



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2016/2017

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE DOS
EMPRESAS MULTINACIONALES. EL CASO DE UNILEVER Y
HENKEL**

ANALYSIS OF CORPORATE STRATEGIES OF MULTINATIONAL
COMPANIES. THE CASE OF UNILEVER AND HENKEL

Realizado por el alumno Dña. Carolina Irene Domingo Pérez

Tutelado por el Profesor Dra. Dña. Beatriz Jiménez Parra

León, a 12 de Julio de 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN	4
ABSTRACT	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	6
4. METODOLOGÍA	7
5. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	7
5.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	7
5.2. NIVELES DE ESTRATEGIA	10
5.3. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	11
6. CRECIMIENTO Y DESARROLLO	13
6.1. DIRECCIONES DE DESARROLLO	14
6.1.1. Estrategias de expansión	15
6.1.2. Estrategia de diversificación	20
6.1.3. Estrategia de integración vertical	22
6.1.4. Estrategia de reestructuración	23
6.2. MÉTODOS DE DESARROLLO	26
6.2.1. Desarrollo interno	26
6.2.2. Desarrollo externo	27
7. CASOS DE ESTUDIO: UNILEVER Y HENKEL	38
7.1. INTRODUCCIÓN A LAS EMPRESAS	38
7.1.1. Unilever	38
7.1.2. Henkel	39
7.2. DATOS FINANCIEROS	39
7.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO	42
7.3.1. Estrategia de expansión	42
7.3.2. Estrategias de Internacionalización	52
7.3.3. Estrategias de diversificación	54
7.3.4. Estrategia de integración vertical	57
7.3.5. Estrategia de reestructuración	58
7.4. MÉTODOS DE DESARROLLO	61
7.4.1. Crecimiento interno	61
7.4.2. Crecimiento Externo	62
8. CONCLUSIONES	65
9. BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1. Diagrama de Abell	13
Figura 6.2. Direcciones Desarrollo (Ansoff)	15
Figura 6.3. Direcciones Desarrollo (Guerras y Navas)	15
Figura 7.4. Principales productos Unilever y Henkel en sus dos divisiones comunes... 48	
Figura 7.5. Principales marcas cuidado del hogar Unilever	55
Figura 7.6. Principales marcas cuidado del hogar Henkel	55
Figura 7.7. Principales marcas cuidado personal Unilever	55
Figura 7.8. Principales marcas cuidado personal Henkel.....	56
Figura 7.9. Principales marcas alimentación Unilever	56
Figura 7.10. Principales marcas adhesivos y otras tecnologías industriales Henkel.....	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 6.1. Razones para la diversificación	20
Cuadro 6.2. Ventajas e inconvenientes de la integración vertical	23
Cuadro 6.3. Causas y medidas para el saneamiento de un negocio	25
Cuadro 6.4. Motivos para el desarrollo externo	28
Cuadro 6.5. Ventajas e inconvenientes de la cooperación o alianza	32
Cuadro 6.6. Tipos de acuerdos de cooperación	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 7.1. Porcentaje de ventas Unilever y Henkel para el ejercicio 2016	40
Tabla 7.2. Facturación de Unilever en el ejercicio 2016	41
Tabla 7.3. Facturación de Henkel en el ejercicio 2016	41
Tabla 7.4. Porcentaje de ventas por regiones de Henkel	42

1. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) pretende analizar las estrategias corporativas que han llevado a cabo desde sus comienzos dos conocidas empresas multinacionales, líderes del sector de los bienes de consumo: Unilever y Henkel. Para ello, en primer lugar se ha enfocado el estudio hacia la parte teórica de las estrategias a nivel corporativo, diferenciando entre direcciones y métodos de desarrollo. En segundo lugar, ya desde un punto de vista más práctico, se han analizado las estrategias llevadas a cabo por cada una de dichas compañías, teniendo en consideración las similitudes y diferencias que existen, tanto en las direcciones de desarrollo adoptadas por las mismas, como en los métodos de desarrollo empleados.

Palabras Clave: estrategias corporativas, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo, empresa multinacional.

ABSTRACT

The aim of this Degree Final Project is to analyze the corporate strategies that has been carried out by two well-known companies which are leading in the sector of consumer goods: Unilever and Henkel. For that reason, on the one hand, the study has focused on the theoretical part of strategies at the corporate level, distinguishing between development directions and development methods.

On the other hand, from a practical point of view, it has been analyzed the strategies carried out by each of these companies, taking into account the similarities and differences that can exist between the development strategies and the development methods used.

Key words: corporate strategies, development directions, development methods, multinational company.

2. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mayor parte de las empresas se encuentran en un entorno cambiante, inestable y dinámico. Esto genera una situación de incertidumbre continua para las empresas. Por ello, es necesario que se establezcan una serie de decisiones a nivel estratégico en función de dicha situación. El cómo hacer frente a dicho entorno va a hacer que algunas empresas continúen creciendo y otras, por el contrario, desaparezcan. De esta cuestión se encarga directamente la estrategia corporativa.

Las estrategias han sido y son decisiones de vital importancia en cualquier campo, para obtener el logro de unos objetivos. En este trabajo resulta relevante el hecho de poder estudiar las estrategias desde una perspectiva empresarial, ya que son elementos claves en las organizaciones, pues dependiendo de la estrategia adoptada, una empresa puede lograr o no una ventaja competitiva que le permita un crecimiento a nivel global.

Para poder explicar las estrategias en el plano práctico, hemos elegido dos empresas multinacionales, tales como Unilever y Henkel. Por su parte, Unilever es una empresa anglo-holandesa líder en su división de cuidado personal, mientras que Henkel, empresa alemana, es líder en su división de adhesivos y tecnologías industriales.

Ambas cuentan con varias unidades de negocio y, además, comparten negocios como el del cuidado personal y del cuidado del hogar. Sin embargo, analizaremos todas y cada una de las unidades de negocio, ampliando el análisis tanto al negocio de la alimentación, en el caso de Unilever, como al negocio de adhesivos y otras tecnologías industriales, en el caso de Henkel.

La decisión de la estrategia adecuada por parte de las empresas anteriormente señaladas resulta de interés para el tema objeto de estudio y, más concretamente, especificar las distintas direcciones y métodos que han decidido implantar cada una de ellas. Por ello, el trabajo se estructura como sigue a continuación.

En los dos siguientes epígrafes se especificarán los principales objetivos perseguidos en el presente Trabajo Fin de Grado (TFG), así como la metodología utilizada para llevar a cabo el mismo. Posteriormente, nos centramos en el marco teórico, con la introducción del concepto de estrategia empresarial, observando la evolución de dicho concepto a través de los años mediante las distintas aportaciones que han realizado autores conocedores de la materia que se trata. Seguidamente, se exponen los distintos niveles

que forman la estrategia. Además del nivel corporativo en que se centra este trabajo, se tratan, aunque en menor profundidad y, no por ello son niveles menos importantes, el nivel competitivo y funcional. A continuación, se hace una distinción, que resulta necesaria en el plano de la estrategia corporativa, entre los conceptos de crecimiento y desarrollo, para posteriormente adentrarse en las distintas direcciones (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración de actividades) y métodos de desarrollo (desarrollo interno y desarrollo externo) que deberán adoptar las empresas, para decidir los negocios en los cuáles tienen oportunidad de crecimiento.

Por otra parte, ya desde una perspectiva más práctica, en primer lugar, se hace una introducción para cada una de las empresas, aportando también algunos datos a nivel financiero. A continuación, nos centraremos en el análisis tanto de las direcciones como de los métodos de desarrollo que han seguido cada una de las compañías. Finalmente, se presentarán las principales conclusiones obtenidas.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El principal objetivo del presente TFG es analizar las estrategias corporativas llevadas a cabo por Unilever y Henkel, a lo largo de todos estos años, así como estudiar si existen similitudes y diferencias significativas entre dichas compañías, relativas al desarrollo, implantación y resultados obtenidos de tales estrategias corporativas.

Por otra parte, entre los objetivos secundarios perseguidos se encuentran los siguientes:

1. Analizar el concepto de estrategia empresarial y su evolución a lo largo de los años y describir los distintos niveles de estrategia existentes.
2. Ahondar en el concepto de estrategia corporativa y sus dimensiones, así como en la definición del campo de actividad.
3. Analizar las distintas direcciones y métodos de desarrollo existentes, desde un punto de vista teórico.
4. Analizar, desde una perspectiva más práctica, cuáles han sido las direcciones y métodos de desarrollo llevados a cabo por las dos empresas objeto de estudio.

4. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos anteriormente descritos, en primer lugar se ha contado con una gran cantidad de información proveniente de fuentes secundarias entre las que cabe destacar la consulta de diferentes libros citados a lo largo del presente trabajo y en la bibliografía final, que se centran en el estudio de las estrategias a nivel corporativo, como es el caso del libro de autores como Navas López y Guerras Martín, o el libro del autor Ventura Victoria, entre los manuales más consultados para ampliar el marco teórico del presente trabajo.

En lo relativo al estudio de la parte práctica, se ha querido trabajar con información primaria, mediante un contacto directo con ambas empresas a través de varios medios de comunicación, aunque no se consiguió la colaboración de ninguna de ellas, lo cual hubiese sido de gran utilidad para el presente trabajo. Aun así, se ha contado con gran cantidad de información a través de fuentes secundarias como han sido las respectivas páginas web de ambas compañías tanto a nivel nacional como internacional, además del uso continuo de los distintos informes anuales que ofrecen ambas compañías a nivel internacional. Asimismo, toda esta información se contrastó con otras fuentes secundarias mediante la consulta de una gran cantidad de artículos de revistas científicas, principalmente Alimarket, disponible en la facultad además de permitir el acceso a determinados artículos vía on-line. También se han consultado numerosos artículos de periódicos, especialmente nacionales, tales como ABC, El País, Expansión, Europa Press, entre otros, que han permitido obtener noticias sobre las distintas estrategias llevadas a cabo por ambas empresas. En lo relativo a las bases de datos, se han utilizado Dialnet y ABI, ésta última especializada en economía. Por otra parte, se han manejado anteriores trabajos que abordan el tema objeto de estudio.

5. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

5.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Según establecen autores como Bueno Campos (1996) y Grant (2014) para referirnos al término estrategia nos tenemos que remontar unos 500 años a.C., con la clásica obra china escrita por Sun-tzu (Michaelson y Michaelson, 2004; Sun-tzu., 2008) "El arte de la guerra", que es el libro de estrategia más antiguo del mundo donde se presenta la estrategia como el "dao", entendido este como objetivo o camino que debe seguir la

humanidad para alcanzar el éxito. Asimismo, el término "estrategia" procede de la palabra griega "strategia" que significa mando de un ejército, y es que en realidad tanto la estrategia militar como la estrategia empresarial comparten una serie de principios comunes, como es la distinción entre estrategia y táctica. En primer lugar, estrategia es definida como un plan global de recursos para obtener una posición única, mientras que la táctica se considera como un conjunto de tareas para llevar a cabo una acción específica, en otras palabras, la estrategia se utilizaba para conseguir la victoria en la guerra, mientras que la táctica era empleada para ganar las batallas.

Los principios de ambas estrategias, tanto militares como empresariales, han tendido a desarrollarse por caminos aislados, lo cual implica que no haya una sola teoría para definir la estrategia.

En lo referido a la estrategia en el campo de la economía, se puede considerar su entrada el año 1944 con la publicación de Von Neumann y Morgenstern y su Teoría de Juegos, de contenido matemático pero que será de aplicación en situaciones conflictivas tanto de guerra, de política o en los negocios. En la década de los 60, será con la obra de Chandler (tal como se cita en Bueno Campos, Morcillo Ortega, y Salmador Sánchez, 2006) que se defina la estrategia como:

"La determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico para una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos objetivos".

Más tarde en 1965, será Ansoff con su obra "Corporate Strategy", quien aporte la siguiente definición sobre el concepto:

"La estrategia es una regla para tomar decisiones" (Ansoff, 1976, p. 137).

A partir de ese momento, empiezan a surgir gran cantidad de definiciones sobre el concepto de estrategia. A continuación, vemos la evolución que ha ido experimentado el término:

- *"La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de*

negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser" (Andrews, 1977, p. 59).

- *"Por estrategia se debe entender tanto el proceso de fijación de objetivos a lograr a medio y largo plazo como la asignación de los recursos necesarios para el logro de los mismos, lo que se concretará en las políticas que permitirán desarrollar dichas estrategias" (Renau Piqueras, 1985, p. 79).*
- *"Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar" (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 5).*
- *"La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico" (Menguzzato y Renau, 1995, p. 78).*
- *"Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders" (Johnson y Scholes, 2001, p. 10).*
- *"Una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Es un plan, una estratagema -ploy- (maniobra para burlar a un adversario o competidor), una pauta, una posición y perspectiva" (Mintzberg, Quinn, y Ghoshal, 2002, p. 10).*
- *"La estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, y de que estas cosas estén integradas entre sí" (Porter, 2003a, p. 71).*

- *"La estrategia es un patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador que determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos que selecciona los negocios en que se participa o se va a participar y que comprende todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, competitivo y funcional)"* (Ventura Victoria, 2008, p. 14).

- *"La estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos"* (Guerras Martín y Navas López, 2012, p. 38).

Tras haber citado distintas definiciones del concepto de estrategia, podemos ver como en conjunto todas ellas hacen referencia al establecimiento de unos objetivos o acciones en el largo plazo para alcanzar unas metas, valiéndose de unos recursos, que dependen del entorno en donde operan. A continuación, trataremos los tres niveles de estrategia que existen en la dirección estratégica de las empresas, teniendo en cuenta que en el presente TFG nos centraremos en el estudio de las estrategias a nivel corporativo.

5.2. NIVELES DE ESTRATEGIA

Se distinguen tres niveles para definir las estrategias en las organizaciones. Estos tres niveles son el corporativo o de empresa, competitivo o de negocio y el nivel funcional (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- Estrategia Corporativa o de empresa:

En esta estrategia la empresa analiza todos aquellos negocios en los que le resulta de interés competir, y aquellos que debe abandonar, puesto que no le generan mayor valor. Es especialmente relevante, la búsqueda de sinergias entre las empresas, es decir, "que el todo valga más que la suma de las partes", dejando a un lado los resultados individuales que cada negocio pudiese generar.

Por otra parte, para Renau Piqueras (1985) este nivel de estrategia va dirigida hacia dos cuestiones: en qué negocios debe estar la empresa (combinación

producto-mercado) y de qué forma han de ser dirigidos los negocios para maximizar la habilidad de la empresa y poder conseguir sus objetivos. Asimismo, considera necesaria la integración entre los objetivos de la empresa, con los objetivos del entorno en el que ésta va a ejercer su actividad.

- Estrategia Competitiva o de negocio:

Esta estrategia establece cómo las empresas deben competir para alcanzar el éxito en sus respectivas actividades, negocios o incluso dentro de cada unidad estratégica de negocio adoptada. El objetivo clave es crear una ventaja competitiva, mediante el uso de recursos y capacidades propios que la sustenten. En esta estrategia competitiva es necesario definir unas unidades de análisis específicas, también denominadas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que constituyen un conjunto de actividades homogéneo desde el punto de vista estratégico puesto que adoptarán la misma estrategia competitiva pero, a su vez, cada UEN se establecerá en un entorno competitivo específico, con distintos competidores, con factores de éxito únicos y competencias distintas, lo cual precisará de una estrategia competitiva que ha de ser distinta.

Renau Piqueras (1985) considera que la respuesta a cómo podría competir una empresa en un negocio determinado respondería a dos cuestiones: cómo asignar los recursos en función de la competencia y poder alcanzar así los objetivos fijados y cómo integrar las actividades de las áreas funcionales, de modo que se logre la optimización en el empleo de los recursos.

- Estrategia Funcional:

Este nivel de estrategia establece cómo utilizar y aplicar los recursos y capacidades de la empresa, con el fin de maximizarlos dentro de cada área funcional. Para ello, es necesario que la empresa integre un conjunto de decisiones funcionales tales como: producción, finanzas, marketing y recursos humanos. Además este tipo de estrategia debe estar coordinada para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.

5.3. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Tal y como se ha comentado con anterioridad, la estrategia corporativa hace referencia a la toma de decisiones sobre aquellos negocios en los que la empresa va a competir, así

como aquellos otros que va a abandonar. En lo relativo a estos negocios Ventura Victoria (2008) hace una clasificación de ellos conforme a tres dimensiones:

1. *Dimensión vertical*, que consiste en decidir qué actividades dentro de la cadena vertical realiza y qué otras actividades abandona.
2. *Dimensión del producto*, en la que la empresa delibera la opción bien de diversificar sus productos, o bien especializarse en estos.
3. *Dimensión geográfica o de internacionalización*, donde la empresa decide dónde localiza sus actividades y el marco geográfico donde ubicarlas.

Uno de los pilares más importantes dentro de la estrategia corporativa atiende a la definición de campo de actividad entendido como el "*conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa*" (Navas López y Guerras Martín, 2016).

El modelo más importante para dar una definición de campo de actividad es el propuesto por Abell (1980), basado en una estructura tridimensional compuesta por: *funciones* de los clientes que se cubren, grupos de *clientes* a los que se atiende y *tecnologías* empleadas.

A partir este modelo, las empresas definen su campo de actividad teniendo en consideración dos variables: el ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos.

El *ámbito*, se refiere tanto al número de funciones, como al de grupos de clientes y tecnologías utilizadas por la empresa.

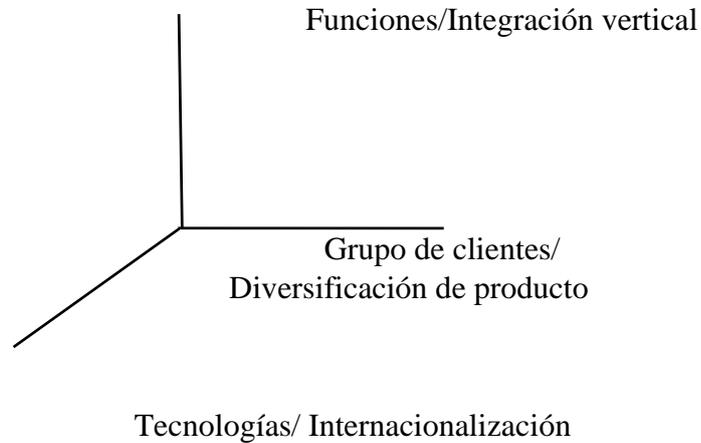
Si este ámbito es estrecho la empresa, en este caso, atendería a una única función, un solo grupo de clientes y emplearía el uso de una única tecnología. Y en contraposición, si el ámbito es amplio esto supondría atender a varias funciones, varios grupos de clientes y utilizaría varias tecnologías.

- Ámbito de funciones: explicaría las distintas necesidades de los clientes a los que se quiere atender.
- Ámbito de clientes: establece el tipo de clientes a los que pretende llegar, mediante criterios como pueden ser la segmentación de la demanda.
- Ámbito de tecnologías: supone competir en distintas industrias con distintos negocios.

Por su parte, los *segmentos estratégicos* representan las distintas combinaciones posibles entre funciones, clientes y tecnologías.

En la siguiente figura (Figura 5.1.), se recogen las aportaciones de Abell y Juan Ventura sobre lo que son las dimensiones de la estrategia corporativa.

Figura 5.1. Diagrama de Abell



Fuente: Abell (1980) y Juan Ventura (2008).

Según Navas López y Guerras Martín (2016), la diferenciación entre segmentos estratégicos se define como el grado en el que una empresa trata de forma diferente a los distintos segmentos de acuerdo a cada una de las dimensiones básicas con las que cuenta, es decir, funciones, grupos de clientes y tecnologías. Esta diferenciación se establece como respuesta a las distintas necesidades de los consumidores y se puede conseguir, bien modificando el propio producto o bien, modificando la estrategia comercial de la empresa.

Para concluir, diremos que a medida que el ámbito es más amplio y la diferenciación es también mayor, el campo de actividad será más complejo para la empresa. La definición de este campo de actividad dependerá de la misión y objetivos, además del entorno en el que esté presente y de la asignación de los recursos y capacidades de los que disponga (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Una vez expuesto el concepto de campo de actividad, vamos a definir dos conceptos referidos a la evolución por la cual las empresas deciden modificar dicho campo de actividad en el que actúan.

6. CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Son dos conceptos que hacen referencia a la evolución por la que la empresa modifica su tamaño o campo de actividad, aunque hay que destacar que no pueden ser aplicados como

sinónimos. Navas López y Guerras Martín (2016) hacen una clara distinción entre ambos conceptos:

La palabra *crecimiento* se refiere a incrementos de tamaño en variables como volumen de activos, producción, ventas, beneficios o recursos humanos. Este ha sido el objetivo principal de las empresas en cuanto a la definición de su estrategia corporativa debido, en parte, a la necesidad de éstas por mostrar una progresión continua y de futuro, de mantener su posición competitiva y mejorarla, y de aumentar su función de utilidad, para lo cual, los directivos han tenido que potenciar el crecimiento.

Por su parte, el *desarrollo* de la empresa es un concepto más amplio, ya que incluye variaciones cualitativas de la misma como es su campo de actividad, y no implica necesariamente un crecimiento, aunque bien es cierto que en la mayoría de los casos si suele darse esta premisa. Las estrategias de desarrollo deben de estar orientadas hacia la creación de valor pero, tal como se ha dicho, éstas pueden crear valor con crecimiento o sin él, como ocurre en el caso de las reestructuraciones de la cartera de negocios, que ampliaremos más adelante, o incluso, en una reducción del tamaño de la empresa.

Posteriormente, entraremos en profundidad en lo referido a las posibles opciones de desarrollo en las que puede verse involucrada una empresa, así como los métodos utilizados para llevarlas a cabo.

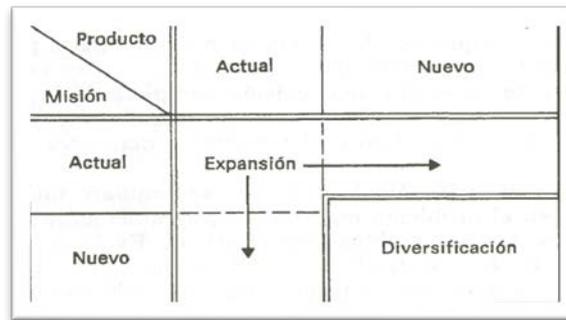
6.1. DIRECCIONES DE DESARROLLO

Las direcciones de desarrollo hacen referencia a determinar si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando, desarrollar otras nuevas o reestructurar sus negocios. En conclusión, implica decidir acerca de la modificación o no del campo de actividad (Guerras Martín y Navas López, 2007).

Una de las clasificaciones más utilizadas en cuanto a las direcciones de crecimiento y desarrollo es la propuesta por Ansoff (1976). En ella establece una clasificación en función de la situación existente, actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, en cuanto a producto-mercado se refieren. Sin embargo, cabe destacar que continúa latente el problema de vincular desarrollo con crecimiento, tal y como ya se había comentado anteriormente. De este modo, Ansoff (1976) identifica dos tipos de direcciones básicas: expansión y diversificación.

No obstante, serán Navas López y Guerras Martín (2016) quienes amplíen los conceptos de expansión y diversificación propuesto por Ansoff proponiendo variaciones que suponen la creación de estrategias de desarrollo más específicas tal como vemos en las figuras que aparecen a continuación (Figura 6.2 y Figura 6.3):

Figura 6.2. Direcciones Desarrollo (Ansoff)



Fuente: Ansoff (1976).

Figura 6.3. Direcciones Desarrollo (Guerras y Navas)



Fuente: Guerras y Navas (2016) adaptada de Ansoff.

A partir de los trabajos de Ansoff (1976) y de Guerras Martín y Navas López (2007; 2016) a continuación, se analizan las principales tipologías de estrategias o direcciones de desarrollo que pueden llevar a cabo, de forma general, las empresas.

6.1.1. Estrategias de expansión

En este caso, la empresa se orienta hacia el desarrollo de productos y/o mercados tradicionales. Esta estrategia tiene una estrecha relación con la actividad actual de los negocios y va a suponer un crecimiento para la empresa, pero no por ello va a implicar necesariamente, como bien comentamos, una modificación de su campo de actividad.

Entre las principales estrategias de expansión es posible diferenciar las siguientes:

6.1.1.1. Penetración en el mercado

Mediante esta estrategia la empresa pretende intensificar su volumen de ventas -cuota de mercado- enfocándose hacia sus clientes actuales o tratando de encontrar otros nuevos, que consuman sus productos actuales. Esta estrategia no supone una modificación del campo de actividad, puesto que la empresa se mantiene en sus productos y mercados tradicionales, pero sí implica un crecimiento mediante el aumento de la cuota de mercado e, incluso, mediante los activos y la contratación de personal.

Esta estrategia puede alcanzarse mediante el uso de variables comerciales (campañas publicitarias, promociones, reducciones en precio, etc.) que, a su vez pueden ser destinadas a los clientes actuales, para que aumenten la frecuencia en el uso del producto o servicio. Por otra parte, también puede ir dirigida hacia la captación de nuevos clientes de otras empresas o nuevos clientes potenciales que no vienen consumiendo el producto o servicio, pero mediante su uso se pretende conseguirlo.

La penetración en el mercado es apropiada cuando se dan las siguientes circunstancias:

- La industria se encuentra en una fase de rápido crecimiento o tiene expectativas de ello en el futuro.
- Existe una demanda insatisfecha capaz de proporcionar un alto número de clientes potenciales.
- Existen industrias en declive, que podrán crecer debido al abandono de otras empresas de la industria que no han soportado la presión de la competencia (Johnson, Scholes, y Whittington, 2006).

No obstante según Pearce y Robinson (1997) esta estrategia supone una serie de riesgos a tener en consideración, como son:

1. Dependencia de las condiciones y evolución del entorno, ya que los cambios repentinos en dicho entorno, provocan que tanto los negocios como la ventaja competitiva de una empresa se queden obsoletos, sin opción de variar hacia una nueva actividad de manera urgente.
2. Especialización en una sola actividad, lo que conlleva que un error en una decisión estratégica, genere una situación de riesgo y peligro para la empresa.

3. Pérdida en la obtención de sinergias para ampliar su campo de actividad y poder aprovechar los recursos y capacidades que supondrían una rentabilidad adicional.

6.1.1.2. Desarrollo de productos

Esta estrategia reside en la presencia de la empresa en el mercado actual, pero desarrollando nuevos productos que posean características nuevas y diferentes. Se puede conseguir introduciendo innovaciones tecnológicas en los productos tradicionales que sirvan para mejorar sus prestaciones. Estas modificaciones pueden ser accesorias, que mejoren ligeramente los productos, o sustanciales, cuando los productos tradicionales se quedan obsoletos y es necesario sustituirlos por otros que suplan la misma función. Otra forma de conseguir este tipo de desarrollo, es mediante la ampliación de la gama de un producto básico con distintas prestaciones. De esta manera la función de los productos no cambiaría, pero los nuevos formatos de una gama podrían adaptarse mejor a los diferentes gustos y necesidades que presenten los clientes, pudiendo así ofrecer una amplia variedad.

Esta es una estrategia muy adecuada para aquellas industrias que son muy dinámicas o muy competitivas, donde existe una constante innovación y los ciclos de vida de los productos son muy cortos, es más, puede resultar casi de obligado cumplimiento si este tipo de industrias pretende competir y poder alcanzar el éxito. Además, puede contribuir a reforzar el renombre de las empresas ante los clientes y generar distintas sinergias, al compartir los diferentes productos y las mismas estructuras, tanto comerciales como de distribución y las de producción.

A pesar del atractivo de esta estrategia, autores como Johnson y Scholes (2001) mantienen que la creación de una nueva línea de productos es muy costosa, arriesgada y poco rentable, implicando mayores gastos en I+D. Esto a su vez, será la causa de que el desarrollo de productos no sea sostenible en el largo plazo a no ser que se desarrollen o adquieran nuevas competencias.

6.1.1.3. Desarrollo de mercados: La Internacionalización

Esta estrategia consiste en ofrecer los productos tradicionales o actuales de la empresa en nuevos mercados, aprovechando así la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas, para poder comercializar sus productos en otros ámbitos distintos del actual. En lo referente a los nuevos mercados a los que la empresa se enfoca, cabe mencionar los siguientes (Johnson y Scholes, 2001):

1. Nuevos segmentos de la industria, que comparten factores de éxito en aquellos mercados en los que se venía operando con anterioridad.
2. Nuevas aplicaciones que pueden implantarse en los productos actuales, adaptándolos a nuevas funciones distintas de las que se satisfacía hasta el momento.
3. Nuevas áreas geográficas, donde la empresa pueda vender sus productos tradicionales, bien sean de ámbito local, regional, nacional o internacional.

Dentro del desarrollo de mercados consideramos como un caso particular la *estrategia de internacionalización* ya que el motivo principal que suele llevar a las empresas a internacionalizarse es la búsqueda de nuevos mercados tanto para sus productos como para sus servicios. Dicha estrategia es considerada como el proceso mediante el cual una empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos comerciales, financieros y de conocimientos entre los distintos países en los que opera (Araya Leandro, 2009).

Entre los motivos que tienen las empresas para apostar por una internacionalización señalamos los siguientes (Dess y Lumpink, 2003):

- Incrementar el tamaño de los mercados potenciales para sus productos y servicios, lo que implica automáticamente un incremento, tanto de los ingresos como de los activos de las compañías y, a su vez la obtención por parte de la empresa de economías de escala.
- Prolongar el ciclo de vida de un producto que está en su etapa de madurez, pero que tiene una gran demanda en otros mercados.
- Optimizar la ubicación de sus actividades dentro de la cadena de valor, lo que permitirá a la empresa obtener determinadas ventajas estratégicas (mejoras en el funcionamiento, reducción de costes y reducción del riesgo, entre otras).

De acuerdo con Fernández Sánchez (2005), las estrategias para competir a nivel internacional se pueden clasificar en los cuatro tipos que se especifican a continuación:

1. Estrategia internacional

Esta estrategia se ocupa de transferir los productos y habilidades de la empresa matriz a mercados exteriores y resulta de aplicación lógica cuando la empresa cuenta con una

competencia clave, de la que no disponen sus competidores locales, lo que hace que la presión para la disminución de costes sea muy baja.

Asimismo, el uso de este tipo de estrategia implica que la empresa cuente con mínimas adaptaciones locales y que su empresa matriz tenga un control total sobre las filiales.

2. Estrategia global

Esta estrategia se centra en el control de costes, lo cual exige un grado de coordinación e integración entre los distintos negocios muy alto. Las compañías que implantan esta estrategia ofrecen productos y servicios estandarizados y localizan sus actividades en unas pocas ubicaciones, o lo que es lo mismo, llevan a cabo una centralización de sus actividades.

Esta alta centralización hace más difícil para las compañías filiales el hecho de poder aportar conocimientos y capacidades sobre su experiencia a nivel local, limitándose únicamente a la ejecución de una estrategia común, sin apenas autonomía. En este caso, el conocimiento de la organización suele retenerse en la alta dirección (Ventura Victoria, 2008).

Además, el uso de esta estrategia implica que los productos globales van a satisfacer un mayor número de necesidades, debido a que poseen un precio más bajo, y que éstos se comercializarán con las mismas características y funciones en las distintas áreas geográficas, facilitando así la existencia de economías de escala.

3. Estrategia multinacional

Esta estrategia oferta productos y servicios adaptados a los mercados locales mediante una coordinación e integración de actividades. Las decisiones tienden a ser más descentralizadas para permitir a la empresa la adaptación de sus productos y una rápida respuesta a los cambios en la demanda.

Por otro lado, tal y como apunta Ventura Victoria (2008), esta estrategia no permite explotar economías de escala, lo cual provoca un aumento en los costes y el conocimiento se va a retener a escala local, lo que hace que su difusión hacia otras filiales resulte difícil.

4. Estrategia transnacional

Con este tipo de estrategia los directivos van a evitar tanto concentrar las actividades, como ocurría en la estrategia global, como dispersarlas en multitud de ubicaciones, como

ocurría en el caso de la estrategia multinacional. Sin embargo, sí que buscarán una compensación entre la eficiencia, la adaptación local y el aprendizaje.

Tal y como señalan Barlett y Ghoshal (1991), el reto de estas empresas consiste en perseguir una eficiencia, entendida no como un fin en sí misma, sino como medio para alcanzar una competitividad global.

Por otro lado, las innovaciones son un resultado del largo proceso de aprendizaje organizativo. El principio del modelo transnacional es que tanto los activos como las capacidades de la empresa se van a dispersar en función de la localización más beneficiosa para cada actividad concreta.

6.1.2. Estrategia de diversificación

En este tipo de estrategia la empresa agrega nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, operando en nuevos entornos competitivos y obteniendo así factores de éxito diferentes a los que ya disponía. En consecuencia, la diversificación implica novedad en conocimientos, técnicas e instalaciones, además de un cambio en la estructura de las organización (Navas López y Guerras Martín, 2016).

De acuerdo con Guerras Martín y Navas López (2015), existen diversas razones para llevar a cabo una estrategia de diversificación empresarial, que pueden ser clasificadas en tres grandes grupos, tal y como se observa en la siguiente cuadro (Cuadro 6.1):

Cuadro 6.1. Razones para la diversificación

Razones Externas	Razones Internas	Otros motivos
Saturación del mercado tradicional (declive de la demanda, obsolescencia, potencial de crecimiento alcanzado)	Reducción del riesgo global	Diversificación ventana (cambios tecnológicos)
Nuevas oportunidades de inversión para el crecimiento y la rentabilidad	Recursos y capacidades excedentes	Diversificación imagen (mejorar la imagen de la empresa)
	Generación de sinergias	

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

Una vez consideradas las principales razones por las que una empresa puede llevar a cabo una estrategia de diversificación, es necesario señalar que tanto los nuevos mercados

como los nuevos negocios pueden estar o no relacionados con los actuales. Por ello, es conveniente identificar dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada.

6.1.2.1. Diversificación relacionada

La diversificación es relacionada cuando las empresas entran en negocios que comparten recursos con las unidades de negocio ya existentes, bien a través de canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas, entre otras (Fernández Sánchez, 2005; Guerras Martín y Navas López, 2007).

Siguiendo a Navas López y Guerras Martín (2016), podemos señalar las siguientes, como algunas de las principales razones que pueden contribuir a implantar una estrategia de diversificación relacionada:

- Generación de sinergias entre los distintos negocios.
- Aprovechamiento tanto de las actividades, recursos y capacidades de las que ya disponía la empresa.
- Posibilidad para transferir ventajas competitivas a las nuevas actividades.

Sin embargo, este tipo de diversificación aparentemente muy adecuada, también supone una serie de riesgos a tener en cuenta generados de las dificultades para la creación de sinergias y los costes asociados para producirlas. Será Porter (2003b) quien identifique tres tipos de costes en este sentido:

- *Costes de coordinación*: suponen un enorme esfuerzo por parte de la alta dirección de la empresa.
- *Costes de compromiso*: cuando los distintos negocios tienen recursos compartidos, es necesario tener en consideración todos y cada uno de ellos.
- *Costes de inflexibilidad*: surgen para dar respuesta a los movimientos de los competidores sin perjudicar al resto de negocios y para superar las barreras de salida de algunos de ellos.

6.1.2.2. Diversificación no relacionada o conglomerada

La diversificación no relacionada o conglomerada supone un mayor grado de ruptura con la situación actual, siendo la forma más drástica de crecimiento, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación con los tradicionales (Ansoff, 1976).

Aunque en este tipo de estrategia los negocios no tienen ninguna relación entre sí, suele ser recomendable que las empresas busquen sinergias de tipo financiero, donde los

negocios excedentarios financien a aquellos que son deficitarios. Este tipo de diversificación suele darse frecuentemente mediante procesos de adquisición y fusión de empresas.

Entre los motivos que aconsejan a una empresa a tomar una estrategia de diversificación no relacionada encontramos los que se mencionan a continuación (Navas López y Guerras Martín, 2016):

- Reducción del riesgo global de la empresa.
- Búsqueda de alta rentabilidad.
- Mejor asignación de recursos financieros.
- Objetivos de la dirección como, poder, estatus, posibilidades de promoción, aumento de retribuciones, etc.

Como ya se ha señalado, esta es la forma de crecimiento más arriesgada y, por tanto tal y como señalan Navas López y Guerras Martín (2016), cuenta con numerosos inconvenientes o desventajas:

- Ausencia de sinergias entre los negocios.
- Las competencias específicas requieren de tiempo y experiencia para poder generar ventajas competitivas.
- La dispersión de intereses producido en el eje central de la empresa, como consecuencia de una gran variedad de actividades.
- Las dificultades de gestión y coordinación entre los distintos pueden ocasionar lentitud en los procesos de una empresa.
- Superar las barreras de entrada existentes en la nueva industria, lo que a su vez, puede provocar una pérdida del atractivo a invertir.

6.1.3. Estrategia de integración vertical

Esta estrategia supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, pasando así la empresa a convertirse en su propio proveedor o distribuidor/cliente. Por lo general, este tipo de diversificación suele darse siempre en la mayoría de las empresas, bien porque la empresa elabora ella misma parte de su producto y adquiere otra parte a sus proveedores, o bien porque las empresas comercializan o venden sus propios productos o servicios (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Además, según Ventura Victoria (2008) es necesario distinguir entre dos tipos de integración vertical: *hacia atrás, o aguas arriba*, cuando la empresa pasa a producir alguno de los factores que con anterioridad compraba a un proveedor y *hacia delante, o aguas abajo*, cuando la empresa se convierte en su propio distribuidor o cliente.

En el siguiente cuadro (Cuadro 6.2) se exponen algunas de las ventajas e inconvenientes de esta estrategia:

Cuadro 6.2. Ventajas e inconvenientes de la integración vertical

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> -Conseguir sinergias o economías de alcance -Eliminar los costes de transacción -Simplificación o eliminación del proceso productivo (de procesos intermedios) -Conseguir una mejora en la rentabilidad. -Defender las innovaciones de la imitación por parte de competidores -Garantizar el suministro de determinados factores productivos -Controlar la distribución y servicio postventa -Dificultar la entrada al sector a las empresas pioneras 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida del poder de adaptación ante los cambios del entorno - Problemas de gestión, incentivos y costes de agencia -Costes de integración (coste de oportunidad) - Dificultad para captar el margen de proveedores o clientes a los que se sustituye -Eleva las barreras de salida de la industria

Fuente: Elaboración propia a partir de Navas López y Guerras Martín (2016) y Ventura Victoria (2008).

6.1.4. Estrategia de reestructuración

En este tipo de estrategia las empresas ya no buscan un desarrollo y posterior crecimiento como hemos visto hasta ahora, sino que lo que se plantean es una reducción de su tamaño o campo de actividad para sus negocios básicos, bien especializándose o reestructurando la composición de sus negocios, eliminando alguno o cambiando unos por otros. Esta opción hace alusión a la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa

con el posible abandono de, al menos, uno de los negocios (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Hasta ahora una reestructuración en la cartera de negocios, o lo que es lo mismo, una reducción en el tamaño de la empresa, era visto como una opción negativa para la empresa. No obstante, hoy en día eso ha cambiado y es un fenómeno cada vez más frecuente en muchas empresas, debido principalmente a tres motivos que incitan a las empresas al uso de este tipo de estrategia. En primer lugar, el énfasis en la creación de valor para el accionista frente al objetivo de crecimiento. Otra de las razones sería la turbulencia del entorno y los costes de transacción que hace que las empresas reestructuren su cartera. Por último, la necesidad por parte de los directivos de centrarse en aquellos negocios que supongan una ventaja competitiva y al mismo tiempo permita optimizar el uso de recursos y capacidades (Grant, 2014; Navas López y Guerras Martín, 2016).

Una reestructuración comprende, al menos, alguna de las actuaciones que se exponen a continuación (Fernández Sánchez, 2005):

- a) Recortes de gastos (*retrenchment*): cambios organizativos con el fin de mejorar la productividad.
- b) Redimensionamiento (*downscaling*): reducción del tamaño mediante un recorte de los recursos tanto físicos como humanos.
- c) Reestructuración de la cartera de negocios (*downscoping*): centrarse en algunos negocios y deshacerse de otros que se aíslan de la actividad principal.

El objetivo de esta estrategia consiste en la creación de valor cuando la dirección de la empresa detecta que la estrategia corporativa no logra crear todo el valor que realmente pudiera. Esto se debe a alguna de las siguientes situaciones (Navas López y Guerras Martín, 2016):

- Resultados negativos de uno o varios negocios de la cartera que disminuyen la rentabilidad global. En este caso, la empresa se tendría que plantear qué hacer con los negocios que puedan provocarle resultados negativos.
- Existencia de uno o varios negocios de la cartera, que aún con resultados positivos, no generan sinergias y, por tanto, se podría prescindir de ellos porque no crean valor para el conjunto. En este caso, estamos hablando de un "saneamiento del negocio".

- La estructura de la cartera en conjunto no responde a la lógica dominante, por lo que surgen dificultades en la formación de sinergias y la creación de valor, es lo que a continuación llamaremos "reestructuración de la cartera de negocios".

A continuación, explicaremos más detenidamente en qué consisten estas dos últimas modalidades de reestructuración (Navas López y Guerras Martín, 2016).

6.1.4.1. Saneamiento de un negocio

En esta situación, al menos, uno de los negocios no añade valor para la empresa, no genera rentabilidad, pero la empresa considera que tiene posibilidades reales de recuperarlo, bien porque el negocio esté presente en una industria atractiva, bien porque forme una parte importante de la cartera de la empresa, o bien porque la dirección esté en condiciones de corregir las causas que provocaron esos malos resultados.

Seguidamente recogemos las principales causas de los malos resultados en un negocio que suelen ir acompañados, por lo general de un gran endeudamiento derivado de una financiación ajena por parte de las empresas. También señalamos algunas de las medidas que puede adoptar una empresa, para poder así frenar la caída de los resultados y comenzar un periodo de recuperación.

Cuadro 6.3. Causas y medidas para el saneamiento de un negocio

Causas	Medidas
Dirección poco eficiente	Cambio del equipo directivo
Exceso en la rapidez del crecimiento	Redefinición de la estrategia competitiva
Estrategia competitiva inadecuada	Venta de algunos activos
Altos costes internos	Refinanciación de la deuda
Aparición de nuevos competidores	Implantación de sistemas de reducción de costes (downsizing)
Cambios estructurales en la demanda	Controles de costes estrictos

Fuente: Elaboración propia a partir de Navas López y Guerras Martín (2016).

6.1.4.2. Reestructuración de la cartera de negocios

En este caso, no es un negocio de forma aislada el que muestra malos resultados, sino que es el conjunto de la cartera de negocios de la empresa, lo cual obliga a una redefinición o modificación del campo de actividad de la empresa.

Entre las alternativas para abandonar un negocio están:

Venta o desinversión: Resulta muy atractiva porque permite recuperar mejor la inversión realizada en un negocio y podría destinarse a un conjunto de inversores independientes, a otra empresa o a los directivos y profesionales del negocio que se pretende vender.

Cosecha: Consiste en intentar maximizar los flujos financieros a corto plazo, bien mediante el cese de inversiones o bien mediante la explotación de las oportunidades de rentabilidad todavía existentes. Esta estrategia puede dar lugar a que se acelere el declive del negocio en el caso de que los trabajadores o el mercado perciban el proceder de la empresa.

Liquidación: Resulta ser la opción menos atractiva para abandonar un negocio. Va a suponer el cese de las actividades propias de un negocio y la venta de activos remanentes, que supondrán la obtención de ciertos ingresos residuales. El problema de esta estrategia suele venir por parte de la dirección que puede resistirse a reconocer el fracaso del negocio y comenzar el proceso de liquidación.

6.2. MÉTODOS DE DESARROLLO

En el apartado anterior, hemos analizado las distintas direcciones de desarrollo que puede adoptar una empresa. A continuación, se analizarán los métodos que adoptan las empresas, tanto el desarrollo interno como el desarrollo externo, a través de los cuales las empresas pueden lograr cualquiera de las direcciones de desarrollo comentadas en el epígrafe anterior.

6.2.1. Desarrollo interno

El desarrollo interno, denominado también "crecimiento orgánico o natural", es la forma habitual para el crecimiento de la empresa mediante el aumento de su tamaño. La empresa lo desarrolla mediante sus propias inversiones, recursos, medios financieros y humanos y despliega sus competencias esenciales dirigiéndolas hacia una ampliación de sus negocios actuales o bien hacia la introducción de nuevos negocios, siempre que las inversiones se realicen respectivamente en la misma o distinta industria en la que ya se venía actuando (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Tal como establecen Collis y Montgomery (2007), entre los inconvenientes del desarrollo interno se encuentra el hecho de que se trata de un proceso de desarrollo lento, donde la

empresa pretende crear los recursos que aún no posee y donde las inversiones pueden ser difíciles de recuperar.

Sin embargo, las empresas, aunque tienen interiorizados los posibles riesgos que acabamos de citar, encuentran también algunos beneficios ante este tipo de desarrollo. Entre ellos destacan los dos que se comentan a continuación.

Por un lado, el desarrollo interno permite a las organizaciones tomar decisiones de manera incremental compatibles con su cultura empresarial y que le permiten internalizar el aprendizaje. Por otro lado, el crecimiento de un negocio de forma interna provoca un compromiso por parte de la dirección, con el desarrollo y con la explotación de los recursos de la organización. Esto ayuda a fomentar una cultura en la que se potencia el “espíritu empresarial” interno.

6.2.2. Desarrollo externo

"Es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento" (Navas López y Guerras Martín, 2016, p. 228).

El desarrollo externo no implica la adquisición de nuevos factores productivos o aumento de la capacidad de producción, porque se supone que ya existían de forma separada antes. Sin embargo, sí que implica un cambio de propiedad y titularidad de una de las empresas involucradas en dicho proceso.

Los motivos por los que una empresa se puede decantar por este tipo de desarrollo son los que se muestran a continuación (Cuadro 6.4):

Cuadro 6.4. Motivos para el desarrollo externo

Motivos de eficiencia económica	Motivos estratégicos	Otros factores
-Reducir los costes de funcionamiento (economías de escala, alcance y/o aprendizaje) -Reducir los costes de transacción -Rentabilizar los fondos excedentarios disponibles	-Alcanzar los nuevos recursos y capacidades -Superar barreras de entrada -Reducir el nivel de competencia e influir en su evolución posterior - Conseguir ventajas de manera automática - Lograr un tamaño adecuado para competir	- Cumplir con los objetivos fijados por los directivos - Respuesta ante las tendencias mayoritarias de la industria

Fuente: Elaboración propia a partir de Navas López y Guerras Martín (2016).

Por su parte, como principales ventajas e inconvenientes del desarrollo externo, podemos destacar las que se citan a continuación (Guerras Martín y Navas López, 2015):

Ventajas:

- Incorpora la capacidad productiva de la empresa integrada con mayor rapidez que en el caso del crecimiento interno.
- Facilita los procesos de diversificación no relacionada o internacionalización, resultando más fácil la entrada. Además, reduce el riesgo y es posible la adquisición de nuevos recursos y capacidades para poder actuar en un entorno competitivo.
- Mejora la decisión del momento de entrada en una industria o país.
- En industrias maduras, este tipo de crecimiento es de especial interés puesto que no modifica el tamaño total de la industria.

Inconvenientes:

- No siempre permite optimizar las decisiones en la gestión del proceso de crecimiento.

- Precisa de un proceso de obtención de la información y negociación con la empresa objetivo, que en muchas ocasiones no es de fácil implantación.
- Salvo excepciones, este tipo de desarrollo suele ser más costoso de llevar a cabo que el interno.
- Existencia de otros problemas derivados de la necesidad de una integración de los sistemas productivo, organizativo y cultural de las empresas que se asocian.
- Ciertas operaciones de concentración de empresas pueden estar limitadas por las administraciones públicas.

Desde las últimas décadas las empresas cada vez han tendido a un mayor desarrollo externo consistente en el agrupamiento o concentración sobre todo en aquellos mercados más desarrollados del mundo occidental. A continuación, se exponen los tres tipos de crecimiento externo que existen entre las empresas como son las fusiones, adquisiciones y cooperación o alianzas que establecen las organizaciones.

6.2.2.1. Fusiones

"Son uniones entre dos o más empresas, normalmente con la pérdida de personalidad jurídica de al menos un participante" (Navas López y Guerras Martín, 2016, p. 235).

Por lo general, las fusiones han contado con un alto porcentaje de fracasos en parte causados por dos problemas que vamos a desarrollar (Ventura Victoria, 2008):

- Valoración de los activos adquiridos. La empresa compradora realiza una estimación del valor de la empresa objetivo, pero esta estimación suele contener un margen de error, como consecuencia de un problema de información asimétrica entre las partes.
- Las sinergias surgidas de una fusión requieren de un proceso de integración de actividades que cuenta con multitud de dificultades como son la existencia de diferentes culturas y sistemas de gestión entre ambas empresas y, por otra parte, la resistencia y hostilidad a los cambios. Esto a su vez va a provocar un alargamiento en el periodo para obtener resultados o incluso revocar el éxito de una organización cuando las diferencias sean irreconciliables.

A continuación distinguimos entre tres tipos de fusiones que existen (Navas López y Guerras Martín, 2016):

1. Fusión pura

Se da cuando dos o más empresas, de tamaño similar, acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que proporcionan todos los recursos, tanto patrimonio (bienes y derechos) como deudas. Además, las dos empresas primitivas desaparecen, con la creación de la nueva.

2. Fusión por absorción

En este caso, la empresa absorbida desaparece jurídicamente y se integrará su patrimonio en la empresa absorbente, mientras que la absorbente seguirá existiendo, pero acumulando a su patrimonio parte del de la absorbida.

3. Fusión con aportación parcial de activo.

Esta situación ocurre cuando una sociedad aporta una única parte de su patrimonio a otra sociedad con la que se fusiona, y de ahí, bien surge una nueva sociedad a partir de un acuerdo de fusión, o bien surge una sociedad preexistente, la cual verá aumentado su tamaño. Es necesario que para que se produzca este tipo de fusión, la sociedad que aporta los activos no se disuelva.

Como contraposición a las situaciones de integración que acabamos de describir, a continuación, vamos a hacer mención a aquellas formas de desconcentración de empresas que no sólo no implican crecimiento de la empresa inicial, sino que incluso provocan una disminución del tamaño. Estas operaciones responden normalmente a procesos de reestructuración de empresas (saneamiento de un negocio o reestructuración de la cartera de negocios) y son:

- *Escisión*. Cuando una empresa hace una aportación de su tamaño a distintas sociedades pudiendo ser nuevas o preexistentes y pasar a disolverse.
- *Segregación*. Tiene lugar cuando una parte del patrimonio de una sociedad existente se divide en una o varias partes para crear otras sociedades con personalidad jurídica independiente, aunque bien es cierto que la totalidad de sus acciones van a estar en poder de la sociedad matriz.

6.2.2.2. Adquisiciones

"Una adquisición tiene lugar cuando una empresa, mediante diversos procedimientos, compra una parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla bien sea total o parcialmente. En este proceso, normalmente ninguna empresa pierde su personalidad jurídica, por lo que tanto la adquiriente como la adquirida siguen existiendo" (Navas López y Guerras Martín, 2016, p. 237)

Por otro lado, existen distintos niveles de control según el porcentaje del capital social de la empresa adquirida (absoluto, mayoritario o minoritario).

La compra de una empresa puede hacerse mediante un contrato de compraventa convencional. No obstante, en los últimos años se han desarrollado nuevos modelos financieros como son la compra mediante apalancamiento financiero o *Leveraged Buy-out* (LBO) y la Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA).

Mascareñas Pérez- Iñigo (2000) define una OPA como un contrato entre la dirección de la empresa compradora y los accionistas de la empresa que se va a adquirir, consistiendo éste en una oferta de compra de acciones a otra sociedad, a un precio fijo por acción establecido por los accionistas. Dichas acciones pueden ser compradas a cambio de dinero líquido o de las propias acciones de la sociedad adquirente, y la herramienta para realizar dicha venta será una prima sobre el precio de mercado de la acción.

Existen dos tipos de OPA, no hostil u "amistosa" y hostil, en función de si la directiva de la empresa a controlar está de acuerdo con la propuesta de la empresa adquiriente o si, por el contrario, muestra su oposición ante ella. De cualquier modo, la oferta se hace directamente a los accionistas de la empresa adquirida, sin tener en consideración alguna la opinión de los directivos.

La adquisición de una empresa mediante apalancamiento financiero (LBO), consiste en que un inversor privado "tiburón" compra una sociedad que cotiza para sacarla de la Bolsa, financiando la operación con "bonos basura", deuda prácticamente en su totalidad. Una parte importante del dinero se solicita a intermediarios financieros, de ahí el apalancamiento.

Muchas adquisiciones van acompañadas de una venta de sus activos o negocios para pagar parte de la deuda adquirida. Tras una LBO, la organización suele reducir su tamaño

y concentrarse en unas pocas actividades para mejorar así la eficiencia de la empresa adquirida y venderla al cabo de unos años (Fernández Sánchez, 2005).

6.2.2.3. Cooperación o alianzas

"Decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo" (García Canal, 1992).

Las alianzas pueden ser la única forma de penetración en un mercado, o la más fácil, especialmente en países donde se pretende comercializar los productos sin tener apenas un conocimiento previo de la cultura que les caracteriza. Además proporcionan una alta flexibilidad, puesto que hacen admisible actuar en los distintos países de la manera más idónea (Fernández Sánchez, 2005).

Entre las principales razones e inconvenientes para la creación de una alianza, podemos mencionar los siguientes (Cuadro 6.5):

Cuadro 6.5. Ventajas e inconvenientes de la cooperación o alianza

Ventajas	Inconvenientes
Evitar la duplicidad de recursos físicos y humanos	Incremento de la complejidad organizativa ligado al aumento de los costes
Aprovechar las posibles sinergias entre empresas	Reducción de autonomía en la toma de decisiones
Compartir y reducir riesgos	Ambigüedad tanto en las relaciones como en las acciones entre ambas partes
Mantener e incrementar el nivel de tecnología	Conducta oportunista del socio
Entrar en un mercado de forma más fácil y sencilla.	Riesgos derivados de factores del entorno (tecnología, cultura, política, etc.)
Intensificar la competencia	

Fuente: Elaboración propia a partir de Esteban Fernández (2005).

Son varios los criterios que se pueden utilizar para clasificar los distintos tipos de acuerdos de cooperación o alianzas existentes (actividades implicadas, número de socios que intervienen o relación existente entre los mismos, por mencionar algunos). Sin embargo, una de las clasificaciones más aceptada es la propuesta por Guerras Martín y Navas López (2015) que, en función de la naturaleza del acuerdo suscrito entre socios,

distinguen entre acuerdos contractuales, accionariales y redes inter-organizativas (Cuadro 6.6.):

Cuadro 6.6. Tipos de acuerdos de cooperación

Acuerdos contractuales	Acuerdos accionariales	Redes interorganizativas
Contrato de larga duración Franquicia Licencia Consorcio Subcontratación Spin-off	Empresa conjunta o "joint venture" Participación minoritaria: - <i>Intercambio o permuta de acciones.</i> - <i>Participación minoritaria propiamente dicha.</i>	Redes interorganizativas

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

a) Acuerdos contractuales:

Son acuerdos llevados a cabo entre dos o más empresas independientes que comparten parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a establecer una fusión e instaurando un cierto grado de interrelación en sus actividades para alcanzar un incremento de sus ventajas competitivas. En dicho acuerdo de cooperación las empresas continúan manteniendo su identidad jurídica, además de la propia cultura y capacidad de gestión para el desarrollo de estrategias con total independencia.

- *Contrato de larga duración sobre actividades concretas*

Es la forma más simple de cooperación en la que dos empresas desarrollan, mediante un contrato a largo plazo, una serie de actividades determinadas de forma conjunta. Este tipo de contratos da lugar a una relación continua entre las partes que lo forman, abarcando un amplio espectro de actividades (Navas López y Guerras Martín, 2016).

- *Franquicia*

La franquicia es un conjunto de derechos de propiedad industrial, intelectual y/o capacidades específicas experimentadas y superiores a las de la competencia, que pueden ser cedidas a un tercero, mediante un acuerdo contenido en un contrato.

Los tres componentes principales de un acuerdo de franquicia son: el franquiciador, el franquiciado y la propia franquicia (Fernández Sánchez y Vázquez Ordás, 1994).

El contrato de franquicia comprende, al menos, los siguientes elementos (Fernández Sánchez, 2005):

- El uso de una denominación o rótulo común y una presentación análoga de los locales y/o medios de transporte que son objeto del contrato.
- Una comunicación desde el franquiciador al franquiciado de un know-how (conocimiento).
- Una prestación continua de asistencia comercial o técnica entre franquiciador y franquiciado, durante la vigencia del acuerdo.

▪ *Licencia*

Se trata de un contrato por el cual una empresa llamada licenciante, otorga a otra, la licenciataria, el derecho para utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Uno de los riesgos más destacados asociado a la licencia es el hecho de que el licenciante puede disipar su ventaja competitiva, al haber adquirido el licenciatario, al menos, una parte de dicha ventaja, mediante la licencia. El licenciante siempre debe asegurarse que el licenciatario no sea un posible competidor en el futuro, para ello puede otorgar licencias a empresas de distintos países.

▪ *Consortio*

Son asociaciones contractuales en las que dos o más empresas u organismos públicos comparten los costes de la inversión, los riesgos y los beneficios en el largo plazo, sin necesidad de tener que integrar una empresa con personalidad jurídica diferente. Éstos pueden formarse para un proyecto con duración limitada, o para una tarea de colaboración a más largo plazo y la relación de contrato suele finalizarse una vez completado el proyecto (Fernández Sánchez y Vázquez Ordás, 1994).

Existen dos tipos de figuras legales que responden al concepto de consorcio (Guerras Martín y Navas López, 2015): Agrupaciones de Interés Económico (AIE) y Uniones Temporales de Empresas (UTE).

Las primeras (AIE), son asociaciones de empresas constituidas con personalidad jurídica propia, y cuyo fin es facilitar el desarrollo de las empresas que las conforman, mediante el impulso de la realización de determinadas actividades. Por su parte, las segundas (UTE), son uniones de empresas por un tiempo limitado, constituidas para el desarrollo de una obra, servicio o suministro dentro o fuera de nuestro país que se disuelven al finalizar las tareas requeridas.

- *Subcontratación*

Según autores como Hermsilla y Solá (tal como se cita en Navas López y Guerras Martín, 2016), mediante este tipo de acuerdo, una empresa "contratista o principal" encarga a otra "subcontratista o auxiliar" la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final.

De acuerdo con Fernández Sánchez (2005) existe un tipo especial de subcontratación: la subcontratación avanzada, cooperativa, o *comakership*. En este caso, los proveedores se consideran socios o colaboradores de la empresa en lo que se refiere a la mejora de sus ventajas competitivas. Este tipo de acuerdos de colaboración con los proveedores, tiene su origen en los sistemas de producción *Just in Time*.

Asimismo, este autor también considera que las empresas pueden o bien centrarse en aquellas actividades que mejor dominen y que mayores ventajas competitivas les generen, subcontratando el resto al exterior; o bien las empresas pueden optar por reducir el número de subcontratistas o proveedores con los que negociar directamente.

- *Spin-off o segregación de un activo a los accionistas*

Es una forma de desinversión donde la empresa distribuye entre sus actuales accionistas toda la participación de algunas de sus divisiones, originándose una nueva empresa con cotización independiente de la antigua matriz (Fernández Sánchez, 2005).

En esta operación no se entregan activos a cambio de dinero o títulos, sino que únicamente se distribuyen las acciones entre los propietarios finales por lo que, al final de la operación, la compañía filial pasa a ser una compañía independiente, pero con los mismos propietarios que tenía en su antigua matriz. Además, en este tipo de segregaciones no suele haber oportunidad para generar sinergias (Mascareñas Pérez-Iñigo, 2000).

b) Acuerdos accionariales

Implican adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes. Esta adquisición puede ser para crear una nueva (*empresa conjunta o joint-venture*), para reforzar la interacción entre las empresas que se asocian mediante intercambio o permuta de acciones o para sostener el proyecto de otra empresa en la que muestra interés a través de *participaciones minoritarias* (Navas López y Guerras Martín, 2016).

- *Empresa conjunta o joint-venture*

Acuerdo mediante el cual dos o más empresas independientes, denominadas “padres” o “matrices”, deciden crear una tercera, denominada “hija” o filial, con entidad jurídica propia, cuyo dominio legal les corresponde (Ventura Victoria, 2008).

En una empresa conjunta o joint-venture se cumplen las siguientes condiciones (Fernández Sánchez, 2005):

1. Está controlada por los accionistas.
2. Tiene personalidad jurídica propia y existe como un negocio separado de los propietarios.
3. Puede realizar distintas actividades como I+D, fabricación y comercialización.
4. Cada socio aporta sus recursos, comparte beneficios, riesgos y los costes que supone fracasar.
5. Los socios desarrollan actividades conjuntas, a pesar de ser competidores directos en el mercado, y planifican una cooperación en el largo plazo.

Seguidamente se analizan las diferentes modalidades de participaciones minoritarias. En primer lugar, nos centramos en el intercambio o permuta de acciones, para después analizar la participación minoritaria propiamente dicha.

- *Participación minoritaria*

- Intercambio o permuta de acciones

- Este tipo de acuerdo se suele dar entre dos empresas que optan por colaborar en varias actividades, mediante una alianza en el largo plazo. Aunque este intercambio de acciones suele ser minoritario, es a su vez representativo en cuanto

a la inversión que se realiza, por tanto, es una forma de sellar la alianza y avalar una alineación de intereses entre las partes. Un aspecto importante en este tipo de acuerdos es el hecho de que no se crea una entidad nueva para el desarrollo del proyecto de colaboración como sí ocurriría con la empresa conjunta.

-Participación minoritaria propiamente dicha

Es una forma de cooperación en el que una empresa adquiere una participación en el capital de otra empresa con carácter minoritario para respaldar el proyecto empresarial por el que tiene interés. En este caso y mientras dure el acuerdo de colaboración, la empresa principal no pretende hacerse con el control de la participada ni sustituir el empresario, sino ser socio activo que presta ayuda de cualquier tipo (Guerras Martín y Navas López, 2015).

c) Redes inter-organizativas o redes de alianzas

Son una forma organizativa intermedia entre el mercado y la empresa que combinan cooperación y competencia y que están caracterizadas por una pluralidad de acuerdos de cooperación entre las empresas, la multiplicidad de los socios y la complejidad de las relaciones.

La principal característica de estas redes inter-organizativas es la complementariedad de actividades que permite lograr la eficiencia a los participantes, ya que cada organización se especializará en aquellas actividades de la cadena de valor en las que exista una competencia distintiva y que sean fuente de ventaja competitiva.

Para concluir, diremos que existen dos tipos de redes de alianzas: verticales u horizontales. Las primeras cuentan con la agrupación de empresas donde existe una relación proveedor-cliente y las segundas agrupan a empresas competidoras entre sí (Navas López y Guerras Martín, 2016).

7. CASOS DE ESTUDIO: UNILEVER Y HENKEL

7.1. INTRODUCCIÓN A LAS EMPRESAS

Para nuestro estudio hemos analizado dos empresas: Unilever y Henkel. Se trata de dos multinacionales que a lo largo de su historia han ido adoptando distintas direcciones y métodos de desarrollo que pueden servir de ejemplo para analizar desde un punto de vista más práctico, las distintas estrategias corporativas que tienen las empresas a su disposición. Ambas son empresas europeas líderes en productos de gran consumo que presentan una serie de similitudes y diferencias las cuáles iremos analizando y comentando, a continuación, en los siguientes epígrafes.

7.1.1. Unilever

Unilever se constituye en 1930 como fusión de dos empresas, Margarine Unie y Lever Brothers que compartían como materia prima el aceite de palma. La primera de ellas, surgió ya en la década de 1870 (Holanda) y empezó a producir margarina como sustituto a la mantequilla, ya que ésta última era más cara y no todos los segmentos de la sociedad podían permitirse su consumo. Diez años más tarde ya en 1880, surge en el Norte de Inglaterra Lever Brothers, empresa productora de jabón que comienza a comercializar sus jabones bajo la marca “Sunlight” (Unilever, 2017c).

En la década de 1940, tras el bombardeo alemán el jabón es un producto imprescindible para los londinenses y esencial para su aseo personal, por ello la compañía ofrece su jabón de manera gratuita en distintas instalaciones móviles. Las siguientes dos décadas (1950-1960) son para la compañía un periodo de crecimiento y expansión con varios lanzamientos de productos. Sin embargo en la década de los 70, la empresa frena dicha expansión, pero lleva a cabo una estrategia de diversificación de sus productos. En 1980 Unilever continúa sacando productos al mercado, en 1990 empieza un fuerte proceso de reestructuración de sus negocios y a partir del 2000, racionalizará sus lugares de fabricación además de llevar a cabo la adquisición de algunas compañías.

Será en 1948, cuando Unilever se instale en España. En la actualidad, se encuentra entre las mayores empresas multinacionales, con cerca de dos mil millones de personas que utilizan alguno de sus productos al día y con un amplio portafolio de más de 400 marcas de venta en más de 190 países, divididas en tres grandes áreas de negocio como son: *alimentación, cuidado personal y cuidado del hogar*. En la actualidad, Unilever cuenta

con sede central en Londres y en nuestro país su sede se localiza en Viladecans (Barcelona).

7.1.2. Henkel

Esta empresa, Henkel fue fundada en 1876 por Fritz Henkel en Aarchen (Alemania). El primer producto de la marca fue un detergente, la soda blanqueadora que surge en 1878 y unos años más tarde surge “Persil”, un detergente que permite lavar la ropa sin la necesidad de hacerlo a mano. Hasta 1922, Fritz Henkel no comienza a fabricar adhesivos, en un primer momento, éstos solo eran para uso propio, más tarde será cuando inicie su comercialización. Hasta este momento el área de negocio principal para la compañía eran los detergentes, pero será a partir de 1930 con el fallecimiento de su creador que la empresa tome otro rumbo y pase a convertirse en una firma de la industria química, con el surgimiento de algunas empresas como el caso de ‘Loctite Corporation’ que nace para dar solución a problemas en la maquinaria industrial (Henkel, 2017a).

Los comienzos en España de Henkel, serán más tardíos que en el caso de Unilever ya que no será hasta 1961 que la empresa llegue a nuestro país tras la adquisición de Gota de Ámbar, S.A.

Actualmente, la compañía opera en todo el mundo, su sede central se encuentra en Düsseldorf (Alemania), mientras que en España su sede se localiza en Barcelona. Tiene más de 50.000 empleados en todo el mundo y figura entre las posiciones más destacadas de varios índices bursátiles como el DAX alemán. Sus principales divisiones, tanto en gran consumo como en la industria son también tres: *adhesivos, selladores y recubrimientos especiales, cuidado personal (cosmética) y cuidado del hogar (detergentes)*.

Como en el caso de Unilever, ambas comparten los negocios de cuidado personal y cuidado del hogar, sin embargo Unilever añade la división de alimentación, mientras que en el caso de Henkel añade como tercera división de negocio los adhesivos, selladores y recubrimientos especiales (Henkel, 2017a, 2017b; Unilever, 2017c).

7.2 DATOS FINANCIEROS

El porcentaje que supone cada una de sus unidades de negocio en las ventas de ambas compañías es el que se observa en la siguiente tabla (Tabla 7.1.):

Tabla 7.1. Porcentaje de ventas Unilever y Henkel para el ejercicio 2016

	Unilever	Henkel*
Cuidado personal	38%	20%
Cuidado del hogar	19%	31%
Alimentación	24%	-
<i>Refrescos</i>	19%	-
Adhesivos y tecnologías	-	48%

* En el caso de Henkel, el 1% restante sabemos que es destinado a otras ventas no asignables a sus unidades de negocio individuales.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual Unilever e Informe Anual Henkel para el ejercicio 2016.

Analizando los datos vemos como en el caso de Unilever la unidad de negocio que más ventas genera a nivel mundial es la relativa al cuidado personal ya que supone el 38% de su facturación total, seguida del negocio de la alimentación con un 24% de ventas y por último el negocio de cuidado del hogar junto con el de refrescos suponen para la compañía un 19% de las ventas del grupo.

Sin embargo, Henkel es líder global en el mercado de adhesivos tanto en lo referido a consumidores finales (hogares, oficinas y colegios), como a clientes industriales (construcción, edificación y mobiliario, automoción, generación de energía, reparación y mantenimiento industrial, entre otros) (Henkel, 2017d). Las ventas en esta unidad de negocio suponen un 48% del porcentaje total, seguida de su unidad de negocio de cuidado del hogar, que representa el 31% del porcentaje y por último su unidad de cuidado personal supone el 20% de facturación para la compañía. También sabemos que sólo sus tres marcas de referencia a nivel mundial, Persil en detergentes, Schwarzkopf en cuidado capilar y Loctite en adhesivos, han supuesto más de 6.000 millones de euros en ventas en el ejercicio 2016.

Respecto a la facturación, por unidades de negocio, para la empresa Unilever es la que se muestra a continuación (Tabla 7.2.):

Tabla 7.2. Facturación de Unilever en el ejercicio 2016

Millones €	2016	2015	Porcentaje
Cuidado personal	20.200	20.100	0.5%
Alimentación	12.500	12.900	3.1%
Cuidado del hogar	10.000	10.200	1.5%

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual Unilever 2016.

