones de dependencia recíprocas entre las partes, asemejándose en este sentido a las relaciones que se dan en las empresas, si bien a diferencia de éstas no puede recurrirse a la autoridad para dirimir los posibles conflictos e intereses. Ello obliga a encontrar soluciones mutuamente satisfactorias entre los participantes en el acuerdo y

a introducir mecanismos que aseguren el cumplimiento de lo pactado.

El acuerdo de cooperación independiente de la forma, oral o escrita, que se utilice, puede ir desde la firma de contratos detallados hasta los acuerdos informales, abarcando, incluso, los llamados pactos de caballeros.

La búsqueda de la cooperación como fórmula para alcanzar los objetivos estratégicos está condicionada por un conjunto de factores, como son:

- La congruencia en los objetivos. Para que se produzca el acuerdo, es necesario que las metas u objetivos a alcanzar por los socios sean compatibles, es decir, que la alianza permita a cada uno de ellos alcanzar su propósito estratégico.
- La complementariedad de los recursos. Esto sucede cuando los recursos y capacidades de una empresa requieren los recursos y capacidades de la otra, en orden a alcanzar ventajas competitivas.
- Riesgo de la empresa. Se diferencian dos tipos: el riesgo derivado de la conducta oportunística del socio en la alianza y el riesgo ambiental o riesgo derivado de factores no controlados por la empresa.

Existen una gran variedad de acuerdos de cooperación existentes. Así, en función de la naturaleza del acuerdo interempresarial podemos distinguir:

1.- *Acuerdos verticales*. Se realizan entre empresas situadas en diferentes tramos del continuo de actividades separables tecnológicamente para la obtención de un bien o servicio.

2.- *Acuerdos horizontales*. Se realizan entre empresas situadas en el mismo nivel de actividad. Estos acuerdos pueden ser a su vez competitivos que son aquellos suscritos por empresas directamente competidoras y complementarios no compiten directamente entre sí.

Los acuerdos pueden clasificarse en función del campo de aplicación de los mismos y se distinguen acuerdos en tecnología, producción, distribución, finanzas y personal.

A continuación vamos a comentar los principales formas de cooperación sin ánimo de exhaustividad:

### **Subcontratación:**

La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad en unas condiciones preestablecidas.

Las razones dadas para explicar la subcontratación son: reducción de costes, aumento de flexibilidad,



reducción de recursos necesarios y complementarios.

A través de la subcontratación, la empresa principal logra reducir sus costes, al disminuir la magnitud de ciertos recursos y en la mayoría de los casos al adquirir de la empresa subcontratada los productos o actividades a precios inferiores a los costes que le hubiera supuesto obtenerlos ella misma.

Las relaciones entre la empresa principal y la subcontratada, no se suelen limitar a un mero contrato de aprovisionamiento, sino que a través de la subcontratación se establecen unas relaciones entre ambas que abarcan desde asistencia técnica, apoyos en controles de calidad, sistemas de management, mediante los cuales la empresa contratista trata de hacer más eficaces y eficientes las subcontratadas, además de involucrarlas más plenamente en su propia actividad

Un tipo de subcontratación es la avanzada, que consiste en que el subcontratista tiene garantías de que venderá su producción al contratista si cumple unas condiciones determinadas. En ella la cooperación sustituye a la confrontación que caracteriza típicamente las relaciones entre clientes y proveedores, donde los primeros van cambiando sucesivamente de proveedor, buscando el más barato del momento. Ahora, el mantenimiento de una relación estable y cooperativa será beneficiosa para ambas partes, puesto que tienen incentivos y medios para mejorar de forma continua la calidad, prestaciones y diseño del producto, así como para introducir procedimientos que reduzcan los plazos de entrega. Es un sistema, por lo tanto, que permite reducir costes, al tiempo que estimula la mejora continua.

### **Franquicias:**

Las franquicias suponen un acuerdo en virtud del cual una empresa -la franquiciadora- cede a otra la franquiciada- el derecho a utilizar una marca o fórmula comercial de reconocido prestigio en unas condiciones determinadas y a cambio de una contraprestación financiera. En concreto, el franquiciador suele proporcionar de forma conjunta:

- Las técnicas y procedimientos que permiten elaborar o distribuir el bien o servicio que se comercializa bajo la marca cedida.
- Información y asesoría técnica y comercial.
- Un sistema de promoción, financiado por él o con la colaboración de los franquiciados.
- Los productos para su reventa posterior o algunos suministros básicos.
- La exclusiva para explotar la marca en un determinado territorio.

En ocasiones, también concede financiación y ayuda para la formación del personal en las técnicas a utilizar. Además, el franquiciado se compromete a observar las directrices del franquiciador, en especial

sobre la comercialización. Se trata con todo ello de conservar y acrecentar la reputación de la marca que se cede, de tal forma que cara al exterior todos los establecimientos que la utilizan oferten lo mismo y de la misma manera.

En contrapartida, el franquiciado se compromete a realizar una serie de pagos al franquiciador; por lo general un pago inicial y/o un canon sobre las ventas. También corren por su cuenta las inversiones que haya que realizar y los costes de explotación. Con ello se pretende establecer un sistema que incentive al franquiciado a preservar y mejorar la marca que le ha sido cedida, vinculando la retribución del franquiciador con el nivel de negocio del franquiciado.

El establecimiento de un sistema de franquicias da lugar a una red de empresas, por lo que, como siempre, posibilita la obtención simultánea de las ventajas del tamaño pequeño y grande. En efecto, el sistema de franquicias permite a pequeños empresarios aprovechar las economías de escala que existen en algunas actividades, como compras o promoción, al tiempo que se les facilita el reconocimiento público y con ello se aumentan las probabilidades de éxito del negocio. Es, por otra parte, un sistema muy flexible, los franquiciadores pueden incrementar su capacidad sin tener que asumir las inversiones correspondientes. El franquiciador, además, puede aprovecharse del dinamismo de los empresarios independientes que controlan directamente sus negocios.

### **Joint-venture**

Consiste en un acuerdo por el que dos o más empresas legalmente independientes deciden crear una empresa con entidad jurídica propia, pero cuyo dominio legal les corresponde. En este tipo de acuerdos el grado de compromiso adquirido por parte de los socios es mayor, debido a que la hija (empresa creada en el acuerdo) debe ser dirigida por un equipo directivo creado tras el acuerdo, en ella se involucran unos activos y se deben lograr unos objetivos. Por ello los problemas derivados de una mala gestación de la joint-venture y los surgidos durante su funcionamiento, tienen más graves repercusiones.

La joint-venture puede ser de tipo horizontal cuando la misma actúa en el mismo mercado que las empresas cooperantes, o de tipo vertical si la alianza se da entre dos empresas situadas en distintos niveles de la cadena de producción.

Las causas más relevantes para adoptar este tipo de acuerdo suelen ser las normativas legales o factores político-culturales que limitan el acceso a determinados mercados, mejora de la eficiencia, accesos a recursos y competencias y reducción del riesgo.

## **4.5.- El Proceso de Globalización**

Existen relaciones evidentes entre el crecimiento y la internacionalización:

- Algunas empresas se internacionalizan para crecer y situarse en su dimensión óptima, para la cual el mercado nacional es insuficiente.
- Otras crecen para internacionalizarse y poder acceder a las ventajas que se obtienen vendiendo al exterior, diseñando en el exterior y, en algunos casos, fabricando en el exterior.

Internacionalizándose, las empresas pueden obtener ventajas en costes, aprovechando economías de escala, así como diferencias en los costes de los factores, y en las cargas financieras y fiscales de los distintos países. La vida de los productos puede prolongarse introduciéndolos como productos nuevos en otros países, cuando en los anteriores sus ventas se estabilizan o comienzan a decrecer.

Entre las estrategias de internacionalización podemos destacar la estrategia global, que consiste en la centralización de la mayor parte de las actividades en el país de origen.

Así, el impulso tecnológico detectado a principios de siglo ha continuado imparable hasta nuestros días, modificando en muchos casos la **escala eficiente de operación**, al tiempo que ofrece oportunidades impensables hace muy poco en el campo de los transportes y de las comunicaciones. Ello ha conducido a la aparición de industrias globales, esto es, en las que la existencia de fuertes economías de escala en la producción permite abastecer la demanda mundial desde un número reducido de plantas productivas.

Además de estas razones económicas, existe un fenómeno reciente de homogeneización de gustos y preferencias de los consumidores, que permite ofrecerles a todos el mismo producto.

Todo ello ha dado lugar a lo que se conoce como **empresa global pura**, que basa su estrategia en obtener unos costes reducidos mediante la explotación de economías de escala en producción e I+D. Para ello se centralizan los procesos productivos y las actividades de ingeniería y diseño en muy pocas instalaciones en todo el mundo.

Este tipo de conducta ha sido muy típica de las empresas japonesas, que han fomentado la construcción de grandes plantas productivas desde las que exportar a todo el mundo. El abaratamiento de costes de producción que esto suponía, les permitía compensar los costes de transporte y coordinación de todo el proceso de distribución.

Ahora bien, no todas las empresas que actúan en los mercados internacionales lo hacen de esta manera, concentrando sus instalaciones para después exportar desde ellas a todo el mundo. Otras obtienen ventajas derivadas de su posición en varios países y de la posesión de activos intangibles, lo que les va a permitir, siendo extranjeras, competir con las nacionales; pese a partir de una posición desventajosa de partida, ya que desconocen los hábitos y pautas culturales, la forma de hacer negocios e incluso el idioma.

No se trata ahora de explotar costes de producción más bajos, sino de aplicar sus conocimientos tecnológicos, capacidad organizativa o imagen de marca en varios países. Al igual que la diversificación era el resultado de aprovechar esos activos en varios negocios cuando los costes de transacción eran altos, una empresa decide producir en el exterior si se dan tres condiciones:

a) La posesión de unos activos intangibles, que proporcionan una ventaja sobre las empresas indígenas. Entre ellos, se encuentran los conocimientos tecnológicos o comerciales, reputación y capacidad de organización, entre otros.

b) La posibilidad de utilizar esos activos de forma más económica en instalaciones productivas situadas fuera del país de origen. Esta posibilidad dependerá en gran medida de las restricciones a la importación, los costes de transporte y de los aranceles, que pueden forzar la producción local, aunque fuera más eficiente importar.

c) La existencia de elevados costes de transacción hace que sea más eficiente la explotación de esos activos bajo una misma jerarquía, por la misma empresa que abre nuevas instalaciones en el extranjero, en lugar de ceder los derechos de explotación a otra empresa local (con los consecuentes riesgos que esto puede ocasionar).

Como resumen, desde el punto de vista del grado de internacionalización hay dos tipos de empresas:

- Las que concentran sus actividades de fabricación en muy pocos lugares y exportan al resto, en la idea de que la reducción de costes provocada por la escala y la ubicación en lugares donde abundan los factores productivos necesarios (lo que les hace más baratos) compensa los costes de transporte, arancelarios y de coordinación.

- Las que producen en los mercados locales, porque así pueden explotar la ventaja que les proporciona algún activo intangible, ventaja que perderían caso de venderla o tratar de utilizarla para exportar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CUERVO GARCÍA, A. (1994): *Introducción a la Administración de Empresas*, Civitas, Madrid.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque Innovador del management*, Ariel, Barcelona.

CLAVER CORTÉS, E., LLOPIS TABERNER, J., LLORET LLINARES, M. Y MOLINA MANCHÓN, H. (1994): *Manual de Administración de Empresas*, Civitas, Madrid.

PÉREZ GOROSTEGUI, E. (1997): *Introducción a la Administración de Empresas*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.