

## **Máster en Gestión de las Organizaciones**

### **61608 - Estrategias de crecimiento empresarial: factores determinantes e impacto en la creación de valor (O.E.)**

**Guía docente para el curso 2010 - 2011**

**Curso: 1, Semestre: 2, Créditos: 4.0**

---

## **Información básica**

---

### **Profesores**

- **Nuria Alcalde Frajedas** delray@unizar.es
- **María Luisa Ramírez Alesón** mramirez@unizar.es
- **María Nieves García Casarejos** ngarcia@unizar.es

### **Recomendaciones para cursar esta asignatura**

Esta asignatura se centra en el estudio de las investigaciones científicas llevadas a cabo en el ámbito de las estrategias de crecimiento empresarial, tanto aquéllas referidas al análisis de las direcciones de crecimiento a seguir por la empresa, como aquéllas que se ocupan del estudio de los métodos o vías que pueden ser utilizados para crecer. Para un adecuado seguimiento de la asignatura, resulta aconsejable que el estudiante tenga algunos conocimientos básicos de dirección de empresas (economía de la empresa y dirección estratégica), así como de las disciplinas instrumentales que resultan básicas en este campo (microeconomía, estadística y econometría).

### **Actividades y fechas clave de la asignatura**

Comienzo de curso: Febrero

Finalización de curso: Mayo

---

## **Inicio**

---

### **Resultados de aprendizaje que definen la asignatura**

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

**1:**

Es capaz de identificar los conceptos/fundamentos principales y teorías/corrientes de investigación más importantes.

**2:**

Es capaz de interpretar los principales resultados obtenidos en los trabajos de investigación.

- 3:** Es capaz de valorar críticamente las contribuciones aportadas a la literatura, de forma que analice los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas.
- 4:** Es capaz de realizar aportaciones que permitan el desarrollo de nuevas ideas o planteamientos.
- 5:** Es capaz de comunicar, de forma oral y escrita, sus conocimientos, ideas y contribuciones individuales sobre el tema de estudio.

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

Las decisiones de crecimiento empresarial se enmarcan dentro del nivel superior de la estrategia, esto es, la estrategia corporativa. A través de la formulación de la estrategia de crecimiento, la empresa debe decidir dos cuestiones diferentes, aunque estrechamente relacionadas. La primera, se refiere a la conveniencia para la empresa de seguir operando en los mismos productos-mercados o entrar en nuevos negocios. La segunda se refiere al método de crecimiento: crecimiento orgánico, fusión, adquisición o alianzas estratégicas. Evidentemente, la duración del curso no permite cubrir en profundidad todas las contribuciones realizadas en este campo, por lo que se hace especial hincapié en las investigaciones centradas en el análisis de los factores que influyen en la elección de la estrategia de crecimiento y en el impacto de ésta sobre el valor de la empresa.

---

## Contexto y competencias

---

### Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura

#### **La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:**

El objetivo de esta asignatura es profundizar en la literatura relevante sobre Estrategias de Crecimiento y su Impacto en la Creación de Valor, incidiendo principalmente en las posibilidades estratégicas de las que dispone la empresa para competir en los mercados, así como el estudio e identificación de las ventajas e inconvenientes de cada opción estratégica y sus implicaciones económicas.

Para ello, el curso se estructura en torno a diez temas que se dividen en tres partes. La primera, que corresponde al primer tema, recoge los fundamentos teóricos necesarios para el análisis estratégico. Se avanza gradualmente en los aspectos objeto de estudio, de forma que ello permite, desde el inicio, establecer unas bases homogéneas para todos los estudiantes, así como recordar los aspectos clave que son punto de partida para las explicaciones posteriores. La segunda parte del curso, que incluye tres temas, aborda directamente el estudio de las estrategias de crecimiento que pueden ser seguidas por la empresa. Estas estrategias se refieren a la conveniencia para la empresa de seguir operando en los mismos productos y/o mercados, o entrar, mediante procesos de diversificación, en nuevos negocios. La diversificación empresarial es una estrategia frecuente en el mundo real y que plantea serios retos tanto en su concepción como en lo relativo a la dirección de la empresa diversificada. Por tanto, en esta segunda parte del curso se hace especial hincapié en las distintas formas de diversificación empresarial, sus factores determinantes y el impacto que, de acuerdo, con la evidencia disponible, tienen estas estrategias en los resultados empresariales. La tercera parte del curso, que comprende seis temas, se dedica al estudio de los distintos métodos de desarrollo empresarial. Una vez que la empresa decide entrar en nuevos negocios, el modo de ingreso en los mismos es una elección que debe hacerse entre varias opciones: crecimiento orgánico, fusión, adquisición o alianza estratégica. En particular, se analizan las ventajas e inconvenientes de los métodos de crecimiento interno y externo, haciendo especial hincapié en estos últimos. Así, se estudian, cuáles son las fuerzas que, de acuerdo con las diferentes teorías formuladas en la literatura, tanto desde un punto de vista estratégico como financiero, impulsan las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas y cuál es la evidencia empírica respecto al éxito o fracaso de las mismas.

