



ANEXO VI

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Estrategias Empresariales: Cooperación vs Competición

Curso académico 2014/2015

Adrián Sánchez Muñoz

Tutores: Antonio José Verdu Jover
Francisco José Verdu Jover

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos van dirigidos tanto a mis dos tutores académicos por el tiempo dedicado y porque sin ellos no hubiera sido posible sacar adelante este proyecto, como a mi familia y amigos por su apoyo en los buenos y malos momentos.



INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.2	Justificación y relevancia del trabajo	1
1.3	Objetivos	1
1.4	Principales aportaciones	2
1.5	Metodología a seguir	2
2.	DEFINICIONES DE COOPERACIÓN, COMPETICIÓN Y PRINCIPALES.....	3
3.	ANÁLISIS DE CASOS	5
3.1	Grupo Inforges.....	6
3.1.1	Presentación de la empresa	6
3.1.2	La diversificación como estrategia principal.	6
3.1.3	Alianzas empresariales.	11
3.1.5	Las fusiones y las adquisiciones (M&A) empresariales.	15
3.2	Analiza Consultoría Estratégica	20
3.2.1	Presentación de la empresa	20
3.2.2	Modelo ASP como estrategia diferenciadora.....	21
3.2.3	El benchmarking como estrategia.....	25
3.2.4	La franquicia como estrategia de cooperación empresarial.	27
3.2.5	La subcontratación como estrategia de cooperación empresarial.....	29
4.	CONCLUSIONES	31
5.	BIBLIOGRAFÍA	34

1. INTRODUCCIÓN

1.2 Justificación y relevancia del trabajo

Uno de los motivos por el cual he escogido el tema de Cooperación vs Competición, perteneciente a la asignatura de dirección estratégica del Grado en Administración y Dirección de Empresas, es fundamentalmente porque es una de las asignaturas que más me han influido de acuerdo con mis intereses profesionales en el futuro, debido a que en un futuro, estoy interesado en desarrollar mi vida profesional en alguna de las muchas consultoras estratégicas que existen en el mercado, ya sea nacional o internacional. Por ello una de las razones por las cuales este tipo de trabajo me parece tan interesante es por la gran cantidad de conocimiento que adquieres de diferentes empresas que pertenecen a sectores tan dispares, como el bancario, industrial, servicios, etc.

Una vez explicados los motivos por los que escogí el tema de la dirección estratégica, ahora voy a explicar algunas de las razones que me llevaron a escoger concretamente el tema de Cooperación vs Competición, y no otro. El principal motivo es porque debido a factores tanto externos (crisis financiera, globalización, etc.) como internos, muchas empresas han desaparecido bien por no haber sabido adaptarse al mercado, o por su inadecuada gestión interna. Un segundo motivo es porque estos dos conceptos me parecen muy interesantes, ya que es un dilema que muchas empresas se plantean hoy en día, es decir, una empresa es mejor que compita en el mercado de manera individual o esta misma empresa sería más fuerte si realizara alianzas o cooperaciones para intentar incrementar su tamaño en el mercado, y competir con el resto de una manera más efectiva y con más garantías.

1.3 Objetivos

Aunque el tema de este trabajo tenga como título la Cooperación vs Competición, no se trata de concluir cuál de las dos opciones es la más adecuada, puesto que una manera de competir es realizando una alianza o cooperación entre unas determinadas empresas, y también dependerá del tipo de mercado en el que la compañía este ubicada; sino que el objetivo principal es corroborar que cualquier empresa que pertenezca al mismo sector puede alcanzar el éxito llevando a cabo estrategias diferentes.

1.4 Principales aportaciones

Con el presente trabajo lo que se pretende es demostrar que las empresas de un mismo sector pueden alcanzar el éxito, utilizando diferentes estrategias, por lo que a pesar de lo que puede indicar el título (Cooperación vs Competición) no se trata de realizar una comparativa entre cuál de las dos opciones es la más adecuada, entre otros motivos porque se ha de tener en cuenta que una manera de competir es cooperando con otras empresas, ya pertenezcan al mismo sector o no. A la misma vez que no se trata de escoger una de las opciones, es importante mencionar que las empresas pueden optar por ambas estrategias, puesto que puedes aliarte con un competidor para adquirir mayor cuota de mercado, y poder competir por ejemplo con el líder del mercado. Todo esto lo hemos iremos desarrollando a lo largo del proyecto con las dos empresas analizadas en él, que son por un lado el Grupo Inforges y por el otro Analiza Consultoría Estratégica. Ambas compañías pertenecen al sector de la consultoría y han basado su éxito en estrategias tanto similares como diferentes en algunas de ellas. Brevemente y de una forma generalizada, Inforges ha optado por combinar la consultoría tecnológica con la de gestión; mientras Analiza Consultoría Estratégica ha basado su actividad en el desarrollo de un método denominado Analiza Strategic Planning (ASP) con el cual permite formular, implantar, gestionar y controlar programas estratégicos para sus respectivos clientes.

1.5 Metodología a seguir

La estructura que se ha seguido en la realización de este trabajo ha sido la siguiente:

- Lo primero ha sido definir los dos términos sobre los que trata dicho trabajo como el de realizar una serie de anotaciones tanto académicas como empresariales, llevadas a cabo por empresas de renombre internacional, sobre los dos principales conceptos de los que trata este informe.
- A continuación de lo anterior, se expondrán las dos empresas que se han tomado como ejemplo (Grupo Inforges y Analiza Consultoría Estratégica) desarrollando en cada una de ellas las diferentes estrategias que han mantenido a lo largo de su historia, previa presentación de ambas compañías.
- Por último y en base a las estrategias seguidas por las dos empresas antes citadas, se expondrán una serie de conclusiones. En este mismo apartado, se

expondrán las posibles limitaciones que presenta este trabajo y una breve explicación que servirá como base para poder continuar con este mismo tema en un futuro.

2. Definiciones de cooperación, competición y principales

En este punto trataremos de definir los dos principales conceptos de los que trata el trabajo, es decir, la cooperación y la competición empresarial. Respecto al primer término, la consultora Bain & Company define una alianza¹ como el acuerdo entre dos o más empresas independientes en las que cada una de ellas se compromete a lograr un objetivo común que les permita mejorar el posicionamiento competitivo, entrar en nuevos mercados, complementar recursos entre los diferentes socios, etc. También mencionar que las empresas alianzas se pueden crear con: clientes, proveedores, competidores, organismos públicos (universidades, gobiernos, etc.). Por otro lado, competir es cuando dos o más empresas ofrecen productos o servicios iguales o parecidos, y estos satisfacen unas necesidades similares, por lo cual estas compañías están intentando que unos consumidores que tienen las mismas necesidades adquieran sus productos, por lo que deberán mejorar sus productos o servicios respecto a sus rivales en relación a la calidad, el precio, etc.

Haciendo referencia de nuevo a las alianzas, es importante mencionar que este proceso es más complejo de lo que a priori se puede parecer, tal como muestra un estudio realizado por la consultora americana McKinsey & Company² en el que a través del estudio de más de 500 empresas de todo el mundo se han podido concluir que la mayoría de las empresas no evalúan estas cooperaciones, lo que provoca que los resultados no sean los esperados. Los principales problemas, según el estudio son los causados por la improvisación y la falta de información de las compañías. Además este mismo estudio plantea tres características por las cuales se hace complicado para las empresas evaluar los rendimientos de sus alianzas:

¹ Bain & Company "Strategy Alliances," Última modificación el 8 de Mayo de 2013, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-strategic-alliances.aspx>

² "Measuring alliance performance," McKinsey&Company, consultado el 2 de Junio de 2015, http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/measuring_alliance_performance

- El primero de los problemas, es el debido a la propia definición del significado de cooperación, es decir, las alianzas son acuerdos entre empresas independientes, por lo que el primer problema surge a la hora de alcanzar ese acuerdo en temas como las de establecer medidas de evaluación del rendimiento, la creación de incentivos para ocultar posibles beneficios o pérdidas que le puedan suponer a la otra parte, etc.
- La segunda característica hace referencia a la interdependencia operacional, es decir, la dificultad de identificar el origen tanto de los beneficios como de los costes que se van ocasionado, esto ocurre debido a que las empresas al actuar de manera conjunta comparten todos los recursos entre ellas.
- Finalmente la tercera característica, hace mención a que todas las empresas al cooperar entre ellas, tienen que tener en cuenta al resto de empresas en sus decisiones, lo que puede suponer la renuncia de otras oportunidades de mercado.

Una vez analizadas las tres características por las cuales es complicado evaluar las alianzas, se va a proceder a evaluar las cuatro dimensiones por las cuales el estudio de esta misma compañía demuestra los puntos clave para realizar una valoración de una alianza de manera adecuada. Para reforzar esta teoría, en el estudio se nombra a la empresa Siebel Systems, como referente. Por lo tanto las cuatro dimensiones son las siguientes:

- Aptitud financiera. Métrica como ingresos por ventas, flujos de caja, ingresos netos, retorno de la inversión. También se tiene que controlar el progreso en la reducción de costes para lograr así descuentos en compras o aumentos en los ingresos. Además se pueden incluir métricas sobre ingresos de precios por transferencias o venta de productos por parte de las empresas participantes.
Un ejemplo de esta primera dimensión es una alianza en el sector petrolífero, ya se podría utilizar como métrica para la valoración de la alianza tanto los ingresos recibidos como los costes de los bienes vendidos desde y hacia las empresas.
- Aptitud estratégica. Las métricas no financieras como la cuota de mercado, el lanzamiento de nuevos productos y la fidelidad de los clientes.
Un ejemplo de este tipo es el llevado a cabo por el consorcio de investigación de semiconductores internacional SEMATECH, el cual realizó un seguimiento del número de empleados de las empresas miembro que estaban trabajando en sus

iniciativas con el objetivo de evaluar si se estaba transfiriendo los conocimientos a sus socios.

- Aptitud operacional. Algunas de las variables a medir serían la cantidad de clientes que se visitan, personal contratado, calidad de los productos o servicios, etc.

Por ejemplo y según el estudio llevado a cabo por McKinsey & Company, para los ejecutivos de una compañía sobre el cuidado de la salud definen que esta dimensión se considerara satisfactoria si se sitúa entre el 60% y el 80%.

- La última de las dimensiones es la llamada relación de fitness. En ella se plantean preguntas sobre la adaptación de la cultura y la confianza entre las empresas, la velocidad y la claridad de la toma de decisiones.

Para medir esta dimensión, Siebel Systems desarrollo una encuesta interna que contiene preguntas sobre temas de gestión de alianzas y lealtad de los socios de la empresa.

3. Análisis de casos

Para comenzar, se procederá a realizar una breve descripción de la historia y servicios que ofrecen cada una de las empresas que se van a citar, para posteriormente desarrollar las diferentes estrategias llevadas a cabo por ambas empresas, y finalmente comparar las diferentes tácticas con el fin de corroborar que las empresas de un mismo sector pueden llegar al éxito de diferentes maneras, y así cumplir con el objetivo que se había propuesto al inicio de este trabajo.

La principal razón por la cual he elegido el método de la comparación frente a otros es porque he considerado que es la mejor manera de enfrentar todas las estrategias de estas dos empresas con el fin de que se aprecie de una manera lo más clara posible las grandes diferencias que existen entre algunas de ellas, y como aun así, ambas compañías han alcanzado el éxito empresarial, incluso perteneciendo al mismo sector.

3.1 GRUPO INFORGES

3.1.1 Presentación de la empresa

Inforges es un grupo empresarial que fue creado en 1978 por José Antonio Planes Valero (actual presidente del grupo) en la Región de Murcia, y que pertenece al sector de la consultoría. El grupo ofrece servicios integrales a las empresas, lo que les permite abarcar cualquier necesidad que pudieran tener sus clientes. Estos servicios están divididos en tres grandes grupos:

- Tecnología (SAP Business One, Business Intelligence, outsourcing tecnológico, soluciones de sistemas y webs para hacer negocio,...)
- Personas (oferta formativa-cursos, gestión del talento, Escuela de Gestores y desarrollo de recursos humanos son algunos de ellos)
- Procesos: consultoría financiera, eficacia directiva (coaching y desarrollo directivo) y por último organización y procesos (análisis global de la empresa, herramienta para la toma de decisiones, etc.)

A continuación procederemos a la descripción y el análisis de las diferentes estrategias llevadas a cabo por el grupo corporativo Inforges, tal como comentamos en el apartado de "Análisis de casos".

3.1.2 La diversificación como estrategia principal.

Desde el propio origen de la compañía, los responsables de la empresa tenían claro que su principal estrategia sería la diversificación. Dicha estrategia permitió y permite ofrecer un servicio integral al cliente, y más en el momento de su constitución en el cual introducir tecnología como apoyo a la consultoría de organización favoreció al éxito de la empresa debido a que prácticamente ninguna compañía de su entorno lo estaba llevando a cabo. Posteriormente y debido a la globalización de las empresas, Inforges ha tenido que innovar constantemente puesto que las necesidades de sus clientes han cambiado.

A continuación, vamos a proceder a explicar con más detalle en que consiste la diversificación, comenzando con la definición de esta. Por tanto, la diversificación consiste en ofrecer productos o servicios nuevos en un nuevo mercados. En cuanto a las características que permite este tipo de estrategia frente a otras son las siguientes:

- La diversificación permite reducir el riesgo global del grupo corporativo. Esto se debe a que la diversidad de servicios que ofrece Inforges permiten solapar unos servicios con otros cuando algunos de ellos no funcionen todo lo bien que le gustaría a la empresa.
- En el mercado de la consultoría existen muchos competidores, por lo que Inforges opto por combinar el mercado de la consultoría de gestión con el tecnológico, ya que existe una estrecha relación entre estos dos servicios. Por ejemplo, la instalación de un programa informático de gestión con el cual poder relacionar diferentes departamentos de una manera conjunta (el denominado ERP) requiere tanto los conocimientos de los ingenieros especializados como de los consultores de gestión.
- En relación al punto anterior, y debido a la estrecha relación que guardan los diferentes servicios que ofrece la empresa, se pueden crear sinergias (que es la combinación de diferentes recursos y capacidades con el objetivo de obtener un resultado mayor que si estos recursos o capacidades actuaran de manera individual). El ejemplo para explicar este punto podría servir el descrito anteriormente en referencia al programa de gestión ERP.
- A través de la misma tecnología se pueden ofrecer diferentes soluciones para distintos clientes de diferentes sectores (es lo que se conoce como la estrategia del racimo tecnológico)

Un ejemplo sobre la estrategia del racimo tecnológico podría ser el Business Intelligence o Inteligencia de Negocio, el cual consiste en transformar una gran cantidad de datos en información, y esta información en conocimiento de manera que permitan tomar decisiones lo más optimas posibles.

Una vez vistas las posibles razones por las que Inforges opto por la diversificación como estrategia de crecimiento, es importante destacar que existen dos tipos de diversificación dependiendo de la relación que exista entre sus productos o servicios:

- Estaremos en el caso de diversificación relacionada, cuando existan similitudes entre los diferentes negocios, es decir, como la llevada a cabo por Inforges, ya que existe una relación muy estrecha entre todos los servicios que acapara el grupo (tecnología, procesos y personas)
- Por el contrario, existirá una diversificación no relacionada cuando no exista relación entre los diferentes negocios de una determinada empresa. Para

diferenciar claramente ambos tipos, una empresa con este tipo de diversificación sería el grupo corporativo de origen norteamericano Virgin³, el cual entre los negocios de su cartera aparecen empresas de: entretenimiento, servicios financieros, salud, gimnasios, viajes tanto espaciales como comerciales, etc.

Con el objetivo de explicar las ventajas y desventajas que conllevan cada tipo de diversificación de un modo más esquemático se procederá a realizar una comparativa entre las ventajas y desventajas de cada tipo de diversificación a través del siguiente cuadro 1.

Cuadro 1. Ventajas en la diversificación relacionada y no relacionada

Diversificación Relacionada (Caso Inforges)	Diversificación No Relacionada (Caso Virgin)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera sinergias entre recursos y capacidades. ✓ Transferencia de conocimientos de un servicio a otro. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduce aún más el riesgo global que la diversificación relacionada. ✓ Mayor rentabilidad.

Fuente: Rumelt (1974)

Con el fin de aclarar todos los puntos expuestos en el cuadro 1, explicaremos cada uno de ellos comenzando con los de la estrategia de diversificación relacionada, y prosiguiendo con los de la no relacionada.

- ✓ Cuando hacemos referencia a las sinergias, no estamos refiriendo a la combinación de capacidades y/recursos de manera que se obtengan mejores resultados que si actuaran dichos recursos o capacidades de manera individual (tal como comentamos anteriormente), ahora bien, a que nos referimos con recursos y capacidades.
 - Las capacidades, hacen referencia a las habilidades que tiene la empresa para combinar los diferentes recursos. Para la empresa Inforges una de las capacidades es el trabajo en equipo que permite a profesionales de diferentes perfiles combinar sus conocimientos para el buen desarrollo de los proyectos.

³ “Find a Virgin Company,” Grupo Virgin, consultado el 2 de Junio de 2015, <http://www.virgin.com/company>

- los recursos de cualquier empresa se pueden definir como los activos que tiene una determinada empresa. Para el caso que nos ocupa, para serian por ejemplo todas las licencias que poseen y que les permite utilizar programas de gestión de otras compañías, como por ejemplo el caso de SAP Business One.
- ✓ Una segunda ventaja de la diversificación relacionada es que permite transferir los conocimientos y/o habilidades de unos negocios a otros por la estrecha relación entre todos ellos. Un ejemplo de este punto, es el conocimiento el cual se transfieren los consultores de diferentes perfiles a la hora de adaptar un programa de gestión al cliente.

En cuanto a las ventajas de la diversificación no relacionada en relación a la relacionada destacar las siguientes características:

- ✓ El riesgo en términos globales es menor, puesto que son negocios que no tienen relación unos con otros, por lo que entre ellos se solapan aún mejor. En el caso de la cartera de la empresa americana Virgin con negocios en sectores tan dispares como el entretenimiento, el deporte, los viajes, etc. provoca que en el caso de que alguno de los sectores en los que opera deje de ser rentable, la empresa puede solapar dicha desinversión con la entrada a otros sectores en auge.
- ✓ La rentabilidad de la empresa es también mayor que en la diversificación relacionada, puesto que estas empresas van invirtiendo en negocios con una alta rentabilidad. El auge de cuidarse y estar en forma, fue uno de los motivos por los que Virgin opto por introducir en su cartera de negocios los gimnasios, en los cuales se incluyen multitud de actividades (piscina, fitness, yoga y spinning son algunos de ellos)

Al igual que hemos realizado una comparativa con las ventajas, vamos a proceder a realizar ahora un comparativa con las desventajas de cada tipo de diversificación (relacionada y no relacionada)

Cuadro 2. Desventajas de la diversificación relacionada y no relacionada

Diversificación Relacionada (Caso Inforges)	Diversificación No Relacionada (Caso Virgin)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costes asociados de gestionar los servicios de manera conjunta. ✓ Costes de inflexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se generan sinergias. ✓ Posible confusión del cliente por tener negocios tan dispersos.

Fuente: Rumelt (1974)

Al igual que se hizo con las ventajas, a continuación vamos a explicar cada uno de los puntos del cuadro 2 para conseguir así una mejor comprensión de estos. Para ello seguiremos la misma estructura que con las ventajas, es decir, primero trataremos los inconvenientes en la diversificación relacionada y posteriormente se analizarán los de la diversificación no relacionada.

- ✓ Respecto a los costes asociados de gestionar los servicios de manera conjunta. Un ejemplo de ello, podrían ser los costes de formación de los consultores, tal como hemos mencionado anteriormente los empleados trabajan conjuntamente unos con otros, por lo que los de gestión deben tener al menos unos conocimientos básicos de tecnología, y viceversa. Con todo esto quiero decir que a la hora de crear una determinada formación en tecnología en caso de ir dirigidos a los consultores de gestión, dicho curso debe estar diseñado con la premisa de que estos consultores adquieran los conocimientos necesarios para que puedan desarrollar su trabajo de manera eficaz, sin entrar en tecnicismos tecnológicos.
- ✓ En cuanto a los costes de inflexibilidad hacen referencia a que los servicios están relacionados entre ellos, por lo que la mala actuación en alguno de ellos, afectaría negativamente al resto.

En cuanto a las desventajas de la diversificación no relacionada del cuadro 2, mencionar que:

- ✓ Al contrario de las empresas que optan por diversificación relacionada, es más complicado la generación de sinergias entre los distintos negocios, puesto que no comparten know-how al ser dichos negocios diferentes. Para el caso de Virgin es muy complicado obtener sinergias entre el negocio bancario y el del deporte, pero en cambio sí que podría entre el negocio bancario y el de las aerolíneas. Por lo que el grupo de origen americano podría desempeñar ambos tipos de diversificación.

- ✓ En el punto que hace referencia a la confusión que podría provocar la diversificación no relacionada en los consumidores, se trata de explicar que debido a que el interés de la empresa es el de invertir en negocios rentables, la empresa escogerá aquellos que más rentabilidad ofrezcan, por lo que puede desviar a la empresa del negocio tradicional, y confundir al cliente. Para el concreto de Virgin los consumidores pueden no tener claro cuál es la actividad principal por la que surgió Virgin, debido a la gran variedad de negocios en los que opera.

3.1.3 Alianzas empresariales.

En el punto 2 se definió una alianza como un acuerdo entre dos o más empresas independientes en las que cada uno de los socios se compromete a lograr un objetivo común que les permita mejorar el posicionamiento competitivo, entrar en nuevos mercados, complementar recursos entre los diferentes socios, etc. En este punto se procederá a ampliar esta información mencionando las características y las diferentes tipologías de cooperaciones que existen. Por lo que en cuanto a las ventajas de estas estrategias destacan las siguientes:

- Las empresas que deciden cooperar no pierden su autonomía, es decir, las empresas continúan siendo independientes.
- Las alianzas se forman para que las empresas implicadas alcancen el objetivo deseado por todas ellas, y que de manera individual no podrían conseguir.
- Al mantener todas las empresas su autonomía, no puede haber subordinación de unas empresas sobre otras.
- Por definición, las empresas que cooperan comparten recursos y capacidades de manera que entre ellas suplen sus puntos débiles con los fuertes.

Ahora en cuanto a los inconvenientes señalar los siguientes:

- alguna de las empresas cooperantes puede aprovecharse del resto, bien porque tenga intereses ocultos o porque ha adquirido conocimientos necesarios para suplir sus puntos débiles y adquiera más poder a costa del resto.
- Aunque se mantenga una cierta autonomía, sí que es cierto, que otra parte de esta se pierde, puesto que todas las empresas están interrelacionadas, y las decisiones que puedan tomar una de las partes puede afectar al resto.

- El hecho de cooperar y establecer las pautas a seguir requiere tiempo y dinero, es por ello, que todas las partes tienen que involucrarse para establecer adecuadamente las líneas a seguir.

Respecto a los tipos de cooperaciones que pueden existir, se pueden resumir en el cuadro 3.

Cuadro 3. Tipología de cooperaciones.

CRITERIO	TIPOLOGIA	CARACTERISTICA
Actividades Implicadas	Centradas en una actividad	Por ejemplo: producción, marketing, finanzas, etc.
	Complejas	Por ejemplo: marketing y finanzas
Nº de Socios	Dos socios	Alianza bilateral
	Múltiples socios	Alianza multilateral
Relación entre los Socios	Vertical	Acuerdos proveedores-clientes
	Horizontal competitiva	Acuerdos entre competidores directos
	Horizontal complementaria	Acuerdos entre no competidores
Naturaleza del Acuerdo	Acuerdos contractuales	Basados en un contrato
	Acuerdos accionariales	Basados en participación accionarial (no mayoría)
	Redes organizativas	Multitud de acuerdos entre multitud de socios

Fuente: Bowman y Faulkner, 1996

A continuación procederemos a explicar solamente las llevadas a cabo por el Grupo Inforges, pero es importante mencionar que estas no son excluyentes unas de otras por lo que la empresa puede estar utilizando diferentes tipos de alianzas simultáneamente.

- ✓ Inforges mantiene alianzas con multitud de empresas, la mayoría de ellas relacionadas con la tecnología, pero a la vez pertenecientes a diferentes ámbitos (seguridad informática, RRHH, programas de gestión empresarial, cloud computing, etc.). Es por ello por lo que respecto a la clasificación en cuanto a las actividades implicadas, Inforges pertenecería al grupo de cooperaciones complejas.
- ✓ Con respecto al número de socios, el grupo mantiene relaciones con multitud de empresas.

- ✓ En referencia a la relación que existen entre los socios. El grupo corporativo mantiene una relación vertical, puesto que sus aliados suministran el producto a Inforges a través de licencias.
- ✓ Respecto a la última clasificación que hace referencia a la naturaleza del acuerdo. Inforges en la mayoría de ellas desempeña acuerdos contractuales, es decir, basados en contratos.

A continuación, trataremos de analizar las diferentes formas de cooperación que está llevando a cabo el Grupo Inforges de una manera más detallada.

3.1.3.1. Las licencias como forma de cooperación empresarial

Para empezar, una licencia es un contrato por el cual la empresa licenciante otorga a otra (licenciataria) el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial a cambio de una contraprestación. Algunas de las licencias que mantiene Inforges son con las siguientes empresas:

- IBM. Es la multinacional tecnológica de referencia para una amplia gama de productos de hardware, software y servicios TIC a nivel mundial. En cuanto a su relación con Inforges comenzó en el año 1984, siendo así uno de los primeros socios de la multinacional americana en España. Actualmente Inforges cuenta con más de 30 profesionales con el máximo nivel de certificación en entornos Power⁴ (herramienta con la cual se puede obtener la mejor información del Big Data o Base de Datos) y Storage⁵ (herramienta para el almacenamiento de datos).
- SAP. Es la multinacional líder a nivel mundial en la creación de aplicaciones de gestión empresarial, servicios TI y servicios cloud. Respecto a la relación entre Inforges y SAP, hay que destacar que llevan trabajando juntos desde el año 2005, lo que le ha permitido a Inforges contar en su plantilla con más de 20 consultores certificados y la implantación de más de 150 proyectos de SAP

⁴ “IBM Power Systems,” Corporación IBM, consultado el 2 de Junio de 2015, <http://www-03.ibm.com/systems/es/power/>

⁵ “IBM Storage,” Corporación IBM, consultado el 2 de Junio de 2015, <http://www-03.ibm.com/systems/es/storage/>

Business One (software de gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas o pymes) a nivel internacional.

- Microsoft. Multinacional estadounidense que se caracteriza por su amplia gama de soluciones globales para empresas y particulares, con especial dedicación a las soluciones cloud computing (conjunto de programas y servicios alojados en un servidor conectado a la red, accesible desde cualquier ordenador con conexión a internet sin necesidad de instalar aplicaciones ejecutables en un disco duro). En cuanto a Inforges mencionar que es Gold Partner desde hace más de 10 años y dispone de certificados en SharePoint, que es una herramienta de cloud computing.
- Be.as Group. Dentro del grupo, la rama de Manufacturing (industria) es la solución para las empresas de producción. Está diseñada para responder a las necesidades empresariales de los clientes de Inforges, cubriendo los diferentes procesos relacionados con la producción y permitiendo planificar y controlar todo el proceso con flexibilidad. Es importante destacar que el grupo murciano ha implando gracias a la colaboración que mantienen tanto con Be.as Group como con SAP, una solución de producción sobre SAP Business One que permite a los clientes la gestión de su propio crecimiento, a través del control de costes, la situación de los recursos en planta, etc.
- Citrix Partner. Multinacional líder en movilidad, virtualización, redes y servicios en la nube (cloud computing) que permite transformar el puesto de trabajo, gracias al acceso de sus aplicaciones por parte de los usuarios, con independencia del dispositivo que se utilice para su acceso o de su ubicación, facilitando así la movilidad, el teletrabajo y la conciliación entre la vida laboral y familiar.
- E.pages. Es una solución e-commerce para la venta al consumo (B2C) que permite su integración al ERP de los clientes, para el control de estos y de los pedidos desde la administración.
- Comex TIC-QlikView. Líder nacional en la implantación de proyectos Business Intelligence, a través de la herramienta QlikView.
- Veeam. Multinacional líder en protección y recuperación de datos.
- Cisco. Líder mundial en soluciones de redes y dispositivos de internet. En cuanto a Inforges, ha colaborado con Cisco en el ámbito del networking, las comunicaciones y la seguridad informática.

- Trend Micro. Multinacional líder en seguridad informática especializada en la nube o cloud computing.
- Innermetrix. Multinacional la cual ha desarrollado HRTools, que es la solución líder del mercado para los profesionales de recursos humanos (RRHH) más exigente del mercado. Para Inforges ha supuesto el poder participar en proyectos de desarrollo del talento en todo tipo de empresas y sectores.

3.1.3.2. Las participaciones minoritarias como forma de cooperación empresarial

Las participaciones minoritarias de acciones consisten en adquirir un determinado número de acciones de otra empresa, pero sin alcanzar la mayoría que le permitiría a la empresa controlar a la otra sociedad. Con respecto a este tipo de cooperación, Inforges actualmente es accionista de GSP (empresa especializada en informática de gestión) con la cual ha colaborado para el desarrollo conjunto de metodologías y herramientas tecnológicas con las que optimizar la implantación de su programa de gestión empresarial SAP Business One.

3.1.5 Las fusiones y las adquisiciones (M&A) empresariales.

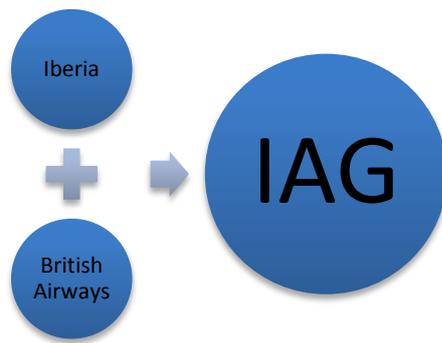
El Grupo Inforges ha llevado a cabo estrategias de fusión empresarial, pero antes de profundizar en el tema, procederemos a definir dicho término. Una fusión entre empresas es la unión entre dos o más compañías que provoca al menos la desaparición de una de ellas.

Con respecto a las fusiones existen diferentes tipos:

- Fusión pura⁶. Se produce cuando dos o más empresas acuerdan unirse formando una nueva. Un ejemplo de este tipo sería la llevada a cabo por Iberia y British Airways para crear IAG que se convirtió en la tercera aerolínea europea y quinta del mundo. De manera esquemática sería el representado en el gráfico 1.

⁶ Agencia EFE. (2011). Iberia y British Airways culminan hoy la fusión tras más de 2 años de negociación. Extraído de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/2759801/01/11/Iberia-y-British-Airways-culminan-hoy-su-fusion-tras-mas-de-2-anos-de-negociacion.html>

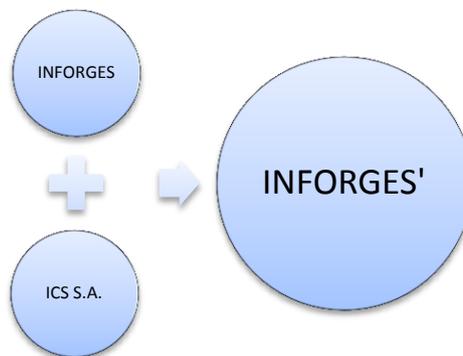
Gráfico 1. Esquema de la fusión pura



Fuente: Agencia EFE

- Fusión con aportación parcial del activo
 - Se produce cuando una empresa (A) aporta una parte de su patrimonio (a) a otra compañía ya existente (B), la cual esta última ve incrementado su tamaño (a+B)
 - Una empresa (A) aporta una parte de su patrimonio (a) a otra compañía ya existente (B), y aparece una nueva empresa formada por el patrimonio que cedió una de las empresas y la otra compañía ya existente, es decir, una tercera empresa C compuesta por a+B.
- Fusión por absorción. Se produce cuando una de las empresas adquiere a otra, permaneciendo la absorbida en el patrimonio de la absorbente. Este tipo de fusión es la que en el año 2007 llevo a cabo Inforges tras la adquisición de una empresa cartagenera especializada en sistemas llamada ICS S.A. En el gráfico 4 exponemos el esquema de este tipo de fusión.

Gráfico 4. Esquema de una fusión por absorción



Fuente: Inforges

Una vez definido y explicadas las fusiones, procederemos a continuar con las ventajas e inconvenientes de este tipo de estrategias con el fin de entender porque Inforges opto por esta estrategia de fusión, y no por otra. En cuanto a las ventajas son las siguientes:

- La fusión permite el desarrollo externo de las empresas, puesto que permite incrementar la cuota de mercado y el tamaño de las empresas, ampliar su oferta de productos y servicios, etc. En cuanto a Inforges, la fusión con ICS S.A permitió ampliar su gama de servicios a la vez que eliminar un posible competidor.
- En relación al punto anterior, al incrementar el tamaño de la empresa, también se incrementó el valor de esta en el mercado.
- Al igual que ocurre con las alianzas, las fusiones son también generadoras de sinergias, según revela un estudio realizado por la consultora americana Accenture⁷, del cual se extraen las conclusiones que aparecen en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Clasificación de las sinergias atendiendo a su origen.

<p>✓ INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar la venta cruzada de los servicios de las diferentes empresas. ○ Entrar en un mercado en el que no se tenía presencia previa. 	<p>✓ COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Eliminar duplicidades. ○ Generar economías de escala haciendo que la compañía resultante sea más eficiente. ○ Trasladar las mejores prácticas de las compañías fusionadas a la empresa resultante.
<p>✓ FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Al generar más ingresos, esto le supone mejorar sus condiciones de financiación en caso de necesitarlo. ○ Combinar una compañía con exceso de flujos de caja con otra que tenga proyectos con elevada rentabilidad, pero no disponga de recursos financieros para llevarlos a cabo. 	<p>✓ IMPOSITIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fusionarse con una compañía la cual las pérdidas de esta puedan utilizarse como escudo fiscal para pagar menos impuestos. ○ Incorporar activos en el balance de la empresa resultante de modo que incrementen la depreciación anual, y por tanto reduzcan la carga fiscal.

Fuente: ``Sinergias: El éxito o fracaso en las integraciones``

⁷ ``Sinergias: el éxito o el fracaso en las integraciones, `` Corporacion Accenture, consultado el 2 de Junio de 2015, <http://www.capitalcorporate.com/ResourcesUser/IFAESCAPITALCORP/documentos/Accenture/Sinergias.pdf>

Al igual que ocurría con las alianzas, el proceso de fusión no es nada sencillo, y en el incurren muchos factores que pueden poner en peligro este tipo de operaciones, las más destacadas aparecen nombradas en el mismo estudio antes citado, es decir en el llevado a cabo por la consultora Accenture. Por ello en el cuadro 5 se expondrán los factores más importantes que pueden llevar a un proceso de fusión al éxito o al fracaso

Gráfico 4. Factores de éxito y fracaso en las integraciones



Fuente: ``Sinergias: El éxito o fracaso en las integraciones``

A continuación, se desarrollaran todos los factores tanto de éxito como de fracaso con el fin de que estos queden lo más claro posible. Comenzaremos con los factores de éxito:

1. Visión clara del proceso. Para ello hay que tener en cuenta una serie de elementos:
 - Comprobar que la valoración de la empresa que quieres adquirir sea real y de que parte del coste proviene precio final.
 - Valorar las sinergias que se obtendrán después de la operación, y detallar los caminos a seguir para llevar a cabo dichas sinergias.
 - Diseñar una estrategia adecuada de comunicación sobre el estado de la operación para los empleados, stakeholders, accionistas, etc.

2. Mantener el foco en las sinergias realizando las siguientes tareas:
 - Seguimientos de las sinergias para comprobar si se están llevando a cabo según lo fijado de antemano.
 - Definir y controlar las variables más importantes para el cumplimiento de estas sinergias.
3. Gestionar el impacto de la integración.
 - Preestablecer la carga de trabajo que conllevara la integración, así como los equipos de trabajo.
 - Identificar los problemas que pueda haber en los equipos de trabajo, capacidades, etc. para resolverlos lo antes posible.
 - Buscar el compromiso con el personal ofreciéndole incentivos según se logren los objetivos.

Una vez analizados los factores de éxito que hay que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un proceso de fusión, se va a proceder a tratar los principales factores que provocan que las fusiones no se culminen de una manera efectiva. Dichas causas son las siguientes:

1. Falta de información disponible. Es importante disponer de la mayor información posible, puesto que esto permitirá ajustarse al valor real de la operación.
2. El posible impacto en la organización. Los empleados pueden tener la sensación que la integración les ocasionara más trabajo o incluso la pérdida del puesto de trabajo. Es por ello que las empresas deben gestionar de manera adecuada este punto, informando en todo momento al personal.
3. Inadecuada planificación de la integración. En relación a lo expuesto anteriormente, uno de los problemas de planificación más frecuentes es el de no tener informada a la plantilla, o bien, que a las empresas les urgen la necesidad de sinergias, y no realizan estudios, controles, etc. por lo que en este caso la operación irá encaminada al fracaso.
4. Comunicación nula o inadecuada durante el proceso. Relacionado con lo expuesto en la gestión del impacto de la integración.
5. Factores tecnológicos. La tecnología es una fuente muy importante para la creación de sinergias, pero a la vez las tecnologías presentan un fuerte

riesgo que puede provocar el éxito de la operación. Un ejemplo de ello, es el caso de Inforges, el cual tras la fusión con ICS S.A podría haber provocado duplicidades entre ambas tecnologías, o que la tecnología de la empresa absorbida no fuera tan eficaz como a priori se pensaba.

Anteriormente hemos comentado las ventajas que suponen las fusiones para las empresas, por lo que a continuación se enumeran los inconvenientes que suponen para las compañías estos mismos procesos de fusión.

- La empresa absorbida pierde su autonomía puesto que esta desaparece.
- El proceso de fusión, puede provocar incertidumbre en el personal, stakeholders, clientes, proveedores, etc. de ambas empresas, si los responsables de ambas compañías no llevan a cabo una buena comunicación durante todo el proceso.
- Algunas empresas de gran tamaño utilizan las fusiones como herramienta para ejercer una posición dominante en su mercado, por ello las autoridades responsables (en España, el órgano encargado sería la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) deben estar vigilantes para que no ocurran estas situaciones.

3.2 ANALIZA CONSULTORIA ESTRATÉGICA

3.2.1 Presentación de la empresa.

Analiza Consultoría Estratégica es una consultoría creada por Álvaro Aznar García en el año 2005, y que está especializada en la formulación, implantación, ejecución y control de proyectos estratégicos para todo tipo de empresas y tamaños. Para ello Analiza Consultoría Estratégica ha desarrollado un modelo propio a nivel global, llamado Analiza Strategic Planning (ASP de ahora en adelante) y su evolución "Gestión Estratégica Analiza". Este último es un software que ayuda a los clientes de la consultora a mejorar sus sistemas de gestión estratégica de manera que les proporciona una mayor eficiencia en el proceso de formulación, implantación, gestión y control de estrategias.

3.2.2 Modelo ASP como estrategia diferenciadora.

En este apartado trataremos de explicar en qué consiste el Modelo ASP, pero antes de ello y como muestra el gráfico 5, observamos la estructura piramidal de su forma, de modo que esta forma geométrica nos viene a decir, que este proceso comienza por definir las variables que miden el estado de la empresa (situación del mercado, definir el mercado actual, etc.) y termina por medir el valor entregado al accionista una vez establecido, de modo que durante todo el proceso, una determinada empresa puede controlar todos los pasos y así localizar una posible desviación del objetivo principal.

Gráfico 5. Modelo ASP



A continuación vamos a analizar cada uno de los factores por los que está compuesto el modelo:

- Capital estratégico. los factores más relevantes son los siguientes:
 - Excelencia en accionistas. Estos son los encargados en invertir en la empresa por lo que cuando más inversión realicen en una determinada empresa, mayor capacidad tendrá esta para crecer en el futuro.
 - Equilibrio en la estructura financiera de la empresa. Es importante distinguir dos situaciones:
 - ✓ Por un lado, el endeudamiento. Las empresas tendrán distintas posibilidades estratégicas dependiendo de su endeudamiento.

- ✓ Por el otro lado, los recursos propios. Cuanto más elevados sean, mayor será la capacidad de inversión de esta, y por tanto no tendrá que recurrir a financiación ajena.
 - Excelencia en la alta dirección viene dada por la experiencia y el know-how de los directivos.
 - Excelencia en los valores corporativos, es decir, si los empleados de la empresa conocen y comparten los valores corporativos fijados por esta.
 - Excelencia en el prestigio de la empresa, es decir, como valora el mercado a una determinada empresa.
- Definición el mercado actual. Lo primero es conocer al público al que vamos a dirigir nuestro producto o servicio para ofrecérselo como algo único. Una vez que conocemos a nuestro público objetivo, debemos establecer las siguientes dimensiones con las cuales definir nuestro mercado objetivo:
- Determinar el producto o servicio que se debe potenciar.
 - Determinar el mercado geográfico al que dirigirse.
 - El tipo de cliente al cual la empresa quiere dirigir sus productos o servicios.
 - El canal de comercialización por el cual ofrecer el producto o servicio. Para el caso de Analiza Consultoría Estratégica sus principales canales de comercialización son los cursos, las conferencias y los libros.
- Situación del mercado objetivo en referencia a los siguientes factores:
- El ciclo del mercado⁸ y sus perspectivas. Normalmente el ciclo del mercado se divide en las siguientes cuatro etapas:
 - ✓ Introducción. Es la primera de las etapas, en el que las ventas son reducidas, mientras los costes son elevados.
 - ✓ Crecimiento. Las ventas comienzan a crecer, y es donde las empresas necesitan elevar su inversión para mantenerse en el mercado.
 - ✓ Madurez. Las ventas empiezan a estabilizarse, y los beneficios de las empresas son elevados. En esta fase las empresas empiezan a consolidarse en el mercado.

⁸ ``Definición del ciclo de vida del producto,`` Corporación Debitoor, consultado el 2 de Junio de 2015, <https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>

- ✓ Declive. Las ventas empiezan a decrecer suavemente, y nos encontramos en un mercado saturado.
 - El ciclo macroeconómico hace referencia a la economía-país, es decir, a indicadores agregados tales como el producto interior bruto (PIB), inflación, desempleo, etc. los cuales afectan tanto positivamente como negativamente a las empresas.
 - El nivel de competencia en el mercado actual, influye en la rentabilidad del sector, así como en la necesidad de potenciar la diferenciación en las empresas de un determinado sector.
 - Factores externos. Referente a factores políticos, legales, fiscales, etc. y que son necesarios para realizar un análisis completo del mercado.
-
- Propuesta de valor para el mercado definido. Una determinada empresa debe identificar cuáles serán las características que permitirán la diferenciación de nuestro producto frente al resto de competidores, como por ejemplo el precio, el plazo de entrega, la calidad, la marca, etc. Para el caso que nos ocupa, la consultora Analiza se caracteriza frente al resto en satisfacción que tienen sus clientes tras el uso de su Método ASP.
 - Los Procesos. Las empresas deben alcanzar la satisfacción del cliente a través de la consecución de un alto nivel de eficiencia en los procesos de cada función de la empresa (marketing, producción, finanzas, etc.) que le permita a obtener unos productos excelentes.
 - Los Recursos. Para obtener la excelencia en los procesos es necesario contar con un alto nivel de recursos. Algunos de estos recursos son los siguientes: maquinaria, sistemas de información, personas, etc.
 - Valor entregado al empleado, es decir, los beneficios sociales que se le ofrecen a los empleados de una empresa, tales como: salario, estabilidad laboral, ambiente de trabajo, etc.
 - Valor entregado a proveedores estratégicos. En una empresa no todos los proveedores tienen la misma importancia, por ello una determinada compañía deberá valorar que proveedores son los más relevantes a la hora de influir en la calidad del producto o servicio que ofrecen. Algunos de estos factores son: la

rentabilidad, el compromiso a largo plazo, la relación personal empresa-proveedor y el volumen contratado.

- Valor entregado al accionista, hace mención a los beneficios estables a largo plazo que compensen las inversiones que lleva a cabo la empresa. Para que el compromiso del accionista sea elevado, tenemos que tener en cuenta los siguientes factores:
 - Beneficios. En el caso de venta de la empresa, el accionista obtendrá mayores ingresos tras su venta, debido a que el valor de la compañía aumentará.
 - Dividendos. Una política de reparto de plusvalías elevado es muy valorado por los accionistas, ya que les permite obtener una rentabilidad mayor sin necesidad de vender sus acciones.
 - Riesgos. Respeto a este punto, y teniendo en cuenta que cuanto más riesgo se asume mayor será el beneficio que se obtenga, a los accionistas le es indiferente que los riesgos sean bajos o altos, mientras estos sean controlados lo que le permitirá obtener beneficios.
 - Inversión. Los accionistas valoran favorablemente que la empresa sea capaz de generar beneficios con la menor inversión posible.

Tras estudiar los principales factores por los que se rige el Modelo ASP, ahora continuaremos explicando los principios por los que se basa este modelo. Estos principios son los siguientes:

- Principio 1. Una empresa cuando más proactiva sea en el mercado, más posibilidades tendrá para continuar en él.
- Principio 2. La compañía que quiera continuar o entrar en un mercado debe ofrecer un aspecto diferenciador respecto a la competencia.
- Principio 3. Para elaborar una estrategia adecuada, la empresa debe tener contemplar el potencial del mercado y del resto de competidores.
- Principio 4. Si una empresa quiere perdurar en el tiempo deberá prevalecer la satisfacción de sus clientes frente a los objetivos de rentabilidad.
- Principio 5. Una compañía rentable a largo plazo tendrá que establecer un equilibrio entre accionistas, empleados, proveedores, clientes, etc. es decir, entre todos los stakeholders.

- Principio 6. La empresa tendrá que mantener un equilibrio entre la flexibilidad y la eficiencia de sus procesos.
- Principio 7. Los valores corporativos son muy importantes para mantener una empresa en el largo plazo.
- Principio 8. Una compañía es un sistema con un nivel de interrelación alto entre cada uno de los factores clave de la misma. Estos factores clave hacen referencia al mercado objetivo, al valor entregado al cliente, a la situación del mercado y a los procesos y recursos de la empresa.
- Principio 9. Cuando un objetivo es demasiado ambicioso, este se puede dividir en partes, de manera que sea más fácil alcanzarlos.
- Principio 10. Crear una estrategia es solamente el primer paso, lo difícil es tanto la comunicación como la implantación de la estrategia en la compañía.

Una vez visto de manera general tanto los factores como los principios por los que se rige el modelo ASP desarrollado por la consultora estratégica Analiza Consultoría Estratégica, vamos a proceder tal como hicimos anteriormente con el Grupo corporativo Inforges, a analizar las diferentes estrategias llevadas a cabo por la empresa.

3.2.3 El benchmarking como estrategia.

Según la definición David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation, "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores"

Este tipo de estrategia es utilizado por las empresas para incrementar su ventaja respecto a sus competidores en las siguientes áreas:

- En la calidad del producto, considerando tanto los precios como los costes necesarios para su fabricación y venta.
- Y, en productividad. Las empresas comparan cuanto producen y cuanto consumen para comprobar como de eficientes son sus procesos.

Por otro lado existen diferentes tipos de benchmarking, entre los que hay que destacar los siguientes:

- Benchmarking interno. Suelen llevarlo a cabo grandes empresas que cuentan con numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy frecuente comparar los niveles alcanzados dentro de la misma organización.

- Benchmarking competitivo. Se suele utilizar cuando la competencia es muy agresiva, comparando aspectos de los productos o servicios con los líderes del mercado. Respecto a este tipo de benchmarking es el más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que los competidores ofrecen al resto. En relación al caso que nos ocupa, Analiza Consultoría Estratégica lleva a cabo este tipo puesto que su modelo se ha basado tanto en modelos creados por consultoras de renombre internacional (Boston Consulting Group o McKinsey & Company) como por teóricos especialistas en estrategia empresarial (Michael Porter, Norton y Kaplan, etc.). Por ello procederemos a explicar brevemente alguno de estos modelos:
 - ✓ Tal como hemos mencionado anteriormente, una de las principales aportaciones ha sido la Matriz BCG, desarrollada por la consultora que lleva su nombre. Esta matriz permite tomar decisiones estratégicas para priorizar la inversión en las distintas líneas de negocio o empresas dentro de un mismo grupo empresarial.
 - ✓ La Matriz DAFO (SWOT en inglés). Es una herramienta que permite hacer un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa, a través del análisis de las debilidades (weaknesses), las amenazas (threats), las fortalezas (strenghts) y las oportunidades (opportunities)
 - ✓ Michael Porter es un especialista en temas de estrategia que entre sus principales teorías se encuentra el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, las cuales son las siguientes:
 - ✓ La amenaza de nuevos competidores, sobre todo en mercados que experimenten un crecimiento notable.
 - La amenaza de productos sustitutivos, definiendo productos sustitutivos como aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades.
 - El poder de negociación de los proveedores. Dicho poder será mayor cuantos menos proveedores existan en un determinado mercado.
 - El poder de negociación de los clientes. Dependerá de factores como el volumen de negocio de cada uno de ellos, la cantidad de clientes en el mercado, etc.

- La rivalidad entre competidores. Hacemos referencia al grado de competencia que existe entre ellos, es decir, cuanto mayor rivalidad exista en un sector, las compañías deberán diferenciarse del resto a través de los productos, el liderazgo en costes, etc.
- ✓ El Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan) es un método que se utiliza para implantar y controlar una determinada estrategia permitiendo tener una visión general del funcionamiento de la empresa en base a cuatro áreas: finanzas (indicadores financieros tales como ratios de rentabilidad o endeudamiento); clientes (identificación de los mercados en los que la empresa compite); procesos internos (aquellos en los que la empresa debe ser excelente); y por último la formación y el crecimiento (como organizar la empresa para conseguir un crecimiento sostenible a largo plazo a partir de las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización)
- Benchmarking funcional. Al contrario que el competitivo, este tipo de benchmarking consiste en compararse con empresas no competidoras, por lo que la cantidad de información que se podrá adquirir es más elevada que en el caso anterior.

3.2.4 La franquicia como estrategia de cooperación empresarial.

Según la Cámara de Comercio de Orihuela, una franquicia es un sistema de comercio asociado entre una empresa franquiciadora y un inversor local, en el cual el franquiciador se compromete a aportar una marca, unos recursos y unos procedimientos, mientras el franquiciado o inversor local se compromete a efectuar unos pagos, realizar unas inversiones y cumplir una serie de normas. Tal como hemos comentado en la definición existen dos figuras en este contrato:

- Por un lado la figura del franquiciador, que es quien aporta los derechos de comercialización (marca, know-how, diseño del negocio,...)
- Y por el otro, el franquiciado o inversor local, el cual gestiona el negocio en base a una serie de normas impuestas por el franquiciador.

La estrategia de hacer crecer un negocio a través de las franquicias, tiene una serie de ventajas e inconvenientes dependiendo del cada una de las partes que intervienen

(franquiciador o franquiciado). Con el objetivo de mantener un cierto orden, analizaremos las ventajas e inconvenientes en el cuadro de abajo.

Cuadro 5. Ventajas e Inconvenientes para el franquiciado⁹

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso a toda la información necesaria para la buena gestión del negocio. ✓ Uso exclusivo de una determinada zona geográfica. ✓ Acceso a economías de escala (menores costes por elevado volumen) ✓ Menor riesgo a la hora de invertir. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de royalties. ✓ Dependencia del franquiciador.

Fuente: SoyEntrepreneur

En cuanto al franquiciador, las ventajas e inconvenientes están representadas en el siguiente cuadro 6.

Cuadro 6. Ventajas e Inconvenientes para el franquiciador.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite dar una imagen de homogeneidad. ✓ Rápida expansión del negocio. ✓ La experiencia del franquiciador con otras franquicias le evita volver a cometer los mismos errores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La responsabilidad que asume el franquiciador en nombre del franquiciado. ✓ Desconfianza por incompatibilidades entre franquiciador y franquiciado.

Fuente: SoyEntrepreneur

Una vez definido lo que es una franquicia, y las ventajas e inconvenientes que suponen para cada una de las partes que intervienen en ella, vamos a proceder a estudiar los tipos¹⁰ de franquicias más habituales que se dan en la actualidad:

- Franquicia de distribución. Es aquella franquicia que tiene por objeto la distribución de unos productos o servicios, tanto para cuando el franquiciador

⁹ "Ventajas y desventajas de las franquicias," Última modificación el 2 de Junio de 2015 <http://www.soyentrepreneur.com/2201-ventajas-y-desventajas-de-las-franquicias.html>

¹⁰ "Tipos de franquicias," El blog Club Planeta, "s.f." http://www.trabajo.com.mx/tipos_de_franquicia.htm

es el fabricante como para cuando este actúa como central de compras. Es el caso de las franquicias de ropa, como Zara.

- Franquicia industrial. El franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión, y las técnicas de venta. Es el caso de las franquicias de comida rápida, como Mc Donald.
- Franquicia de servicios. Es aquella que tiene como objeto la prestación de un servicio al cliente final. Este tipo de franquicia es el caso de Analiza Consultoría Estratégica, la cual está vendiendo un servicio (método ASP) con el cual permite a sus clientes formular, implantar, gestionar y controlar proyectos estratégicos.

3.2.5 La subcontratación como estrategia de cooperación empresarial.

Otra colaboración que lleva a cabo Analiza Consultoría Estratégica es con la empresa especializada en programa de gestión empresarial Datadec S.A. Como estamos tratando con una cooperación, y para no repetir los distintos tipos de alianzas que existen, nos remitimos al cuadro 3, en base a este vamos a proceder a analizar las distintas cooperaciones llevadas a cabo por la empresa.

El motivo por el que Analiza colabora con Datadec S.A es estratégico puesto que su colaboración permitió a Analiza Consultoría Estratégica disponer de un software propio que le permitiera trasladar su modelo a un programa informático con el cual poder seguir las distintas fases de la estrategia de una manera más sencilla a la vez que conseguir la mayor rentabilidad posible en cada uno de los proyectos de sus clientes; y también como herramienta para facilitar la formación de sus consultores en este método revolucionario.

En cuanto al tipo de estrategia de colaboración llevada a cabo por Analiza, según la clasificación de las distintas alianzas (ver cuadro 3) sería al igual que con la franquicia, un acuerdo contractual, en concreto estaríamos tratando con una subcontratación, es decir, una empresa contratista (Analiza Consultoría Estratégica) encarga a otra subcontratista (Datadec S.A.) la realización de una determinada actividad bajo unos indicadores preestablecidos por la contratista. A continuación vamos a proceder a

enumerar tanto las ventajas como los inconvenientes de este tipo de estrategia través del siguiente cuadro.

Cuadro 7. Ventajas e Inconvenientes de la subcontratación

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Los costes de formación, contratación, etc. son menores. - La empresa puede dedicarse a su actividad principal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala elección de una empresa subcontratada puede perjudicar a la imagen de nuestra empresa. - Los costes pueden ser más elevados de los esperados.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a lo anteriormente citado en el cuadro 7, Analiza Consultoría Estratégica también subcontrata los servicios de headhunters (empresas encargadas de encontrar a los mejores talentos para los procesos de selección de sus clientes). Este tipo de relación al igual que ocurría con Datadec S.A es una subcontratación, ya que tal como se ha mencionado Analiza Consultoría Estratégica demanda la ayuda de estas empresas con el fin de poder buscar a los mejores profesionales del mercado, bien para sus franquicias o para la incorporación a su empresa matriz.

Analiza Consultoría Estratégica tiene también alianzas con distintos organismos públicos, como por ejemplo con diferentes universidad, como la de Valencia o la Universidad Europea de Madrid, los cuales permiten a los alumnos de distintos programas formativos adquirir su primera experiencia laboral, o incluso incorporarse a la empresa después del periodo de prácticas.

4. CONCLUSIONES

Para finalizar con el análisis de las estrategias tanto de Inforges como de Analiza Consultoría Estratégica, se he procedido a realizar una comparativa entre ambas empresas con el fin de corroborar que diferentes empresas pueden alcanzar el éxito empresarial aun perteneciendo al mismo sector y realizando diferentes estrategias tal como se comentó a priori en los objetivos. Para ello conviene destacar la principal diferencia entre ambas empresas, y es que mientras Inforges ofrece unos determinados servicios combinando la tecnología con la consultoría de gestión; Analiza Consultoría Estratégica ofrece al mercado un sistema revolucionario denominado Método Analiza Strategic Planning (ASP) el cual permite que el proceso de formulación, implantación, gestión y control de proyectos estratégicos sea muy eficaz. A continuación en el cuadro 8 procederemos a una comparativa más extensa de aquellos puntos más relevantes de cada una de las compañías que se han estudiado a lo largo de este trabajo.

Cuadro 8. Comparativa entre Inforges y Analiza.

GRUPO INFORGES	ANALIZA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificación Relacionada (consultoría de gestión unida a la tecnología) ✓ Cooperación con empresas de nivel mundial para utilizar su software de gestión empresarial a través de licencias (SAP, Business Intelligence, etc.) ✓ Cooperación a través de participación minoritaria en GSP que permitió desarrollar el software SAP Business One. ✓ Adquisición de ICS S.A (empresa especializada en sistemas) para ampliar su gama de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación Modelo Analiza Strategic Planning (ASP) que permite formular, implantar, gestionar y controlar proyectos estratégicos. ✓ Franquicia como método de expansión nacional. ✓ Subcontratación con Datadec para implantar su modelo como software. ✓ Subcontratación de empresas de cazatalentos (headhunters) con el fin de contratar a los mejores profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como he mencionado anteriormente no hay una sola manera de llegar al éxito empresarial, y la prueba de ello es el cuadro 8, en el cual se puede apreciar las diferentes estrategias que han llevado a cabo tanto el Grupo Inforges como Analiza Consultoría Estratégica.

Ambas empresas pertenecen al mismo sector, pero han seguido estrategias diferentes por ejemplo a la hora de llevar a cabo alianzas con otras empresas. Inforges ha llevado entre otras acciones una serie de licencias que les ha permitido utilizar programas informáticos pioneros de empresas de primer nivel todas ellas; mientras por otro lado, Analiza Consultoría Estratégica ha optado por la subcontratación, lo cual le ha permitido entre otras cosas implantar su modelo revolucionario en un programa informático con el cual facilita el uso del Modelo ASP a la hora de controlar la estrategia, e incluso facilita la formación de nuevos consultores por parte de la empresa.

Respecto al objetivo o a uno de los objetivos de este estudio, se ha podido demostrar que las estrategias seguidas por ambas empresas han tenido éxito, a pesar de pertenecer al mismo sector (el de la consultoría) En el caso del Grupo Inforges a través de la combinación entre la consultoría de gestión y la tecnología, a través de la adquisición de licencias de empresas mundialmente reconocidas que permiten le permiten utilizar a la compañía murciana dichos software con los que poder mejorar la productividad de sus clientes. Por el otro lado, Analiza Consultoría Estratégica desarrolló el Modelo Analiza Strategic Planning (ASP) que permite formular, implantar, gestión y controlar proyectos estratégicos para sus clientes.

En cuanto a las posibles limitaciones de este trabajo, destacar la más importante de ellas que sin duda alguna ha sido la falta de información de la que he podido disponer de ambas empresas, puesto que la mayoría de lo extraído ha sido a través de cada una las webs corporativas. Por ello, podría existir información incompleta ya que en las web corporativas las empresas suelen resaltar aquellos datos positivos, y en muy pocas ocasiones aparecer información que pueda mostrar debilidad por parte de las compañías, ya que la competencia podría utilizarlo en su beneficio.

Otra posible limitación, es la muestra representativa, es decir, en el proyecto citado solamente se han recogido las estrategias de dos empresas dentro de un mismo sector, por lo que a la hora de representar todo un sector, el número de la muestra es demasiado pequeño.

En base a las limitaciones antes citadas, considero este proyecto puede ser ampliado en el sentido de agregar nuevas empresas del sector de la consultoría (en este caso concreto) o cualquier otro, con el objetivo de corroborar que las empresas de un mismo sector pueden seguir diferentes estrategias a la vez que alcanzan el éxito empresarial. Lo

ideal, sería introducir empresas de diferentes tamaños con el fin de que de esta manera, las estrategias analizadas serán aún más diferentes unas de otras, puesto que el tamaño de estas puede influir a la hora de realizar un tipo de estrategia u otra, puesto que por ejemplo a la hora de realizar una determinada adquisición no supone el mismo esfuerzo para para una gran empresa que para otra de menor tamaño.



5. BIBLIOGRAFÍA

Aznar, Álvaro. (2009). El Modelo ASP: Analiza Strategic Planning. Varias.

Bowman, Cliff & Faulkner, David O. (1996). Competitive and Corporate Strategy. Irwin Professional Publishing.

Guerras, Luis Ángel & Navas, José E. (2008). Direcciones de desarrollo: diversificación, integración vertical y reestructuración. La Dirección Estratégica de la Empresa: teoría y aplicaciones (pp. 377-413). España: Aranzadi S.A.

Guerras, Luis Ángel & Navas, José E. (2008). Métodos de desarrollo: interno y externo. La Dirección Estratégica de la Empresa: teoría y aplicaciones (pp. 449-477). España: Aranzadi S.A.

Guerras, Luis Ángel & Navas, José E. (2008). Métodos de desarrollo: la cooperación empresarial. La Dirección Estratégica de la Empresa: teoría y aplicaciones (pp. 479-518). España: Aranzadi S.A.

Guerras, Luis Ángel & Navas, José E. (2008). Estrategias para industrias con base tecnológica. La Dirección Estratégica de la Empresa: teoría y aplicaciones (pp. 325-351). España: Aranzadi S.A.

``Inforges, `` última modificación el 2 de Junio de 2015, <http://www.inforges.es/>

Kretschmer, Tobias. (2014). ``Competitive Strategy.`` Recuperado de <https://es.coursera.org/learn/competitivestrategy>

Kretschmer, Tobias. (2015) ``Advanced Competitive Strategy.`` Recuperado de <https://es.coursera.org/learn/advanced-competitive-strategy>

Rumelt, Richard P. (1974). Strategy, Structure and Economic Performance in Large American Industrial Corporations. Harvard Business School Press.

