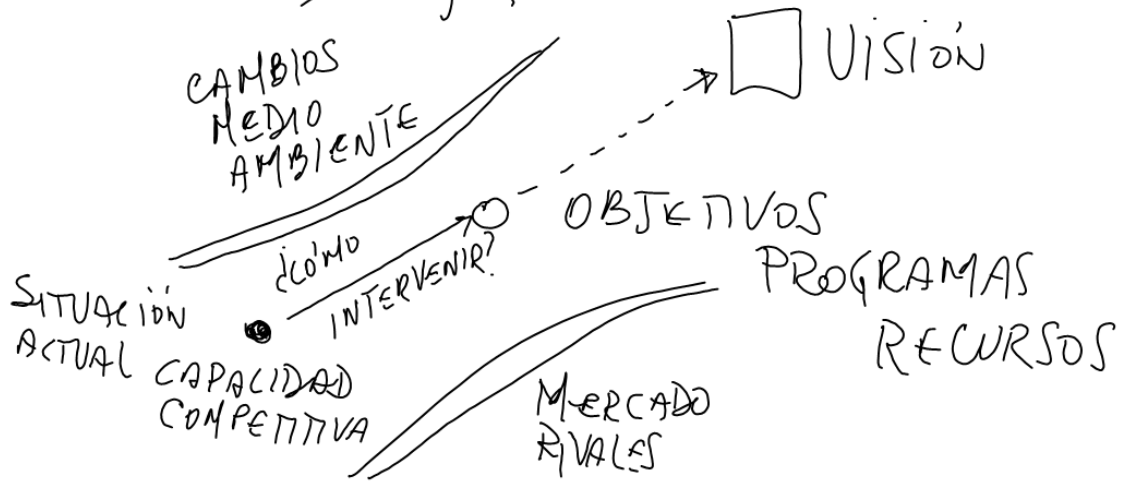


# El concepto de Estrategia

- Fuentes Zenón, A. (1998) Las Armas de la Estrategia, F.I.



Las 5 "p" de Mintzberg (1987).

Estrategia como Plan - Cursos de acción para alcanzar la Visión

Estrategia como "Play" - Ganar la partida a la competencia.

Estrategia como Posición - Sostener o mejorar nuestra participación en el mercado.

Estrategia como Patrón - enfoques exitosos de nuestra empresa

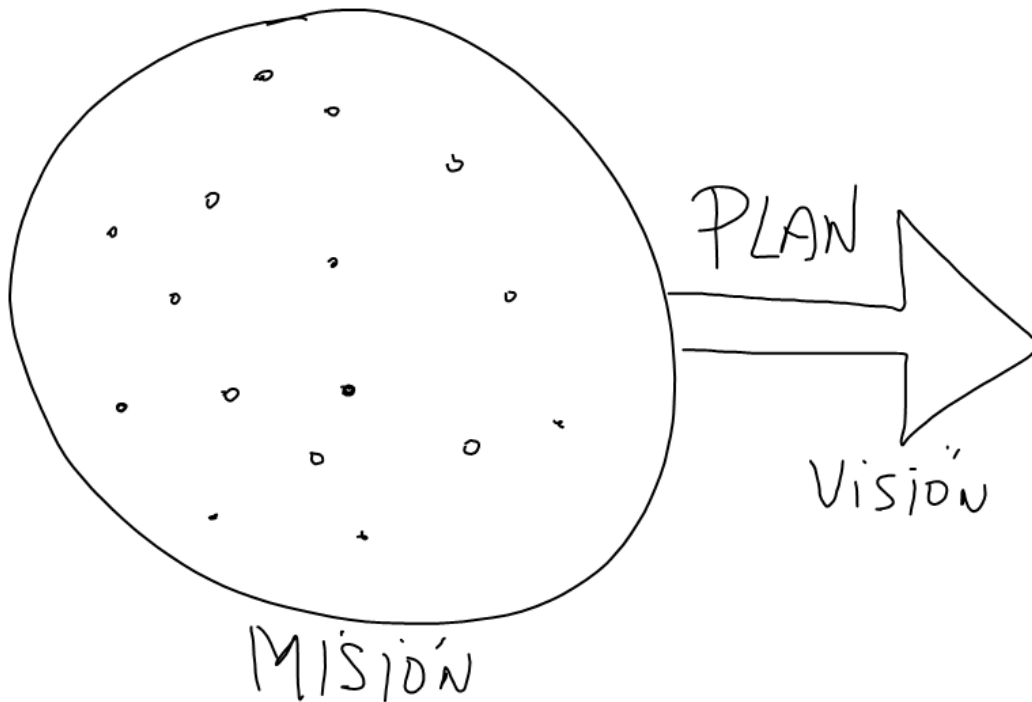
Estrategia como Perspectiva - nuestra visión y cómo alcanzarla

---

Hay una "R" de Ackoff.

Estrategia como Relevancia - cómo logra la empresa ser única.

---





1945

# PATRO-  
WATO

3 PATRONOS

COORD

COORD.

INST. INU.  
CEN

CONSEJOS,  
ACADEMICOS,  
AREA FISICO,  
MATEMATICA  
Y DE INGENIERIA.

15

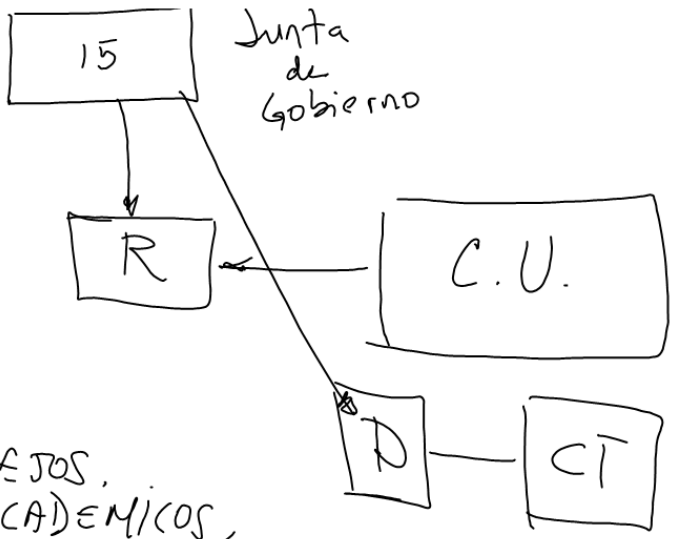
Junta  
de  
Gobierno

R

C.U.

D

CT



## Estrategias Intensivas

### Las estrategias en acción - Universidad América Latina

<http://ual.dyndns.org> › biblioteca › Pdf › Unidad\_05

#### LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En los años sesenta y setenta, hubo una tendencia hacia la diversificación, buscando no depender de una sola industria, pero los ochenta registraron un cambio de opinión. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter de la Harvard Business School dice: "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia". De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las divisiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se "ciñan a la trama" y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

**La diversificación concéntrica.** La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso reciente de Bell Atlantic Corporation, una compañía telefónica, en el negocio de la programación de videos. La industria de las transmisiones por cable se había opuesto a que el gobierno permitiera a las compañías telefónicas vender programación.

**La diversificación horizontal.** La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Por ejemplo, hace poco, Motorola ingresó en el mercado de los teléfonos inalámbricos, introduciendo un teléfono inalámbrico de 7.5 onzas y tapa abatible que, al principio, sólo se vendería en Sears Roebuck.

**La diversificación en conglomerado.** La suma de productos o servicios nuevos, no relacionados, se llama diversificación en conglomerado. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. Richard West, decano de la Escuela de Administración de la Universidad de Nueva York, dice: "El mercado de valores está recompensando el desmembramiento de los conglomerados, diciendo que los activos de las empresas valen más por separado que juntos. Existe una especie de asineria, donde el todo vale menos que las partes".

General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. General Electric fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradores. Esta empresa maneja más tarjetas de crédito que American Express, y posee más aviones comerciales que American Airlines.

## **LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

**La empresa de riesgo compartido (joint venture).** La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Otros tipos de contratos de cooperación incluyen a las sociedades para la investigación y el desarrollo, los contratos para la distribución cruzada, los contratos para las licencias cruzadas, los contratos para la producción cruzada y los consorcios para las pujas mancomunadas.

Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Kathryn Rudie Harrigan, profesora de administración estratégica de la Universidad de Columbia, resume así la creciente tendencia hacia las empresas en participación:

En el entorno actual de los negocios globales con recursos escasos, veloz ritmo de cambios tecnológicos y requisitos de cuantioso capital, la pregunta importante ya no es "¿deberíamos constituir una empresa en riesgo compartido?". Ahora la pregunta es, "¿qué empresas en participación y contratos de cooperación resultan más convenientes para nuestras necesidades y expectativas?" Y después, "¿cómo manejar estas empresas con mayor eficiencia?".

Los contratos de cooperación, incluso entre competidores, están adquiriendo cada vez mayor popularidad. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción. Sin embargo, existe el peligro de que ocurra una transferencia involuntaria de capacidades o tecnologías importantes hacia los niveles de la organización que están por abajo de los que cubre el contrato que se firmó. A menudo, cierta información que no está incluida en el contrato formal cambia de manos en la interacción y el trato que día con día tienen los ingenieros, comercializadores y desarrolladores de productos.

**El encogimiento.** El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.

En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse. La empresa que se declara en quiebra puede eludir el pago de obligaciones importantes y anular los contratos sindicales

**La desinversión.** La venta de una división o la parte de una organización se llama desinversión. Con frecuencia, la desinversión se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

**La liquidación.** La venta en partes de los activos de una compañía, por su valor tangible, se llama liquidación. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en algunos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

**La combinación.** Muchas organizaciones, por no decir que la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Ninguna organización se puede dar el lujo de recurrir a todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa. Es preciso tomar decisiones muy difíciles. Se deben establecer prioridades. Las organizaciones, al igual que las personas, tienen recursos limitados. Tanto las organizaciones como las personas deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.

Las organizaciones no pueden hacer muchas cosas de manera correcta porque los recursos y los talentos se dispersan demasiado y los competidores ganan ventajas. Muchas compañías grandes y diversificadas emplean una combinación de estrategias cuando sus diferentes divisiones siguen diferentes estrategias. Asimismo, las organizaciones que luchan por sobrevivir podrían emplear una combinación de varias estrategias defensivas, como por ejemplo la desinversión, la liquidación y el encogimiento, al mismo tiempo.

<https://economyatic.com/joint-venture/>

Héctor Fernández

## Joint venture

Algunas veces es necesario la ayuda de los demás para cumplir nuestras metas en el mundo en el que vivimos. La razón detrás de esto es que es sumamente complicado triunfar solo y es que es casi imposible saber acerca de todo lo que nos rodea. La falta de información o experiencia, puede traducirse en un desvío del camino al éxito y al cumplimiento de las metas planteadas.

He aquí la importancia de rodearse de socios con experiencia, para así poder establecer sinergias, y cumplir con todos los objetivos planteados. La realidad es que estamos en un ámbito económico que necesita de colaboración para subsistir. Un nuevo paradigma empresarial y buen terreno para establecer los mejores contactos posibles, trabajar juntos y llegar lejos.

Pero todo ello lo saben en especial las empresas, en especial aquellas que se han adaptado con más facilidad y rapidez a los nuevos tiempos. Uno de estos ejemplos de éxito son los denominados: **joint venture**.

Pero, **¿Qué es una joint venture?**

## Definición de Joint venture

Esta palabra inglesa que significa colaboración empresarial (“Joint” es conjunto y “venture” es empresa”), es aplicada cuando dos o más empresas toman la decisión de introducirse en un nuevo mercado o desarrollar un negocio durante un determinado tiempo. El propósito será el de obtener las mayores ganancias posibles de esta unión o asociación.

Esta clase de contratos están muy bien desarrollados, por los beneficios, pero también los deberes que conllevan. Por ejemplo, establece que las empresas compartirán desde los objetivos finales hasta el control del proyecto común. Además, una vez firmado, quedará establecido que habrá que compartir los conocimientos de ambas empresas, ya sean tecnológicos, sobre el mercado, sobre el producto, etc.

Sin embargo, hace falta destacar que estas asociaciones estratégicas temporales no comprometen la independencia jurídica de cada una de las empresas, personas o cualquier tipo de organización involucrada. Lo que las une es una finalidad comercial, que será realizada a corto, media o largo plazo de acuerdo al motivo de la asociación y el tiempo estimado del cumplimiento de objetivos en conjunto.

Durante este tiempo de colaboración, las empresas tendrán que trabajar en una misma dirección y respetando las normas. Es una colaboración en donde se persigue una meta en conjunto que representará beneficios para ambos socios. Con esta colaboración serán compartidos el equipo de trabajo, los costes, las inversiones, el control y la responsabilidad.

Una joint venture suele realizarse en realidad entre empresas que complementen recursos unas con otras, que pertenezcan al mismo sector. De este modo cada una estará encargada de aportar la experiencia que posee sobre la materia. Así mismo, es una alianza muy recurrente en las **startups**.

Para que una asociación de este tipo dure, debe existir una compatibilidad organizativa entre los socios a la par de un esfuerzo en conjunto. Tanto las aportaciones como los beneficios serán repartidos de manera equilibrada, sin que haya la necesidad de que una parte domine a otra.

En resumen, una joint venture es una alianza beneficiosa para las empresas que formen parte de esta, siempre y cuando se tenga en mente que es una asociación de responsabilidades, normas y deberes. A continuación, una serie de factores que aporta una joint venture:

- Diversifica los riesgos, puesto que los comparten las empresas conformantes.
- Impone responsabilidades compartidas. Fallos y errores, todos son compartidos.
- Comparte recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.), tal cual se reparten los fallos y errores, es trabajo en equipo.
- Apertura a nuevos mercados, en especial cuando las compañías son de países distintos.
- Incrementa las operaciones, se expanden juntas y tienen la posibilidad de introducirse en varios sectores.