#### **Contexto y sentido de la asignatura en la titulación**

Esta asignatura se enmarca dentro de la línea de especialización de Organización de Empresas. Existen otros cursos en los que también se analizan las estrategias empresariales, por lo que ha sido necesaria cierta coordinación en cuanto a

materias impartidas en cada uno de ellos, lo que condiciona, en cierto modo, los contenidos que serán analizados en cada una de las sesiones de este curso, para evitar solapamientos. Por ello, se han seleccionado temas de contenido amplio, en los que los fundamentos teóricos proceden de diferentes disciplinas, las metodologías utilizadas variadas, y son de gran relevancia y actualidad. Todo ello, favorece la complementariedad entre los diferentes cursos del programa.

## **Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...**

- 1:** Identificar los aspectos relevantes de un trabajo de investigación. En concreto, será capaz de identificar las teorías y tendrá un conocimiento sobre los fundamentos sobre los que se basan, así como su utilidad para explicar los aspectos que se analizan en el curso.
- 2:** Valorar, de manera crítica, las aportaciones de un trabajo académico dentro de la literatura en estrategias de crecimiento empresarial, destacando sus puntos fuertes y débiles.
- 3:** Realizar aportaciones que permitan el desarrollo de nuevas ideas o planteamientos.
- 4:** Identificar las distintas opciones estratégicas y conocer los requisitos necesarios para el éxito empresarial.
- 5:** Exponer, de forma oral y escrita, con orden y fluidez suficientes, los objetivos, fundamentos teóricos, metodología y resultados de cualquier artículo de investigación en el campo de las estrategias de crecimiento.

## **Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:**

---

## **Evaluación**

---

### **Actividades de evaluación**

#### **El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

- 1:** Entregar por escrito un resumen de una de las lecturas recomendadas (bibliografía básica) correspondientes a dicha sesión. Cada uno de los resúmenes tendrá una extensión aproximada de 5 páginas y seguirán el esquema establecido en el apartado metodológico (que implica identificar la motivación, objetivos y estructur del trabajo; su marco teórico; la metodología empleada; principales resultados y conclusiones; y la valoración crítica personal al mismo). Se enviará por correo electrónico a las profesoras y al resto de estudiantes del curso con antelación a la sesión con el fin de facilitar la discusión durante la sesión. (50% de la calificación).
- 2:** Participación durante las sesiones en las que se pongan en común y se defiendan con argumentos académicos los distintos puntos de vista en la interpretación de los trabajos analizados, se identifiquen campos abiertos a la investigación, se valoren críticamente los trabajos, se relacionen con diferentes corrientes de investigación (30% de la calificación).
- 3:** Examen (20% de la nota) sobre los contenidos establecidos en el programa que se detalla en los siguientes apartados.
- 4:** No obstante, el alumno podrá, si así lo desea, asistir únicamente al examen final de la asignatura (de acuerdo con el programa que se detalla en los siguientes apartado) y obtener en el mismo una calificación mínima de cinco puntos. Esta será también la opción aplicable si no se ha superado la primera convocatoria.

---

## **Actividades y recursos**

---

### **Presentación metodológica general**

#### **El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

El programa presentado se establece por sesiones de cuatro horas durante las cuales se llevará a cabo la explicación del profesor y exposiciones de los estudiantes.

Durante cada sesión se ofrecerá una visión panorámica, desde el punto de vista académico, del tópico correspondiente, completándose con el análisis y discusión de trabajos teóricos y empíricos de gran relevancia o actualidad. Se dará especial importancia a esta discusión de los trabajos, centrándonos especialmente en los fundamentos teóricos que se utilizan en cada caso para justificar el objetivo/hipótesis de estudio, la metodología utilizada en cada caso y la interpretación de los resultados. Ello permite que este curso no sólo sea útil como punto de partida para continuar la investigación en los temas analizados y especializarse en los mismos, sino también como base para el estudio de otros temas de investigación con los que se comparten algunos enfoques y metodologías.

Para llevar a cabo los objetivos planteados, se establece como requisito previo a la sesión, que los estudiantes hayan entregado por escrito un resumen de una de las lecturas recomendadas (bibliografía básica) correspondientes a dicha sesión. En la elaboración de los resúmenes de las lecturas deberá seguirse el siguiente guión.

1. Descripción de la motivación, los objetivos y la estructura del trabajo.
2. Planteamiento teórico, indicando cuál es la corriente teórica en la que se basan principalmente los argumentos expuestos.
3. Hipótesis formuladas (si procede), indicando los argumentos principales que las justifican.
4. Metodología empleada, reseñando, en su caso, las técnicas de investigación aplicadas, la adecuación de su uso, las fuentes de datos utilizadas (si el trabajo es empírico), etc.
5. Resultados y conclusiones, recogiendo brevemente las conclusiones teóricas y empíricas que se derivan del mismo, así como sus limitaciones y sus posibles extensiones.
6. Valoración personal

Además, cada una de estas lecturas deberá ser presentada oralmente por un estudiante en la sesión correspondiente. Al principio del curso se realizará un reparto por el que se indicará a cada estudiante la lectura o lecturas que deberá presentar en público a lo largo del curso.