La facturación de Unilever para 2016 en su negocio de cuidado personal supuso unos 20.200 millones de euros, frente a los 20.100 millones de euros del año anterior, es decir, se produjo un aumento muy poco significativo de 0.5% respecto al ejercicio anterior. Sin embargo sus otras dos unidades de negocio, alimentación y cuidado del hogar han sufrido un descenso en la facturación del ejercicio 2016 en comparación con el ejercicio anterior. En el caso del negocio de la alimentación el porcentaje ha sido más significativo, representando el 3.1%, y en el caso del cuidado del hogar vemos que el porcentaje fue algo menos significativo, representando el 1.5% respecto al ejercicio anterior.

La cifra de negocios total en el ejercicio 2016 para Unilever fue de 52.713 millones de euros, mientras que el resultado de explotación ascendió a 7.801 millones de euros y el beneficio neto a 5.547 millones de euros.

En el caso de Henkel, la facturación por unidades de negocio es la que se muestra en la siguiente tabla (Tabla 7.3):

Tabla 7.3. Facturación de Henkel en el ejercicio 2016

Millones de €	2016	2015	Porcentaje
Adhesivos y tecnologías	8.961	8.992	2.8%
Cuidado personal	3.838	3.833	2.1%
Cuidado del hogar	5.795	*	4.7%

* En el caso de la facturación de Henkel para el ejercicio 2015, se desconoce dicho dato.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web Henkel adhesivos.

Todas sus divisiones aumentaron sus ventas, siendo el porcentaje más significativo el de su negocio de cuidado del hogar ya que ha supuesto un porcentaje del 4.7% respecto al ejercicio anterior.

A continuación (Tabla 7.4.) se muestra el porcentaje de ventas por regiones de Henkel:

Tabla 7.4. Porcentaje de ventas por regiones de Henkel

Mercados emergentes*	42%
Europa Occidental	32%
Norteamérica	22%
Japón/ Australia/ Nueva Zelanda	3%

* Mercados emergentes: Europa oriental, África, Oriente Medio, América Latina y Asia (excluido Japón).

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual Henkel 2016.

En este caso, el mayor porcentaje de ventas proviene de los mercados emergentes, seguido de Europa Occidental. En el caso de Unilever aunque no disponemos de los porcentajes por regiones, sabemos que un 57% de los ingresos de la multinacional provienen también de estos mercados (González, 2017).

A continuación, analizamos las estrategias a nivel corporativo que han adoptado las dos compañías de estudio, Unilever y Henkel, para después analizar los métodos de desarrollo, tanto de tipo interno como externo.

7.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO

7.3.1. Estrategia de expansión

7.3.1.1. Penetración en el mercado

Se trata de una estrategia que han utilizado ambas empresas con el fin de lograr el incremento del volumen de ventas, aumentando la cuota de mercado. Ambas han usado distintas *campañas publicitarias* dirigidas tanto a sus clientes actuales como a nuevos clientes para dar a conocer sus productos. A continuación, se analizan algunas de las más significativas.

En el caso de Unilever destacamos ya en 1926 su campaña de manos limpias, que motivaba a los niños a lavarse las manos, ya que en esa época existían problemas de higiene entre la población. En 1938, también lanzó una campaña para mejorar la percepción que tenían los consumidores sobre la margarina en cuestiones de salud. El primer anuncio en TV en el Reino Unido será en 1955, con el dentífrico Gibbs SR y en 1969, la compañía transmitirá el primer anuncio en TV a color también en el Reino Unido para los alimentos congelados de su marca “Birds Eye”. Con todas estas campañas se

observa la preocupación por parte de la empresa en lo relativo a la salud, la higiene personal y la alimentación de sus clientes.

Años más tarde, algunas marcas dentro de su división de cuidado del hogar, como el anuncio de Mimosin con su icónico osito o el anuncio de Skip con su lema "ensuciarse es bueno" pretenden que los consumidores identifiquen los anuncios con sus respectivas marcas.

Además, dentro del cuidado personal de Unilever merecen mención marcas como Axe y sus campañas de publicidad con humor, que han recibido premios entre los que destacan los 10 Leones de Cannes o el champú Timotei con el anuncio de una joven de melena larga cabalgando con un caballo por una pradera, para anunciar el champú de la marca. Por último, mencionamos la marca Rexona con su lema "Rexona no te abandona". Estos han sido algunos de los muchos anuncios que ha realizado Unilever desde sus inicios.

Por su parte, el primer anuncio de Henkel fue en 1922 para su marca Persil de detergentes con el lema "La Dama Blanca". En 1975, otra de sus marcas de detergentes, 'Perlan', emite el primer spot publicitario con la mítica frase: "¿Es nuevo? No, lavado con Perlan". Algunas de las marcas de Henkel han lanzado anuncios fácilmente reconocidos, como en 1984 con la figura del mayordomo experto en limpieza, y el eslogan "el algodón no engaña", bajo su marca Tenn, o en 1982, con el detergente WiPP Express que pasa a ser la marca líder en el mercado español obteniendo un gran prestigio entre sus consumidores que reconocen la marca con el famoso eslogan "el frotar se va a acabar".

Otro de los métodos que han utilizado tanto Unilever como Henkel, han sido las *promociones* a través de los puntos físicos de ventas, las tiendas y a través de sus páginas webs en las que ofrecen una serie de descuentos exclusivos para sus marcas, promociones del mes, lotes o cupones imprimibles para realizar las compras a través de los supermercados on-line con los que cuentan. También ofrecen multitud de consejos personalizados para ayudar a los consumidores a ahorrar y cuidar del entorno y la familia. En el caso de Henkel, realiza además encuestas personalizadas a sus clientes con el objetivo de acercarse al consumidor y dar respuesta a sus necesidades. Esta última compañía, ha apostado por eventos multimarca, como el que lanzó para afrontar la cuesta de enero este 2017, con la promoción "Llegan los días impecables a tu hogar", una acción promocional en su división de detergentes y cuidado del hogar que premiaba a los consumidores que comprasen productos de algunas de sus marcas. Esta promoción

además de sortear 200 tarjetas por valor de 200€ cada una, que se podían gastar en el mismo centro donde se habían comprado los productos Henkel, también premiaba la fidelidad de sus clientes mediante un sorteo de 150 robots de limpieza (aspiradores), para que ahorrasen tiempo en la limpieza del hogar. La promoción estuvo vigente desde enero hasta el mes de abril de este mismo año.

Por su parte Unilever, también lanzó diversas promociones, en el área de cuidado del hogar destacamos la siguiente: "Skip y Mimosin te ayudan con tus vacaciones", en la que los participantes tenían que adquirir como mínimo dos productos de la marca Skip y/o Mimosin en cualquiera de sus variedades, para poder entrar en un sorteo con un premio por valor de 500€. Actualmente la compañía ofrece la promoción "Este verano Calippo te lleva a "PortAventura Park" en su división de alimentación, concretamente los helados de Frigo (Calippo). Para conseguir este ahorro los clientes tienen que comprar los helados de la enseña y ver si sus tapas han sido premiadas pudiendo juntar hasta 5 tapas y así conseguir un descuento de 20€ para la entrada en el parque. Esta promoción estará vigente hasta enero de 2018 (Henkel, 2017f, 2017g; Unilever, 2017h).

Actualmente, Unilever está realizando recortes presupuestarios en lo relativo a la publicidad y pretende reducir el número de agencias publicitarias con las que cuenta, 3.000 agencias en todo el mundo y recortar en un 30% los anuncios publicitarios y su frecuencia de emisión en aquellos mercados emergentes (Unilever, 2017g). Esta decisión por parte de la empresa se debe a su objetivo de contar sólo con aquellas agencias de publicidad que mejor se ajusten a sus necesidades y a un mismo tiempo, poder reducir los costes y aumentar su rentabilidad.

En lo que se refiere a esta estrategia de penetración de mercados, también vemos como ambas empresas además de contar con sus respectivas páginas webs a nivel global y en España, utilizan otra técnica para dar a conocer sus marcas, a través de sus plataformas on-line o *redes sociales* como Youtube, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, LinkedIn, además de aplicaciones tanto para móvil y Tablet. En el caso de Henkel cuenta con una plataforma digital llamada Weibo (en China).

Esta presencia en redes sociales por parte de las compañías hace que éstas conecten más directamente con los clientes más fieles y dar a conocer las acciones que llevan a cabo, en cuanto a su compromiso con la sociedad, el medio ambiente, la sostenibilidad, entre otras muchas.

Por último, las dos compañías también han participado en distintos *eventos*.

En 2016, Unilever desarrolló la segunda edición de su proyecto "Soy Frigo" creando 400 puestos de trabajo en España destinados a jóvenes sin experiencia profesional o en situación de desempleo. En ese mismo año, Henkel a través de su marca Loctite, fue patrocinador por séptimo año consecutivo de nueve equipos de la "Formula Student" en el circuito de Montmeló, un evento también dirigido a jóvenes, en este caso, estudiantes de ingeniería para que desarrollasen sus competencias en el proyecto y tuviesen una experiencia próxima al mundo laboral. La realización de eventos por parte de ambas compañías les permite reforzar el valor de sus productos y favorecer el conocimiento de sus marcas por parte de los consumidores.

En cuanto a las distintas formas de penetración en el mercado que acabamos de comentar se puede observar como ambas empresas realizan campañas publicitarias principalmente para aumentar la cantidad de producto comprada. Sin embargo, las promociones de ventas por lo general les han servido para aumentar la frecuencia en el uso de sus productos por parte de los clientes. Finalmente, en lo relativo a las actividades de relaciones públicas (eventos) han sido realizadas por ambas compañías con el fin de aumentar el uso de los productos.

7.3.1.2. Desarrollo de producto

El desarrollo de nuevos productos ha sido una estrategia empleada necesariamente por ambas empresas para poder renovar tanto su imagen como sus marcas y por ello Unilever y Henkel han tenido muy presente la innovación y desarrollo en productos y tecnologías para seguir las tendencias de los consumidores.

En el caso de Unilever, la compañía gasta 1.000 millones de euros anuales en I+D a nivel global y emplea aproximadamente unos 6.000 expertos para que la impulsen. El ejercicio pasado, en 2016, anunció su intención de construir un centro mundial de la innovación de los alimentos en Wageningen, Países Bajos, y así aumentar el número de aquellos con los que ya cuenta como: Sunlight y Colworth en el Reino Unido, Shanghai en China, Bangalore en la India y Trumbull en los Estados Unidos (Unilever, 2016, 2017a).

Por su parte Henkel ha tratado de satisfacer las necesidades de sus clientes industriales mediante la innovación de sus productos, ya que casi un tercio de las ganancias del grupo provienen de las ventas generadas por los nuevos productos en sus tres sectores de negocio. En el año 2012, abrió en Düsseldorf (Alemania), un centro de innovación

"Lighthouse" para dar respuesta a las demandas del mercado. Actualmente cuenta con laboratorios centrales de investigación y mantiene centros de I+D en todas las regiones del mundo. Destacan sus centros de desarrollo en Shanghai (China), en Johannesburgo (Sudáfrica) y en Bogotá (Colombia) (El Confidencial, 2008; Henkel, 2016a).

Ahora nos vamos a centrar en la innovación de las principales marcas de ambas empresas y en algunos de los lanzamientos que han realizado en España, siempre teniendo presente, tal como acabamos de decir que la innovación de sus productos ha sido un elemento clave para lograr el crecimiento (Henkel, 2017c; Unilever, 2017d).

En lo referido a la división de cuidado del hogar, Unilever cuenta con marcas en nuestro país como: *Cif*, *Domestos*, *Skip* y *Mimosin*. Por su parte, en esta misma división las principales marcas de Henkel son: *Estrella*, *Somat* y *Wipp Express*.

En el caso de Unilever, su marca Cif introdujo los limpiadores para acabar con la grasa y la cal. Otra de sus marcas, Domestos también consistía en un gel limpiador desinfectante para el hogar. Su marca Skip de detergentes, ha ido innovando para lograr fórmulas altamente eficaces con el uso de última tecnología y actualmente cuenta con una amplia gama de detergentes (líquido semiconcentrado, concentrado, cápsulas, polvo, tabletas) y su marca Mimosin de suavizantes, ha ido desarrollando nuevas fragancias como (azul vital, caricias, aloe vera, estallido verde, orquídeas mágicas) además de lanzar Mimosin creaciones, que cuenta con variedades como (flor de la pasión y bergamota, flores de Tiaré y frutos rojos y orquídeas mágicas y vainilla).

Dentro de esta misma división de cuidado del hogar, Henkel por su parte cuenta con la marca Estrella, la primera lejía con detergente que se lanzó en España y que tiene distintas variedades (azul, limón y pino). Esta marca en su proceso de innovación ha lanzado el producto para desinfección sin lejía "Estrella Oxy". Otra de sus marcas líderes en nuestro país fue Somat, una gama de productos para lavavajillas en distintos formatos (geles, pastillas y aditivos). Su marca Wipp Express de detergentes también ha ido lanzando diferentes formatos (gel, polvo y cápsulas).

Para concluir con esta división, vemos que ambas empresas han lanzado productos como detergentes, lejías, suavizantes (en el caso de Unilever) y en cuanto a los productos para lavavajillas, aunque en nuestro país solo encontramos Somat (Henkel), bien es cierto que Unilever también comercializa productos para lavavajillas fuera de nuestro país, como es el caso de Portugal bajo la marca Sun. Por otra parte, marcas como Cif o Domestos, en el

caso de Unilever, se comercializan con otros nombres fuera de nuestro país.

En la división de cuidado personal, Unilever comercializa marcas como: Axe, Dove, Rexona, Signal, Tresemmé, Pond's, Timotei y Williams, mientras que las marcas principales en esta división de Henkel son: Diadermine, Licor del Polo o Schwarzkopf.

En primer lugar, Unilever destaca por el lanzamiento de desodorantes por parte de varias de sus marcas, Rexona, Axe, Dove y William's, aunque las tres últimas han ampliado su portafolio con geles de ducha, lociones corporales y afeitado. Otra de sus marcas, Signal además de los dentífricos cuenta con cepillos y enjuagues. Tresemmé, por su parte ofrece productos para el cuidado capilar (champús, acondicionadores, mascarillas, lacas, geles y espumas) y soluciones contra la humedad, el encrespamiento y los cabellos dañados. Timotei, que también ofrece champús, ha relanzado productos con cero parabenos y cuenta con gamas como (Color intenso, para cabellos teñidos y Fresco y Puro para cabellos grasos). Por último, su marca Pond's ofrece productos para el cuidado facial.

Dentro de esta misma división, en Henkel destacan marcas como Diadermine, cremas para el cuidado de la piel o Licor del Polo con dentífricos, enjuagues bucales y cepillos y por último Schwarzkopf una marca de cosmética capilar.

En lo relativo a esta división, vemos como algunas marcas de Unilever y Henkel se especializan en el mismo tipo de productos: Signal y Licor del Polo, Tresemmé y Schwarzkopf y Pond's y Diadermine. En el caso de Unilever al igual que ocurría con su división de cuidado del hogar, vende productos con otro nombre de marca, un claro ejemplo de ello es su marca Axe, comercializada bajo la marca Lynx en Reino Unido, Irlanda y Australia.

En la siguiente figura (Figura 7.5.) se muestran los principales productos de ambas compañías que acabamos de comentar, en sus dos unidades de negocio que ambas empresas tienen en común, como son el negocio de cuidado del hogar y el negocio del cuidado personal.

Figura 7.4. Principales productos Unilever y Henkel en sus dos divisiones comunes

	Unilever	Henkel
Cuidado del hogar		
Cuidado personal		

Fuente: Páginas web distintas marcas de productos (Cif, Domestos, Skip, Mimosin, Wipp Express, Estrella, Somat, Axe, Rexona, Dove, Williams, Signal, Pond's, Tresemmé, Licor del Polo, Diadermine y Schwarzkopf).

En lo que se refiere a las otras dos divisiones de productos: alimentación, en el caso de Unilever y adhesivos y tecnología industrial, en el caso de Henkel también exponemos a continuación su portafolio:

En la categoría de alimentación, Unilever cuenta con marcas como Ben & Jerry's y Frigo, ambas de helados. En el caso de la primera desatacan los tropezones, trozos de frutas, que son los más grandes que se encuentran en el mercado. Frigo, también ha ido innovando en sus productos con multipacks, tarrinas o tartas y entre las marcas más conocidas de la enseña se encuentran Magnum, Cornetto, Calippo o Solero. Por otra parte, la marca Knorr conocida por sus sopas, también cuenta con caldos, cremas, platos preparados, salsas y pastas rellenas. Otras marcas como Hellman's, Calvé y Ligeresa además de la mayonesa como producto principal, las dos primeras, han ido lanzando productos como el ketchup y distintas salsas. Por su parte, Ligeresa ha incluido margarinas y mermeladas a su portafolio de productos. Flora es otra de las marcas de la compañía que además de margarinas, cuenta con galletas y bebidas lácteas como las que comercializa bajo su

marca “Flora ProActiv”. Por último, en este apartado incluimos también los refrescos, con la marca de bebidas Lipton, líder en infusiones (tila, manzanilla y menta) y té de variados sabores.

En la categoría de adhesivos y tecnología industrial, Henkel cuenta con marcas como Loctite, Pattex y Pritt. La innovación en las dos primeras, es muy importante ya que no solo se dirigen al gran consumo (bricolaje en los hogares), también a la industria (montaje industrial, construcción, edificación y mobiliario, envases y embalajes, reparación y mantenimiento industrial y automoción, entre otros). Pritt, fue la primera barra de pegamentos que luego lanza también pegamentos líquidos y correctores roller.

A continuación, exponemos algunas de las últimas innovaciones realizadas por cada una de las empresas, presentando dos de las últimas innovaciones de Unilever y Henkel respectivamente para cada unidad de negocio. Ambas empresas han optado por la innovación, bien mejorando las prestaciones de los productos, o bien mediante la sustitución de éstos, ampliando así su gama.

Entre las innovaciones de Unilever destacamos:

En el negocio de la *alimentación*, el lanzamiento de la primera mayonesa ecológica **Hellmann's**, elaborada a partir de huevos ecológicos de gallinas alimentadas sólo de ingredientes ecológicos y criadas al aire libre. Este producto cuenta con el sello Ecocert de agricultura biológica de la U.E. y se presenta en tarros de cristal. Otra de las innovaciones ha sido la margarina untable **Flora Pro.Active**, especialmente indicada para aquellas personas que tengan que reducir sus niveles de colesterol (Alimarket, 2016; ProfesionalRetail, 2014).

En el negocio de *cuidado personal*, presentó **Sensitive Expert**, una pasta de dientes que protege de la sensibilidad dental con el Mineral HAP, que además proporciona un alivio inmediato y ayuda a mantener las encías saludables y frenar la recesión dental. Otra innovación de la empresa es el **Regenerador de puntas de TRESemmé**, un gel para cabellos que combina polímeros de dos cargas opuestas (positiva y negativa) que se atraen y sellan así las puntas reparándolas completamente (Unilever, 2017e, 2017f).

Por último, destacamos la unidad de negocio de *cuidado del hogar* con innovaciones como **Skip Ultimate Doble Acción**, que combina tanto detergente

líquido como detergente en polvo en una misma dosis. El uso de esta tecnología mejorada permite que el poder quitamanchas del formato en polvo sea reforzado por la acción limpiadora del detergente líquido. También sacó al mercado **Mimosin Creaciones**, un suavizante con distintas fragancias, en las que con menos de un tapón es posible conseguir un delicioso perfume y suavidad único en las prendas (Alimarket, 2015; Unilever, 2017b).

Por su parte, entre las innovaciones de Henkel encontramos:

En el negocio de *adhesivos, selladores y recubrimientos especiales* lanzó **SuperGluePerfect Pen**, un innovador formato con forma de bolígrafo, que cuenta con un diseño ergonómico, utilizable en prácticamente cualquier material, con sistema anti goteo que pega en segundos. Otra innovación destacada fue **Pritt edición "Monsters"**, unas barras adhesivas y correctores con diseños especiales de monstruos, murciélagos, fantasmas una colección divertida para el inicio de la vuelta al cole (Henkel, 2016b; Loctite, 2017).

En el negocio de *cuidado del hogar*, lanzó **Somat Oro Gel y Tenn Brillante Pistolas**. Somat, ha lanzado un nuevo detergente para lavavajillas que combina dos eficaces fórmulas líquidas que, al unirse, activan el poder desengrasante del producto ofreciendo la mejor limpieza. Por su parte Tenn, ha sacado un nuevo formato 'en pistolas', para eliminar la suciedad de cualquier rincón de los hogares (Henkel, 2017i; Somat, 2017).

Por último, en el negocio de *cuidado personal* de Henkel destacamos, **Expert Rejuvenecedor de Diadermine**, una crema que combate los signos del envejecimiento cutáneo y a su vez, es una solución regenerativa basada en el rejuvenecimiento celular. Es la primera crema que repara los daños del ADN, causados por los rayos UV gracias al Rejuvinol, una tecnología que ganó el Premio Nobel de Química del año 2015.

Su otra innovación en esta unidad es **Keratin Color de Schwarzkopf**, la primera coloración con Keratina para los cabellos más exigentes, que proporciona un color más duradero, protege la fibra capilar de la raíz a las puntas y reduce la rotura del cabello en hasta un 80% (Henkel, 2017h; Schwarzkopf, 2017).

7.3.1.3 *Desarrollo de mercados*

En el caso de Unilever, que comercializa bienes de consumo destaca la segmentación en su negocio de alimentación en su gran mayoría. Su marca Frigo, cuenta con el helado Calippo, especialmente dirigido a niños y jóvenes, que ofrece variedades tan reconocidas en España como Frigopié, Drácula o Popeye. En el caso de los helados Cornetto y Magnum también de Frigo, promovieron una alimentación más saludable sacando porciones más pequeñas. Por otra parte, marcas como Knorr, Flora, Hellmann's y Frigo crearon productos sin gluten, especialmente dirigidos a personas celíacas. Además, como ya se expuso anteriormente, el caso de la margarina Flora Pro.activ ha sido una innovación, especialmente dirigida a personas que quieren reducir su nivel de colesterol, o la marca Unilever Food Solutions, dirigida a restaurantes, cadenas hoteleras y servicios de catering, hasta en 74 países. Unilever también se especializó en segmentos dentro del cuidado personal con marcas como Pond's que desarrolló gamas ajustadas a cada edad de piel (jóvenes, maduras, etc.) y su marca Axe, que en un principio solo fabricaba desodorantes para hombres, pero será en 2012, que crea Axe para mujeres.

Por su parte, Henkel es una empresa que hace una segmentación de consumidores, no sólo se dirige al gran consumo (hogares), también se dirige al sector industrial. En este último caso, comercializa su marca Loctite y amplía su gama con Aquence (adhesivos para agua), Bonderite (adhesivos para el tratamiento de superficies) y Technomelt (adhesivos termo fusibles) (Henkel, 2017c).

En lo relativo a los mercados en la misma zona geográfica, ambas empresas se han dirigido tanto a consumidores finales como a la industria. Unilever por su parte destina la mayor parte de sus productos a los consumidores finales tal como acabamos de ver, aunque bien es cierto que su marca Unilever Food Solutions está especialmente dirigida al sector industrial. Sin embargo, en el caso de Henkel y más concretamente su división de adhesivos, se dirige principalmente a la industria y no tanto al consumidor final.

7.3.2. Estrategias de Internacionalización

Por otra parte, en lo relativo al desarrollo de mercados referido a distintas zonas geográficas, fuera del país, destaca la internacionalización que ambas compañías han llevado a cabo para aumentar sus ingresos.

Unilever y Henkel fueron dos compañías que empezaron en un mercado local y más tarde empiezan un proceso de búsqueda de nuevos mercados para la comercialización de sus productos.

En el caso de Unilever, los inicios ya se remontan al año 1872 cuando Jurgens y Van den Bergh abren las primeras fábricas para producir margarina en Países Bajos, luego en 1887, será William Lever quien construya la primera fábrica 'Port Sunlight' para producir jabón. Anteriormente a la constitución de Unilever en 1930, estas dos empresas ya habían construido fábricas de margarina en Alemania, mientras que, en Europa, América y las colonias británicas, Canadá, Australia y EE.UU., se establecen fábricas de jabón. Margarine Unie y Lever Brother, fabricantes de margarina y jabón, respectivamente, también adquirieron compañías como Kellogg's, Wall's, Calve-Delft y Hartog's y otras de pescados, alimentos en conservas y helados para ampliar su portafolio en alimentación, llegando incluso a estar presentes hasta en más de 40 países. Este proceso de internacionalización se vio reflejado en 1977, cuando Unilever llegó a contar con hasta 200 oficinas y fábricas en los nueve países miembros de la Comunidad Económica Europea. Un año más tarde, se produce la mayor adquisición de la época cuando Unilever se hace con National Starch, un productor líder en adhesivos, almidón y químicos orgánicos. También fue importante para la compañía la adquisición de Chesebrough-Pond's, la propietaria de marcas como Pond's y Vaseline, dentro del cuidado personal. Será en el año 2000 cuando adquiera una de las grandes compañías de alimentación como Bestfood que comercializa marcas como la mahonesa Hellmann's y sopas Knorr (Unilever, 2017c).

En la actualidad Unilever opera con 306 fábricas en 69 países y emplea aproximadamente a unas 100.000 personas en 100 países (Unilever, 2016).

Por otra parte, el proceso de búsqueda de nuevos mercados llevada a cabo por Henkel, fue similar en sus comienzos al del grupo Unilever, ya que su creador,

Fritz Henkel junto con dos socios fundarán Henkel & Cie, en 1876 ya fabrican detergentes para el mercado local en Aachen (Alemania). Dos años más tarde comienzan a exportar la 'Bleich-Soda' o soda blanqueadora fuera de Alemania. Además, crean la primera planta de producción subsidiaria en Suiza, llamada Henkel & Cie AG. Las adquisiciones más importantes realizadas por la compañía se producen entre la década de 1980 y 2000 con adquisiciones como Casamitjana Mensa que comercializa lejías, Diadermine con marcas para el cuidado de la piel, Nobel Consumer Goods, que tiene marcas como La Toja y Licor del Polo. La adquisición de Schwarzkopf fue la más importante del cuidado del cabello. Más tarde, en el año 2000, lleva a cabo la adquisición de Solyplast S.A. en España, empresa de selladores de silicona y adhesivos para el bricolaje. En Norteamérica lleva a cabo numerosas adquisiciones, en primer lugar, adquiere Dial Corporation con sus detergentes, limpiadores para el hogar y cosmética para el cuerpo, más tarde adquiere Indola, marca de coloración en peluquería y seguidamente TSG Consumer Partners, con sus tres compañías de cuidado capilar profesional norteamericanas como son Sexy Hair, Alterna y Kenta. Por último, este pasado año tuvo lugar la segunda adquisición más grande realizada por la compañía con la adquisición de 'The Sun Products Corporation'. En el mercado francés, adquiere la compañía Spotless Group SAS que cuenta con marcas como Bloom, Ballerina y Cebralín (Henkel, 2017a).

Actualmente cuenta con fábricas en los 5 continentes y con más de 50.000 empleados en todo el mundo (Henkel, 2016a).

En cuanto al tipo de estrategia de internacionalización que han aplicado las empresas, en el caso de Unilever ya desde sus inicios destaca una estrategia multinacional (multipaís) ya que ha ido adaptando los productos a las necesidades de los mercados locales y su sede central ha tenido la mínima intervención a la hora de tomar decisiones. En el caso de Henkel, también parece que haya adoptado este tipo de estrategia, para dar una rápida respuesta a las necesidades de la demanda a nivel local, con filiales que operan de forma autónoma adaptándose siempre a las preferencias de los clientes.

En cuanto a las formas de entrada en mercados exteriores que han llevado a cabo, en el caso de Unilever destacan las licencias establecidas con otros fabricantes en

España para la comercialización de productos como Cebralín, en la que cedió la licencia de la marca a Spotlees Iberia. Otro de los acuerdos de licencia fue el que estableció con el Grupo Leche Pascual para la comercialización de Flora ProActiv y el refresco de té Lipton, distribuido por Pepsico (Alimarket, 2013b).

En el caso de Henkel destaca como método de entrada la inversión directa en el exterior a través de una joint venture, como la realizada con la empresa Casamitjana Mensa que comercializaba lejías. Por último, destacar que ambas empresas han utilizado como método de entrada la exportación directa, para ampliar sus mercados geográficos y aumentar su cuota de mercado. En el caso de Henkel Ibérica, en España su planta de Montornés (Barcelona), produce actualmente más de 200.000 toneladas al año de detergentes, detergente líquido y adhesivos, emplea a casi 500 personas y exporta desde dicha planta a más de 50 países.

También coinciden en establecer una inversión directa mediante sus filiales propias para atender a los mercados locales y poder adaptarse fácilmente a las necesidades que estos requieren.

7.3.3. Estrategias de diversificación

Tanto Unilever como Henkel han tenido muy presente esta estrategia, introduciendo muchos de sus productos tradicionales en nuevos mercados a los ya existentes, para poder lograr un aumento en el volumen de ventas.

Como sabemos, los inicios de Unilever fueron la comercialización de productos como el jabón para el cuidado de la higiene y la margarina dentro del negocio de la alimentación, para años más tarde adentrarse también en el área de cuidado del hogar, con barras de jabones que facilitarían las tareas domésticas.

Henkel en cambio se inicia con los detergentes, su negocio de cuidado de la higiene, para más tarde empezar en el negocio de los adhesivos y, por último, entrar en la división de cuidado personal.

En la actualidad, ambas compañías cuentan con tres divisiones de negocio, compartiendo negocios como el de cuidado del hogar y cuidado personal. Sin embargo, mientras que Unilever añade el negocio de alimentación, Henkel amplía su división con el negocio de adhesivos y productos industriales.

A continuación, en las siguientes figuras (Figura 7.5, Figura 7.6, Figura 7.7, Figura 7.8, Figura 7.9, y Figura 7.10), se muestran las divisiones que acabamos de comentar con sus respectivas marcas principales, centrándonos en nuestro país, ya que el portafolio de marcas a nivel mundial es mucho mayor.

1. Cuidado del hogar:

Figura 7.5. Principales marcas cuidado del hogar Unilever



Fuente: Página web Unilever España.

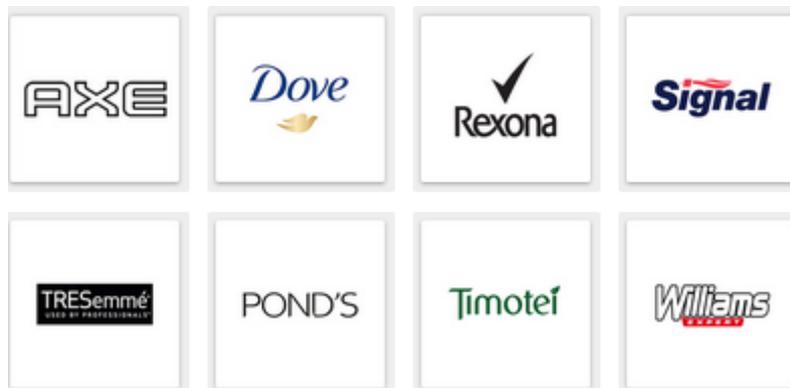
Figura 7.6. Principales marcas cuidado del hogar Henkel



Fuente: Página web Henkel Ibérica.

2. Cuidado personal:

Figura 7.7. Principales marcas cuidado personal Unilever



Fuente: Página web Unilever España.

Figura 7.8. Principales marcas cuidado personal Henkel



Fuente: Página web Henkel Ibérica.

3. Alimentación (Unilever):

Figura 7.9. Principales marcas alimentación Unilever



Fuente: Página web Unilever España.

4. Adhesivos, selladores y recubrimientos (Henkel):

Figura 7.10. Principales marcas adhesivos y otras tecnologías industriales Henkel



Fuente: Página web Henkel Ibérica.

En cuanto a los tipos de diversificación que han llevado a cabo, en el caso de ambas empresas destaca la diversificación relacionada, buscando así establecer sinergias entre las antiguas y las actividades actuales. Por su parte, Henkel amplía su gama de productos

buscando ampliar sus nichos de mercado, bien dentro del mercado de los adhesivos, del cuidado personal o del cuidado corporal pero no se ha detectado estrategia fuera de sus tres divisiones principales, es decir, no hemos encontrado ningún caso de diversificación no relacionada por parte de la compañía.

Unilever, en cambio sí que muestra alguna estrategia de diversificación no relacionada, aunque como ya se ha comentado han sido pocos los mercados en los que la compañía se ha iniciado, sin tener relación con sus divisiones principales. Concretamente fueron dos, el *sector químico*, con la adquisición en 1978, de National Starch, un productor líder en adhesivos, almidón y productos químicos, del que terminó deshaciéndose y el otro fue en el *sector farmacéutico*, en 1985 con la adquisición de Unipath en Gran Bretaña, y sus pruebas de embarazo Clearblue (Henkel, 2017a; Unilever, 2017c).

7.3.4. Estrategia de integración vertical

En el caso de ambas compañías observamos ya en sus comienzos una integración de las actividades a lo largo de toda la cadena de valor desde la fabricación, pasando por el almacenamiento o logística, innovación, marketing, hasta su comercialización.

En el caso de Unilever, era propietaria de plantaciones, factorías procesadoras, agencias de distribución, de publicidad, compañías de investigación de mercado y empresas de embalajes, que controlaban todo el proceso de la cadena de valor hasta su puesta en el punto de venta (Sutcliffe, 1996).

En el año 1965, incluso crea su propia empresa para proveerse de embalajes para sus productos, lo que supone un claro ejemplo de integración vertical hacia atrás llevado a cabo por la compañía.

En la actualidad, la empresa trabaja con pequeños agricultores y granjas familiares a través de su equipo de compras, el cual es responsable de la compra de hasta 34 mil millones de bienes y servicios (Unilever, 2016).

Opera con hasta 306 fábricas en todo el mundo. En el caso de su fábrica en Brasil, ésta utiliza claraboyas y paneles solares que le permiten autoabastecerse de su propia energía en dicha fábrica, esto supone otro ejemplo de integración vertical hacia atrás.

En lo relativo al almacenamiento de sus productos también se aprecia su estrategia de integración, ya que Unilever opera con una red de 400 almacenes propios, globalmente coordinados con el fin de reducir los costes.

Finalmente, además de planificar la producción en las plantas, en cuanto a la distribución, la empresa se encarga de establecer las mejores rutas y cuenta con camiones propios, un claro ejemplo de integración vertical hacia delante, que transportan mercancías recorriendo hasta 1.500 millones de kilómetros al año y que han logrado disminuir las emisiones de CO₂, mediante la reducción del kilometraje, aunque también utiliza otros medios de transporte alternativos, trenes y barcos, para la distribución de sus productos.

En el caso de Henkel, no apreciamos que exista integración vertical, sin embargo, como ya comentamos previamente, sí que es cierto que, en sus comienzos, la empresa integraba sus actividades, en parte debido a que sus productos se destinaban a un mercado local y esto hacia posible controlar las fases de la cadena de valor hasta la venta del producto, pero a día de hoy ha establecido numerosos acuerdos tanto con sus fabricantes, ya que los materiales que compra (materias primas, embalajes y mercancías) son de origen externo, como con proveedores, para optimizar los costes de fabricación y los procesos logísticos y asegurar así que el riesgo de escasez de éstos se minimice. Actualmente, tiene proveedores en cerca de 130 países y 8.100 patentes, para proteger las tecnologías que emplea en la realización de sus productos (Henkel, 2016a).

7.3.5. Estrategia de reestructuración

En nuestro país ha sido muy visible esta estrategia por parte de ambas empresas con el objetivo de mejorar la rentabilidad. En primer lugar, en el caso de Henkel destacan desde el año 2007 al 2010 los sucesivos cierres de fábricas en distintos puntos de nuestra geografía para optimizar el funcionamiento de otras fábricas fuera de nuestro país y al mismo tiempo la empresa quiso concentrar su capacidad de producción en su planta de Montornés del Vallés (Barcelona).

Unilever por su parte, ha llevado a cabo una reestructuración principalmente porque ha considerado necesario abandonar aquellos negocios o marcas que no son estratégicos para su actividad y prefiere centrarse en sus principales áreas de negocio.

A continuación, analizamos las distintas reestructuraciones que han seguido de forma más detenida:

En primer lugar, Henkel, ya en el año 2007 el consejo de administración de la empresa decidió cerrar la fábrica de producción de jabones de la enseña "La Toja", localizada en Culleredo (La Coruña) y que contaba con 150 trabajadores. De esta forma, la compañía pretendía optimizar el funcionamiento de otras de sus fábricas fuera de España (en

Alemania y Eslovaquia) a pesar de que el nivel de producción e inversión que tenía en nuestro país resultaba ser bueno (Cinco Días, 2007).

Al año siguiente en 2008, Henkel cerró dos fábricas en Barcelona, una de ellas productora de colas, en Abrera, en la que trabajaban 50 personas. Ésta incluía el traspaso de su centro de I+D en tecnologías de adhesivos. Sin embargo, la fabricación de la gama de siliconas se trasladó a otras fábricas del grupo fuera de España. La otra fábrica de producción de detergentes líquidos, en Malgrat de Mar, que también fue cerrada, empleaba a 135 trabajadores. En este caso el cierre pretendía mantener tanto la máxima capacidad de producción, en Cataluña, concretamente en su fábrica de Montornés, y al mismo tiempo su nivel de empleo mediante el traslado de sus empleados de una fábrica a otra (El Confidencial, 2008; Garganté, 2008).

En 2013, Henkel llegó a un acuerdo con PHI Industrial Acquisitions, un inversor español con oficinas en Madrid y Barcelona para vender su planta de producción de lejía en Sevilla, que tan solo contaba con 36 trabajadores y únicamente cubría las necesidades del mercado local. Aunque el mercado de lejías es líder en España con enseñas como Conejo, Neutrex y Estrella, Henkel dejó claro que esta decisión incluía la venta del centro productivo de fabricación pero no de sus marcas (EcoDiario.es, 2013).

Por último, este mismo año (2017) Henkel ha anunciado una nueva inversión en su planta de Montornés, mediante nuevos edificios y equipamientos que permitan aumentar la producción y la capacidad de almacenaje dentro de su negocio de adhesivos, todo ello para dar respuesta al aumento de la demanda de soluciones de alto impacto dentro de la industria aeroespacial (como el pesaje y la automatización). De esta forma la compañía ampliará su fábrica de adhesivos y conseguirá una ventaja en cuanto a localización geográfica (Infoetail, 2017).

Por su parte, Unilever también ha establecido distintas reestructuraciones, destacamos las siguientes:

En 2005, la empresa llegó a un acuerdo para la venta de su división de perfumería a la empresa estadounidense Coty por 640 millones de euros, incluyendo las marcas Calvin Klein, Cerruti, Vera Wang, Chloé y Lagerfeld y el centro de fabricación y distribución situado en Nueva Jersey y el de Lille, en Francia además de la plantilla de la división de perfumería que también sería traspasada a Coty. La venta supuso una oportunidad de abandono de aquellos negocios no estratégicos para Unilever (El País, 2005).

Años más tarde, en 2007, Unilever llevó a cabo el cierre y traspaso de entre 50 y 60 centros productivos y se deshizo de algunos negocios. La compañía lanzó un plan incluido en su programa “One Unilever” que perseguía alcanzar para 2010 una disminución anual de sus costes, además de suponer una reducción de su plantilla global en 20.000 trabajadores, de los cuales 10.000-12.000 en Europa. Con esto, el grupo quería liberar recursos para poder invertir en sus principales marcas, potenciar la innovación y optimizar sus operaciones en la cadena de suministro. En este momento Unilever empleaba a 179.000 trabajadores a nivel mundial y 800 de ellos pertenecientes a sus tres fábricas en nuestro país de producción de alimentos y productos de limpieza y hogar, ubicadas en Barcelona, Lejona (Vizcaya) y Aranjuez (Madrid), esta última ya cerrada (Jaén, 2007).

En el año 2010, Unilever vendió su negocio italiano de comida congelada Findus a la compañía Birds Eye Iglo por 805 millones de euros. La transacción incluyó la venta de varias marcas y una fábrica en Cisterna (Italia) además de la cesión de varios trabajadores a la nueva compañía para centrarse en sus principales áreas de negocio fuera de los alimentos congelados en el mercado italiano (Europa Press, 2010).

En 2012, Unilever cerró su planta de productos de consumo en Aranjuez (Madrid), especializada en la producción de suavizantes, Mimosin y detergentes Skip, que contaba con una plantilla de 166 trabajadores. El cierre fue consecuencia del estancamiento de las ventas en Europa, la crisis en el mercado español y la falta de perspectivas de crecimiento. La compañía tenía una sobrecapacidad productiva de suavizantes y detergentes en sus plantas europeas, pero pese a ello la planta de Aranjuez resultó ser la menos competitiva de todas ellas y por ello finalmente se produjo su cierre (Cinco Días, 2012).

En ese mismo año, el impacto de la crisis en los hábitos de los consumidores llevó a la compañía a replantearse su modelo de negocio ante lo que la compañía consideraba una vuelta a la pobreza en Europa. Por ello Unilever trasladó a Europa estrategias que ya habían sido probadas en mercados emergentes, y así por ejemplo comenzó a vender en nuestro país el detergente bajo la marca 'Surf' en formato con dosis de cinco lavados. En Grecia ofreció la mahonesa y el puré de patatas en paquetes individuales y en Reino Unido comenzó a vender productos básicos como el aceite de oliva o el té bajo marcas locales baratas (Expansión, 2012).

Ya en 2017, Unilever ha anunciado una reestructuración en su negocio de alimentos para untar, que aún no sabe si será vendido o escindido. Esta división incluye alimentos como la margarina, aunque no la mayonesa. También va a combinar sus divisiones de alimentos y refrescos para recortar costes e incrementar el crecimiento (El Confidencial, 2017).

7.4. MÉTODOS DE DESARROLLO

7.4.1. Crecimiento interno

Tanto Unilever como Henkel han tratado de aumentar su capacidad productiva mediante la *inversión en I+D*, ya que para ambas empresas de productos de gran consumo ha sido necesario invertir en investigación y desarrollo y conseguir así lanzar nuevos productos. Unilever, como ya hemos comentado, construyó su primera fábrica en 1887, en Port Sunlight donde años más tarde, en 1911, crea su primer laboratorio dedicado a la investigación. En 2009, inauguró un centro mundial de desarrollo de los alimentos en Polonia, empleando a más de 60 profesionales en I+D+i, además de contar con sus propios laboratorios.

Por otra parte, en el caso de Henkel, además de su centro de innovación más importante localizado en Alemania, en nuestro país cuenta con un laboratorio de tecnologías avanzadas en Bellaterra (Barcelona) y un centro de I+D en Tarragona, dedicado a la tecnología en adhesivos (Henkel, 2017e).

Además de la inversión en I+D, ambas empresas han seguido la estrategia de *invertir en sus marcas líderes*. Unilever utilizó la estrategia "Path to Growth", retirando hasta 1.600 marcas del mercado para quedarse con un portafolio de 400 marcas a nivel mundial (Aral, 2008). Henkel también optó por concentrarse en sus marcas más fuertes, como Loctite en el negocio de adhesivos.

Por último, la *inversión en la construcción de plantas* y la mejora de algunas con las que cuentan han sido numerosas, aunque como ya comentamos en el punto anterior, muchas de estas inversiones no han dado los resultados esperados y muchas fábricas se han visto obligadas al cierre, más concretamente en el caso de Henkel en España. Pese a ello, ésta última sigue contando con su planta productiva de cuidado del hogar y adhesivos en Montornés (Barcelona) y este mismo año acaba de construir una nueva planta de producción para dar soluciones a la industria aeroespacial, también en la misma planta de Montornés. Esta construcción incluye nuevos edificios y equipamientos para aumentar la

producción y la capacidad de almacenaje dentro de su división de adhesivos (Interempresas, 2017).

Ya en 2013, Henkel inauguró la fábrica de adhesivos más grande del mundo en Shanghai (China), conocida como 'Planta Dragón', que supuso una inversión de más de 50 millones de euros y dio empleo a unas 600 personas. De esta forma, Henkel incrementó su capacidad de producción en uno de los principales mercados emergentes, abasteciendo a empresas automovilísticas y de diversos sectores de bienes de consumo, en las que el uso de adhesivos resulta ser cada vez más necesario. Esta fábrica tenía la última tecnología, un sistema de recuperación residual de calor y un equipo para evitar fugas y derrames de adhesivos (Inforetail, 2013).

Por su parte, Unilever como ya comentamos en lo relativo a las plantas de productos de consumo en nuestro país, en 2012 cerró la planta de Aranjuez, pero mantiene la de Lejona (Vizcaya), donde se fabrican productos de alimentación como margarinas y mahonesas. En 2013, construyó su tercera planta de producción también en China de fabricación de detergente en polvo (La información, 2013).

En este caso observamos como estrategia de ambas empresas el enfoque de sus inversiones hacia mercados emergentes, como fue el gigante asiático.

7.4.2. Crecimiento Externo

En este tipo de crecimiento observamos como ambas empresas han establecido numerosas adquisiciones, en el caso de Unilever ya con anterioridad a su creación, en cambio, Henkel será a partir de la década de 1990 cuando empiece a realizar multitud de adquisiciones. Las fusiones y acuerdos de cooperación por parte de ambas empresas como veremos son escasos y en el caso de Henkel no se ha encontrado ejemplo alguno de fusión.

A continuación nos centramos en algunas de las *adquisiciones* realizadas por cada una de las compañías (ABC, 2010; Bocsi, 2017; Henkel, 2017b; Jaén, 2007, 2016; Muñoz Puente, 2016; Unilever, 2017c) tal como se muestra en la siguiente figura (Figura 7.12.):

Figura 7.12. Adquisiciones Unilever y Henkel

Unilever	Henkel
1922: Wall's - Salchichas y helados	1990: La Toja- jabones
1943: Bachelor- Verduras liofilizadas y productos enlatados	Licor del Polo- dentífricos
1958: Vita NV (Iglo Mora Group)- Alimentos congelados y helados	1995: Schwarzkopf- productos para el cuidado del cabello Nural - adhesivos
1961: Good Humor - Helados	2002: Solyplast S.A.- selladores de silicona y adhesivos
1970: Zwanenberg's (UVG)- carnes	2004: The Dial Corporation- detergentes, limpiadores y cosmética
1971: Lipton- té	2008: National Starch- sector químico
1973: Frigo- helados	2014: Spotless Group - Bloom , Ballerina y Cebalín (marcas de insecticidas, bayetas y quitamanchas respectivamente)
1978: National Starch- adhesivos, almidón y químicos	2016: The Sun Products Corporation- detergentes
1986: Chesebrough- Pond's- cremas para el cuidado personal	2017: Darex Packaging Technologies- selladores de latas
1989: Calvin Klein y Elizabeth Arden- perfumería y cosmética	
1993: Breyers- helados	
1997: Kibon- helados	
2000: Bestfoods- alimentación	
Slim-Fast Foods- productos dietéticos	
Ben&Jerry's- postres congelados	
2010: Sara Lee- aseo y cuidado personal	
2016: Dollar Shave Club (DSC)- afeitado	

Fuente: Elaboración propia a partir de ABC, Bocsi, Henkel, Jaén, Muñoz Puente y Unilever.

Después de recoger las adquisiciones realizadas por ambas compañías vemos como ambas empresas adquirieron la compañía del sector químico National Starch. En el caso de Unilever ya en 1978 se hizo con ella, pero en 1997 decidió venderla, será en el año 2008 cuando Henkel adquiera a esta compañía para fortalecer su negocio de adhesivos y productos industriales.

Por otra parte, en cuanto a las *fusiones*, como ya hemos dicho son pocas las realizadas por estas empresas. En el caso de Henkel, no destacamos ninguna, por su parte las realizadas por Unilever aunque escasas han sido importantes (Unilever, 2017c):

En 1927, anterior a la creación de Unilever son las empresas Jurgens y Van den Bergh, (fabricantes de mantequilla), que se fusionen para crear Margarine Unie.

En 1929, Margarine Unie (margarina) junto con Lever Brothers (jabón), se fusionan para crear Unilever.

En 1968, Unilever trato de fusionarse con Allied Breweries, una de las cerveceras más grandes del Reino Unido pero la fusión no tuvo éxito.

En 2017, recientemente uno de los principales grupos de alimentación como es Kraft Heinz ha querido fusionarse con el grupo Unilever, pero la fusión resultó fallida ya que Unilever no aceptó dicha fusión por considerar que las cantidades ofrecidas infravaloraban al grupo, esta noticia provocó el encarecimiento en el precio de la acción de Unilever hasta un 13% en la bolsa de Londres (Mars, 2017).

Para finalizar, en cuanto a los *acuerdos de cooperación* que también han sido escasos, algunos de ellos son los que se detallan a continuación.

-En el caso de Unilever:

En 1909, Jurgens y Van den Bergh crean una joint venture o empresa conjunta de plantaciones de palmas.

En 2012, Unilever cede la licencia de 'Flora' a la burgalesa Grupo Pascual, durante al menos un periodo de 10 años. Esta última pasó a ser la encargada de producir y comercializar las bebidas lácteas de la marca, como 'Flora Pro.activ' y las tres variedades de 'Flora Folic B' (desnatada, semidesnatada y entera) (Bellón, 2012).

En 2013, Unilever cede la licencia de producción y comercialización de 'Cebralín', quitamanchas, a Spotless Iberia quien actualmente se encarga del desarrollo de esta marca (Alimarket, 2013b).

En 2015, Unilever firmó un acuerdo de distribución con KH Lloreda para las marcas de limpiadores 'Cif' y 'Domestos' presentes en más de 50 países a nivel internacional y en propiedad de la filial española de la compañía. El acuerdo mantiene en manos de Unilever la producción realizada por el grupo en varios centros europeos (Jaén, 2014).

En 2016, el grupo agroalimentario andaluz Ybarra y Unilever llegan a un acuerdo para relanzar y comercializar el tomate frito Starlux y el tomate natural Tomator, ambas marcas con más de 50 años de historia (Diario de Sevilla, 2016).

- En el caso de Henkel:

En 1985, estableció una joint venture con Casamitjana Mensa, que contaba con marcas de lejías como Conejo, Neutrex y Estrella.

En 2013, creo una alianza con la empresa estadounidense DaniMer, en su división de adhesivos termo fusibles. Ambas compañías aportan sus capacidades y recursos con el objetivo de lanzar al mercado una plataforma tecnológica de adhesivos termo fusibles a nivel mundial (Alimarket, 2013a).

En 2017, recientemente, Henkel ha firmado un acuerdo de colaboración con la Fundación Quiero Trabajo en España, una iniciativa impulsada por la marca Schwarzkopf, de la división de cuidado personal. El fin del acuerdo consiste en ayudar a aquellas mujeres en riesgo de exclusión social, preparándolas para entrevistas de trabajo concertadas.

8. CONCLUSIONES

A lo largo del presente Trabajo Fin de Grado se han analizado las distintas estrategias corporativas llevadas a cabo por Unilever y Henkel. El análisis se ha centrado tanto en las direcciones como en los métodos de desarrollo que han llevado a cabo ambas compañías. Primero, se ha construido un marco teórico de referencia, para posteriormente hacer un análisis a nivel práctico.

A nivel teórico, se han tratado de exponer y analizar una serie de cuestiones necesarias para poder comprender mejor las estrategias corporativas seguidas por las dos compañías objeto de estudio. Se estudian cuestiones como la evolución que ha sufrido el concepto de estrategia, los distintos niveles que presenta, la definición de estrategia corporativa, la diferencia entre términos, como el crecimiento y el desarrollo, así como la definición y posterior análisis tanto de los métodos como de las direcciones de desarrollo que puede seguir cualquier compañía en general.

Ya en lo relativo a los casos prácticos y, centrándonos en las *direcciones de desarrollo*, vemos que tanto Unilever como Henkel han utilizado en sus estrategias de penetración de mercados campañas de publicidad, promociones, posicionamiento en las redes sociales y

participación en eventos. Concretamente, en el caso de Unilever que pretende recortar en publicidad, creemos que esta decisión puede que no sea demasiado perjudicial para la compañía, siempre y cuando utilice otras vías de marketing para que los clientes elijan sus productos.

Por otra parte, para el desarrollo de productos ambas empresas han tenido que hacer grandes inversiones en innovación, además de utilizar numerosos centros y laboratorios de I+D. Actualmente, siguen lanzando nuevos productos, que cuentan con la última tecnología e innovación. La inversión en innovación consideramos que es totalmente necesaria, a pesar de los elevados costes que supone, ya que de esta forma están renovando continuamente sus productos, evitando así que éstos se queden obsoletos y, al mismo tiempo, consiguiendo adaptarse a las nuevas necesidades que demanda el mercado.

Dentro de la estrategia de desarrollo de mercados se ha observado como ambas empresas se dirigen tanto a consumidores finales como a la industria. En el caso de Unilever, ésta se dirige principalmente al gran consumo, mientras que Henkel destaca por su enfoque hacia la industria, principalmente, en su división de adhesivos y demás tecnologías industriales.

Respecto a la estrategia de internacionalización, en sus comienzos, ambas compañías empezaron dirigidas a un pequeño mercado geográfico. Sin embargo, con el paso de los años han ido adquiriendo otras compañías y fábricas con el objetivo de buscar nuevos mercados a los que expandir sus productos. Esto les ha permitido que, en la actualidad, estén presentes en los 5 continentes. Quizás hubiese sido bueno que las dos empresas hubiesen optado por implantar una estrategia transnacional, en vez de la estrategia multinacional, puesto que, de esta forma, podrían haber logrado un mayor grado de coordinación y una mayor presión a la hora de reducir costes.

En cuanto a la diversificación, se han visto las distintas categorías de las principales marcas por unidad de negocio. Las dos empresas han llevado a cabo una *diversificación relacionada*, suponemos que por las ventajas que esto provoca, como la generación de sinergias entre las unidades de negocio, el aprovechamiento de los recursos y la transferencia de ventajas competitivas. En cuanto a la *diversificación no relacionada*, sólo encontramos ejemplos en el caso de Unilever. En este caso, creemos que esto supuso un alto riesgo para la empresa, ya que en los dos nuevos sectores en los que se decidió a

entrar, fracasó. Habría que hacer un análisis más profundo para averiguar las causas de dicho fracaso.

Por otra parte, en el caso de ambas compañías se aprecia un alto grado de integración vertical de sus actividades en sus inicios. Aunque, en el caso de Henkel hemos visto como la empresa ha dejado de integrar su proceso productivo y por ello, quizás sería aconsejable que la compañía redujese el número de acuerdos actuales establecidos tanto con fabricantes como con proveedores, para poder así disminuir los costes de transacción.

En cuanto a las reestructuraciones que han llevado a cabo, principalmente en lo que se refiere al cierre de plantas/fábricas en nuestro país, vemos que ambas empresas se han preocupado por paliar los daños que supone un cierre, como es el caso de los despidos en plantilla, ya que han intentado mover a los empleados de una localización a otra, donde pretenden concentrar la producción.

En lo referido a los **métodos de desarrollo** y, en concreto, en cuanto al desarrollo interno, Unilever y Henkel han invertido gran cantidad de recursos en I+D, así como en la mejora de sus principales marcas líderes y en la construcción de plantas, e incluso, en la remodelación de algunas de ellas.

En último lugar, respecto al desarrollo externo, vemos que han sido numerosas las *adquisiciones* que han realizado ambas empresas. Es más, incluso llegaron a adquirir la misma compañía del sector químico, National Starch, aunque en el caso de Unilever terminaría deshaciéndose de ella. En ambos casos, han sido escasos los ejemplos de *fusiones*. Sin embargo, esta parece que ha sido una buena decisión, ya que el número de fracasos de las compañías que optan por una fusión es elevado. Finalmente, en lo relativo a los *acuerdos de cooperación* también parece adecuado que hayan establecido un número escaso, ya que de esta forma estarían dando a conocer sus principales ventajas competitivas.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ABC. (2010, noviembre 17). La CE autoriza a Unilever la compra de Sara Lee a cambio de la venta de Sanex. *ABC*. Recuperado a partir de <http://www.abc.es/20101117/economia/productos-sara-201011171251.html>
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Alimarket. (2013a, enero 18). Henkel y DaniMer, alianza para fabricar bioadhesivos para envases de consumo. Recuperado a partir de <https://www.alimarket.es/nonfood/noticia/114796/henkel-y-danimer--alianza-para-fabricar-bioadhesivos-para-envases-de-consumo>
- Alimarket. (2013b, octubre 11). Unilever y Spotless firman un acuerdo de licencia para «Cebralín» en España. Recuperado a partir de <https://www.alimarket.es/nonfood/noticia/136283/unilever-y-spotless-firman-un-acuerdo-de-licencia-para--cebralin--en-espana>
- Alimarket. (2015, septiembre 23). «Skip» avanza en detergentes con «Ultimate Doble Acción». Recuperado a partir de <https://www.alimarket.es/nonfood/noticia/193810/-skip--avanza-en-detergentes-con--ultimate-doble-accion->
- Alimarket. (2016, junio 10). Hellmann's lanza mayonesa ecológica. Recuperado a partir de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/215850/hellmann-s-lanza-mayonesa-ecologica>
- Andrews, K. R. (1977). *El concepto de la estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Aral. (2008). «Las personas y las marcas son el corazón de Unilever». *Aral*, (1550), 56-59.
- Araya Leandro, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), 18-25. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3202468.pdf>
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (1991). *La Empresa sin fronteras: la solución transnacional* (1.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

- Bellón, M. C. (2012, abril 12). Unilever cede la licencia de «Flora» a Leche Pascual. Recuperado a partir de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/91754/unilever-cede-la-licencia-de-flora--a-leche-pascual>
- Bocsi, K. (2017, marzo 2). Henkel ofrece 1.050 millones de dólares por la estadounidense Darex Packaging Technologies. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/03/02/58b82f39e2704ef34c8b4610.html>
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa : metodología, técnicas y casos* (5.ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E., Morcillo Ortega, P., y Salmador Sánchez, M. P. (2006). *Dirección estratégica : nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Cinco Días. (2007, enero 5). Henkel cierra la histórica fábrica de jabones La Toja. *Cinco días*. Recuperado a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/01/05/empresas/1168007987_850215.html
- Cinco Días. (2012, marzo 23). Unilever cierra su fábrica de Madrid y elimina 166 empleos. *Cinco días*. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/943766746?OpenUrlRefId=info:xri/sid:wcdiscovevery&accountid=17214>
- Collis, D. J., y Montgomery, C. A. (2007). *Estrategia corporativa Un enfoque basado en los recursos* (2.ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica : creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Diario de Sevilla. (2016, abril 23). Ybarra factura 212 millones en 2015 y se alía con Unilever para comercializar Tomator y Starlux. *Diario de Sevilla*. Recuperado a partir de http://www.diariodesevilla.es/economia/Ybarra-Unilever-comercializar-Tomotor-Starlux_0_1019898365.html
- EcoDiario.es. (2013, septiembre 5). Henkel vende su planta de Sevilla a PHI Industrial Acquisitions aunque conservará sus marcas. Recuperado a partir de

<http://ecodiario.economista.es/espana/noticias/5119785/09/13/Henkel-vende-su-planta-de-Sevilla-a-PHI-Industrial-Acquisitions-aunque-conservara-sus-marcas.html>

El Confidencial. (2008, mayo 8). Henkel cierra la fábrica de Malgrat de Mar y lleva la producción a Montornès. Noticias de Mercados. *El Confidencial*. Recuperado a partir de http://www.elconfidencial.com/mercados/2008-05-08/henkel-cierra-la-fabrica-de-malgrat-de-mar-y-lleva-la-produccion-a-montornes_887752/

El Confidencial. (2017, abril 6). Unilever sale del negocio de alimentos para untar y aumenta su dividendo. *El Confidencial*. Recuperado a partir de http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2017-04-06/unilever-sale-del-negocio-de-alimentos-para-untar-y-aumenta-su-dividendo_1184791/

El País. (2005, mayo 21). Unilever vende su división de perfumería a Coty por 640 millones. *El país*. Recuperado a partir de http://elpais.com/diario/2005/05/21/economia/1116626416_850215.html

Europa Press. (2010, julio 19). Unilever vende Findus por 805 millones a Birds Eye Iglo. Recuperado a partir de <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-unilever-vende-findus-805-millones-birds-eye-iglo-20100719130347.html>

Expansión. (2012, agosto 27). Unilever revisa su modelo de negocio porque «la pobreza vuelve a Europa». *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/2012/08/27/empresas/distribucion/1346064257.html>

Fernández Sánchez, E. (2005). *Dirección estratégica de la empresa: fundamentos y puesta en práctica*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.

Fernández Sánchez, E., y Vázquez Ordás, C. J. (1994). *La internacionalización de la empresa* (Documentos de trabajo, 075/94). Oviedo: Universidad de Oviedo.

García Canal, E. (1992). *La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989* (Documentos de trabajo, 040/1992). Oviedo: Universidad de Oviedo.

- Garganté, T. (2008, septiembre 24). Henkel acelera su reconversión en España con el cierre de otra fábrica. *Cinco días*. Recuperado a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2008/09/24/empresas/1222263603_850215.html
- González, E. (2017, abril 6). Unilever reenfoca su inversión en publicidad y mucho más. Recuperado a partir de <http://eastwind.es/marketing/unilever-reenfoca-inversion-publicidad-mucho-mas/>
- Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones* (4.ª ed.). Pamplona: Civitas.
- Guerras Martín, L. A., y Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones* (4.ª ed.). Pamplona: Thomson Civitas.
- Guerras Martín, L. A., y Navas López, J. E. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Civitas.
- Guerras Martín, L. A., y Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones* (5.ª ed.). Pamplona: Aranzadi.
- Henkel. (2016a). *Creating sustainable value, 2016*. Recuperado a partir de <http://annualreport.henkel.com/>
- Henkel. (2016b, julio 5). La vuelta al cole más monstruosa con Pritt. Recuperado a partir de http://www.henkel-adhesives.es/2016-10220_la-vuelta-al-cole-mas-monstruosa-con-pritt-10458_ESS_HTML.htm
- Henkel. (2017a). Henkel history. Recuperado a partir de <http://www.henkel.com/company/milestones-and-achievements/history>
- Henkel. (2017b). Hitos y reconocimientos henkel. Recuperado a partir de <http://www.henkel.es/compania/hitos-y-reconocimientos/historia>
- Henkel. (2017c). Marcas y Negocios. Recuperado a partir de <http://www.henkel.es/marcas-y-negocios>
- Henkel. (2017d). Mercados. Recuperado a partir de <http://www.henkel.es/marcas-y-negocios/adhesive-technologies/mercados>
- Henkel. (2017e). Presencia de Henkel en España. Recuperado a partir de

<http://www.henkel.es/compania/presencia-henkel-en-espana>

Henkel. (2017f). Promociones - Tu Casa Club. Recuperado a partir de <https://www.tucasaclub.com/promociones/>

Henkel. (2017g, enero 26). Vuelve la promoción multimarca de Henkel. Recuperado a partir de <http://www.henkel.es/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/2017-01-26-vuelve-la-promocion-multimarca-de-henkel/737132>

Henkel. (2017h, abril 1). Nueva gama Expert Rejuvenecedor de diadermine con rejuvinol. Recuperado a partir de <http://www.henkel.es/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/2017-04-01-nueva-gama-expert-rejuvenecedor-de-diadermine-con-rejuvinol--una-tecnología-ganadora-de-un-premio-nobel-/762118>

Henkel. (2017i, mayo 3). Tenn Brillante pistolas llega para revolucionar tu cocina. Recuperado a partir de <http://www.henkel.es/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/2017-05-03-tenn-brillante-pistolas-llega-para-revolucionar-tu-cocina/766422>

Inforetail. (2013, septiembre 22). Henkel inaugura la fábrica de adhesivos más grande del mundo. *Inforetail*. Recuperado a partir de <http://www.revistainforetail.com/noticiadet/henkel-inaugura-la-fabrica-de-adhesivos-mas-grande-del-mundo/de95da00f66bb6666f2f7e24172c7b17>

Inforetail. (2017). Henkel potencia su fábrica de España. *Inforetail*. Recuperado a partir de <http://www.revistainforetail.com/noticiadet/henkel-potencia-su-fabrica-de-espana-/7c83b0e92685bb5b45deaf87471764ee>

Interempresas. (2017, abril 7). Henkel impulsa el crecimiento en la industria aeroespacial global. Recuperado a partir de <http://www.interempresas.net/MetalMecanica/Articulos/184318-Henkel-impulsa-el-crecimiento-en-la-industria-aeroespacial-global.html>

Jaén, R. (2007, septiembre 24). Unilever no concreta la repercusión en España de su reestructuración. Recuperado a partir de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/m11121023/unilever-no-concreta-la-repercusion-en-espana-de-su-reestructuracion>

- Jaén, R. (2014, diciembre 22). Unilever firma un acuerdo de distribución con KH Lloreda para «Cif» y «Domestos». Recuperado a partir de <https://www.alimarket.es/nonfood/noticia/173365/unilever-firma-un-acuerdo-de-distribucion-con-kh-lloreda-para--cif--y--domestos->
- Jaén, R. (2016). Unilever firma una nueva compra en el mercado de perfumería y cuidado del hogar. Recuperado a partir de <https://www.alimarket.es/nonfood/noticia/222367/unilever-firma-una-nueva-compra-en-el-mercado-de-perfumeria-y-cuidado-del-hogar>
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (5.^a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7.^a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- La información. (2013, septiembre 12). Unilever construye su tercera fábrica en China y planea levantar una cuarta. Recuperado a partir de http://www.lainformacion.com/interes-humano/planta/unilever-construye-su-tercera-fabrica-en-china-y-planea-levantar-una-cuarta_weJcCK9YHKQdYNbFoVIKD5/
- Loctite. (2017). Perfect Pen. Recuperado a partir de <http://www.loctitesuperglue-3.com/es/productos/superglue-perfect-pen.html>
- Mars, A. (2017, febrero 17). El grupo estadounidense Kraft Heinz se lanza a por Unilever. *El País*. Recuperado a partir de http://economia.elpais.com/economia/2017/02/17/actualidad/1487346133_859707.html
- Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2000). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (3.^a ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Menguzzato, M., y Renau, J. J. (1995). *La Dirección estratégica de la empresa : un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Michaelson, G. A., y Michaelson, S. (2004). *Sun Tzu para el éxito : cómo utilizar El arte de la guerra para superar los desafíos y conseguir los objetivos más importantes de su vida*. Barcelona: Deusto.

- Mintzberg, H., y Quinn, J. B. (1993). *El Proceso estratégico : conceptos, contextos y casos* (2.^a ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Ghoshal, S. (2002). *El Proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Muñoz Puente, C. (2016, junio 27). Henkel pagará 3.200 millones por Sun Products Corporation. *Cinco días*. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1799739907/fulltext/FCD53C33D40449FCPQ/3?accountid=17214>
- Navas López, J. E., y Guerras Martín, L. Á. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (2.^a ed.). Pamplona: Civitas.
- Pearce, J. A., y Robinson, R. B. (1997). *Strategic management : formulation, implementation, and control* (6.^a ed.). Chicago: Irwin.
- Porter, M. E. (2003a). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2003b). *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- ProfesionalRetail. (2014, mayo 15). Unilever lanza una versión de Flora pro.activ para amantes de la mantequilla. Recuperado a partir de <http://profesionalretail.com/unilever-lanza-una-version-de-flora-pro-activ-para-amantes-de-la-mantequilla/>
- Renau Piqueras, J. J. (1985). *Administración de empresas : una visión actual*. Madrid: Pirámide.
- Schwarzkopf. (2017). Keratin Color. Recuperado a partir de <http://www.schwarzkopf.es/skes/es/home/marcas/color/KeratinColor.html>
- Somat. (2017). Somat Gold Gel para lavavajillas. Recuperado a partir de <http://www.somat.es/es/inicio/productos/geles-multifuncion.cky.html>
- Sun-tzu. (2008). *El arte de la guerra* (4.^a ed.). Madrid: Biblioteca Nueva.

- Sutcliffe, B. (1996). *El incendio frío : ensayos sobre las causas y consecuencias del hambre en el mundo*. Icaria. Recuperado a partir de https://books.google.es/books?id=76mN-t1XLtYC&pg=PA277&lpg=PA277&dq=unilever+bob+hambre+frio&source=bl&ots=_0XrbA2nPm&sig=kGQlmgHvQKSzIBYIJQDIWBS4GUk&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZ1PGZ5ZnUAhWC1xoKHeuOBCUQ6AEIjAA%23v=onepage&q=unilever+bob+hambre+frio&f=false#v
- Unilever. (2016). *Sustainable living*. Recuperado a partir de <https://www.unilever.com/sustainable-living/>
- Unilever. (2017a). Innovación Unilever España. Recuperado a partir de <https://www.unilever.es/about/innovacion/>
- Unilever. (2017b). Mimosin- Nuestras marcas. Recuperado a partir de <https://www.unilever.es/brands/our-brands/mimosin.html>
- Unilever. (2017c). Nuestra historia-Unilever España. Recuperado a partir de <https://www.unilever.es/about/who-we-are/our-history/>
- Unilever. (2017d). Nuestras marcas - Unilever España. Recuperado a partir de <https://www.unilever.es/brands/>
- Unilever. (2017e). Signal-Nuestras marcas. Recuperado a partir de <https://www.unilever.es/brands/our-brands/signal.html>
- Unilever. (2017f). TRESemmé - Nuestras marcas. Recuperado a partir de <https://www.unilever.es/brands/our-brands/tresemme.html>
- Unilever. (2017g). Unilever recortará su número de agencias y reducirá sus anuncios. Recuperado a partir de <https://dircomfidencial.com/marketing/unilever-recortara-su-numero-de-agencias-y-reducira-sus-anuncios-20170407-0402/>
- Unilever. (2017h). Unilever y tú - Cupones descuento, consejos de ahorro y promociones. Recuperado a partir de <http://www.unileverytu.es/>
- Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.