## Características de las joint venture

Con lo explicado hasta ahora podemos elaborar un listado con las características de una joint venture:

- Puede estar conformada por dos o más empresas.
- Las empresas deben compartir recursos, fallos y errores a partes iguales.
- Conservan su independencia, por lo que trabajan de forma autónoma manteniendo cada uno su imagen y marca.
- Se estipularán los derechos y obligaciones de cada empresa en el acuerdo. En éste se especifican las asignaciones de cada una.
- Dicho acuerdo puede ser de tipo societario o contractual, es decir, puede surgir una nueva sociedad o un contrato.

## Clases de joint venture

Las joint venture se han diversificado tanto, que en la actualidad existen asociaciones de todo tipo. Son muchos modelos con la misma esencia todos pero aplicando variadas modalidades. Las más destacadas son:

- **De proyectos:** Poseen la finalidad de desarrollar un proyecto con una limitación de tiempo.
- **De inversión (BOT: Build/Operate/Transfer):** Su objetivo está enfocado en crear una empresa dilatada en el tiempo que sea necesario para desarrollar una serie de actividades determinadas.
- **De tipo concentrativo:** Una decisión asidua es la de centralizar en la nueva empresa resultante sus núcleos de negocio o elementos.
- **De coinversión:** Está identificada por el aporte monetario o de bienes que aporta cada empresa. Su propósito es el

de lograr mayores utilidades, aún más de las que pudiera alcanzar de manera individual. Ejemplos son la incorporación de nuevos mercados y economías de escala.

- **De alianzas estratégicas:** Aquí no es necesario el aporte de capital, puesto que lo que suman son los recursos de cada empresa. Estos recursos se colocan a disposición de todos los contratantes.
- **Horizontales, verticales, conglomerados:** Horizontales se refieren a las empresas que participan en la misma fase económica; las verticales son las empresas que están en fases económicas distintas. Mientras que los conglomerados son las empresas que tienen actividades distintas.
- **Equity Joint Ventures (EJV):** Este acuerdo implica la creación de una nueva sociedad, que tendrá una personalidad jurídica propia con respecto a las empresas que estén participando.
- **Contractual o Non-Equity Joint Ventures (CJV):** Las compañías emplean un contrato de colaboración empresarial sin la necesidad de crear una nueva sociedad. Ellas si bien realizan una actividad en común, establecen una serie de contratos de colaboración en donde existirán cláusulas con especificaciones acerca de las asignaciones de cada parte en la empresa.

## **Ventajas y desventajas de una joint venture**

Si bien al compartir recursos como capital, materias primas, tecnologías, canales de distribución, recursos humanos, etc., al momento de involucrarse en una joint venture; hay que mencionar que no todo son aspectos positivos en esta clase de acuerdos. Como en toda clase de asociación habrá compromisos que puedan resultar complicados en algún punto del contrato.

Sin embargo, estas asociaciones se han vuelto famosas por sus buenos resultados, con ellas ha sido posible que numerosas empresas sean capaces de entrar en mercados que consideraban imposibles, y otras muchas se han consolidado como líderes mundiales. Muchas han durado décadas y permanecen en pie todavía. Por lo que los beneficios son cuantiosos, eso nadie lo duda también.

## Beneficios del Join venture

- **Minimización de riesgos:** Con ambos capitales y recursos de las empresas asociadas, los riesgos serán minimizados.
- **Mayor competitividad:** He aquí uno de los mayores beneficios y el más buscado entre las empresas que desean expandirse. Si por separados estas empresas son competitivas, con esta clase de acuerdos aumentaran este nivel. Ganando así ambas productividad y competitividad.
- **Objetivos compartidos:** Para tener un acuerdo es necesario primero el fijar una serie de objetivos a alcanzar, y al hacer esto se estarán compartiendo los mismos. Se trabajará en conjunto para ello. Ya sea a mediano o largo plazo.
- **Facilita la entrada a nuevos mercados:** Con la asociación con empresas de diferentes países es mucho más fácil la entrada de empresas extranjeras al mercado destino. Estas joint venture suelen darse en compañías que se complementan, no que compiten directamente entre ellas, por lo que es un ganar, ganar.
- **El conocimiento es compartido:** También es mucho más sencillo obtener información sobre el público del nuevo mercado o el know-how, entre otras cosas.
- **Es más fácil conseguir financiación:** Cuando dos empresas piden un préstamo dan una mayor imagen de solvencia y repartición de riesgos. Por lo que es más fácil obtener financiaciones.

## Desventajas del joint venture

- **Se aporta un capital alto:** Las ganancias pueden ser mucho más altas, pero los riesgos también. Es necesario incrementar bastante la aportación de capital.
- **Conflictos de intereses:** Durante el transcurso del acuerdo pueden presentarse situaciones no previstas que originen un conflicto de intereses.
- **Valoración individual de las empresas:** En algún punto, puede que alguna de las empresas piense que está aportando más que la otra. Es por ello que deseará recibir un mayor porcentaje de beneficios. La repartición de beneficios debe ser establecida desde el inicio.