### **Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)**

#### **El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...**

**1:**  
Estrategia Competitiva y Estrategia Corporativa

**2:**  
Direcciones del Desarrollo Estratégico

- Diversificación de Producto: Análisis individual
- Diversificación Internacional: Análisis individual
- Diversificación de Producto e Internacional: Análisis conjunto

**3:**  
Métodos de Desarrollo

- Alternativas para la Implantación de una Estrategia de Crecimiento
- Motivaciones Económicas y Gerenciales de las Fusiones y Adquisiciones de Empresas
- Resultados de las Fusiones y Adquisiciones de Empresas
- Los acuerdos de Cooperación Empresarial: Concepto, Fundamentos Teóricos y Elementos Clave
- Factores Determinantes de la Generación de Valor en las Alianzas Estratégicas

# Planificación y calendario

## Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos

La carga lectiva asignada al curso es de 4 créditos ECTS, lo que supone, aproximadamente, 100 horas de dedicación para el estudiante, 40 de ellas presenciales y 60 de trabajo personal. Su distribución por actividades es la siguiente:

Actividad	Horas
10 sesiones presenciales, exposición y debate de contenidos	20
10 sesiones presenciales, exposición de lecturas	20
Lectura del material recomendado y preparación de resúmenes	35
Preparación de exposiciones	10
Preparación de examen	15
<b>Dedicación total</b>	<b>100 horas</b>

## Bibliografía

Barkema, H. y Vermeulen, F. (1998): "International Expansion through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective". *Academy of Management Journal*, 41(1), pp. 7-26.

Coles, J.L.; Daniel, N.D. y Naveen, L. (2008): "Boards: does one fit all?". *Journal of Financial Economics*, vol. 87, nº 2, págs. 329-356.

Contractor, F; Kundu, S y Hsu, Ch (2003): "A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector". *Journal of International Business Studies*, vol 34 pp 5-18.

Franks, J. y Mayer, C. (1996): "Hostile Takeovers and the Correction of Managerial Failure". *Journal of Financial Economics*, 40, pp. 163-181.

Gulati, R.; Lavie, D.; Sing, H., 2009. "The nature of partnering experience and the gains from alliances". *Strategic Management Journal*, 30: 1213-1233.

Hardford, J. (2005): "What drives merger waves?". *Journal of Financial Economics*, 77, pp. 529-560.

Healy, P., Palepu, K. y Ruback, R. (1992): "Does Corporate Performance Improve after Merger?" *Journal of Financial Economics*, 31, pp. 135-175.

Heimeriks, K. H., Klijn E. y Reuer J.J. 2009. "Building Capabilities for Alliance Portfolios". *Long Range Planning* 42: 96-114

Hitt, M.; Tihanyi, L.; Miller, T.; Connelly, B. (2006): "International Diversification: Antecedents, Outcomes and Moderators", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp.831-867

Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. y Kim, H. (1997): "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40, pp. 767-798.

Koh, J. y Venkatraman, N., 1991. "Joint Venture formations and stock market reactions: an assessment in the information technology sector". *Academy of Management Journal*, 34, pp. 869-892.

Kumar, MS (2009): "The relationship between product and international diversification: The effects of short-run constraints and endogeneity". *Strategic Management Journal*, 30 (1), pp. 99

Liang, X., Musteen, M. y Datta, D. (2009): "Strategic Orientation and the Choice of Foreign Market Entry Mode". *Management International Review*, 49 , pp. 269-290

Lin, Z.J.; Yang, H. y Arya, B., 2009. "Alliance partners and firm performance resource complementarity and status association". *Strategic Management Journal*, 30: 921-940.

Moeller, S., Schlingemann, F. y Stulz, R: (2004): "Firm Size and the Gains from Acquisitions", *Journal of Financial Economics*, 73, pp. 201-228.

Palich, L.; Cardibal, L. y Miller, C. (2000): "Curvilinearity in the diversification performance linkage: An examination of over three decades of research", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (2), pp. 155-174.

Porter, M.E. (1987): "From competitive advantage to corporate strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 65, Nº 3, pp. 43-59.  
Versión en castellano "De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial". Harvard-Deusto Business Review, 1988, 1º trim., pp. 99-121.

Reuer, J.J. and Ariño, A., 2002. "Contractual Renegotiations in Strategic Alliances". *Journal of Management*, 28(1): 47-68.

Rumelt, R. (1982): "Diversification strategies and profitability", *Strategic Management Journal*, 3, pp. 359-369.

Spanos, Y. y Lioukas, S. (2001): "An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 22 (10), pp. 907-934

Vázquez, C.J. (1992): "Creación de Valor en las Fusiones Empresariales". *Economía Industrial*, nov-dic, pp. 113-127.

## **Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada**