

Marta Álvarez Alday (Editora)
Macarena Cuenca-Amigo
Inmaculada Freije Obregón

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

24

CASOS PRÁCTICOS
REALES DE ACTUALIDAD



Desclée De Brouwer

Marta Álvarez Alday (Editora)
Macarena Cuenca-Amigo
Inmaculada Freije Obregón

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

24 casos prácticos reales de actualidad



DESCLÉE DE BROUWER

© Editora de la publicación: Marta Álvarez Alday, 2022
Macarena Cuenca-Amigo
Inmaculada Freije Obregón

© Desclee De Brouwer, 2022
Henao, 6 - 48009 Bilbao
www.edesclee.com
info@edesclee.com
Facebook: EditorialDesclee
Twitter: @EdDesclee

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos –www.cedro.org–), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Impreso en España
ISBN: 978-84-330-3192-1
Depósito Legal: BI-0959-2022

Índice

Introducción	9
Capítulo 1: Concentración empresarial en el mercado mundial de las materias primas: Fusión Glencore-Xstrata	17
Capítulo 2: Ebro foods, S.A.: De Azucarera Ebro a Ebro Foods	31
Capítulo 3: El sector de la fabricación de cerveza en España	49
Capítulo 4: Tesla Motors: Del Roadster al modelo S.	65
Capítulo 5: Gilead compra Pharmasset para impulsar el tratamiento de la hepatitis C crónica.	73
Capítulo 6: Vidrala: La formación de un grupo europeo de vidrio hueco	79
Capítulo 7: Alianza Pfizer-BioNTech para el desarrollo de una vacuna contra la Covid19.	95
Capítulo 8: Just Eat compra La Nevera Roja	99
Capítulo 9: Grupo Danone: Desde la fabricación artesanal de yogures a grupo mundial de alimentación	105
Capítulo 10: Un siglo de reestructuraciones y desinversiones: El caso Vicrila	111
Capítulo 11: ElPozo alimentación: Garantizando la máxima calidad a través del control integral de proceso	121
Capítulo 12: La expansión internacional de NH Hotel Group	131

8 Índice

Capítulo 13: Gullón o el crecimiento saludable	145
Capítulo 14: ACS y las actividades relacionadas en torno al desarrollo de infraestructuras	153
Capítulo 15: Grifols: De laboratorio de análisis clínicos a líder mundial en hemoderivados y suministros a hospitales	163
Capítulo 16: Apple y el mundo de los smartphones: Innovación y nuevos competidores	181
Capítulo 17: De taller mecánico a Tier 1 de fabricantes de interiores para la industria del automóvil. El caso de grupo Antolín.	193
Capítulo 18: Tubacex: La lucha por el liderazgo mundial en un nicho de mercado.	201
Capítulo 19: Siemens Gamesa Renewable Energy: La búsqueda de sinergias	209
Capítulo 20: ITP Aero: De fabricante de componentes a Tier1 del sector aeronáutico.	221
Capítulo 21: Gestamp: Crecimiento internacional e innovación en el sector auxiliar de automoción.	229
Capítulo 22: Iberdrola: Crecimiento renovable	243
Capítulo 23: Canadian Solar y la integración vertical en el sector solar fotovoltaico.	253
Capítulo 24: De fabricante de lanchas inflables a líder mundial de la aeronáutica. Caso Zodiac Aerospace	263

Introducción

Esta obra recoge una selección de casos prácticos actuales de empresas reales que han sido elaborados por sus tres autoras para la profundización en el estudio de la Estrategia.

Pretende ser una ayuda para aquellas personas que desean avanzar en el estudio de las aplicaciones prácticas del análisis y dirección estratégicos. Se trata de poder identificar los conceptos fundamentales en la realidad del día a día de las compañías y poder aplicar las técnicas de análisis estudiadas a las situaciones reales con las que estas empresas se enfrentan.

Sus autoras son profesoras del área de Estrategia de Deusto Business School con una dilatada experiencia en las materias de Análisis Estratégico y Dirección Estratégica, tanto en grado como en diversos postgrados, en DBS y otras instituciones internacionales de reconocido prestigio. Alumnas en su día de Antonio Freije Uriarte, creador de la escuela de Gestión de lo que durante años denominamos “La Comercial”, hoy DBS.

Debemos a Antonio Freije, al que desde estas líneas queremos dejar constancia de nuestra admiración, gratitud y afecto, el habernos forjado en un método en el que primero se profundiza en los conceptos teóricos y a continuación, se trata de dominarlos mediante su aplicación a casos prácticos reales. Estos casos prácticos se distinguen por no ser excesivamente larga su extensión y versar sobre empresas reales que afrontan problemas concretos de actualidad e interés para nuestro análisis. A diferencia de otros casos, comúnmente utilizados en otras escuelas de negocios con abundante información y un enfoque muy abierto, en los nuestros se presenta un resumen o una parte de la realidad que es la que interesa utilizar.

La información para la elaboración de cada caso práctico se ha obtenido de fuentes públicas, tales como la recogida en sus webs corporativas: Informes Anuales, Presentaciones de Resultados, Informaciones para

inversores, etc., así como en prensa económica y otras informaciones públicas. En la primera página de cada caso se indica el año en el que el caso ha sido elaborado y el año de su actualización en su caso. También se referencian otras informaciones relativas al sector o a otros datos de interés que en su caso se ha considerado oportuno incluir. Cuando en algunas ocasiones hemos hecho simplificaciones de la realidad por motivos pedagógicos, así se indica.

Conviene destacar que, en la mayoría de los casos, hemos podido acceder a la valoración de esta información por parte de personas de la Alta Dirección en activo, por lo que hemos podido contrastar nuestras impresiones antes de redactarlos, con el fin de orientar cada uno de ellos en la dirección que tenía más sentido en cada situación. Así, por ejemplo, en Grifols se ha elegido el movimiento estratégico de implantación en Egipto tras la escasez de plasma derivada de la pandemia, o la fusión de Siemens Gamesa, cuando la suma de capacidades y el aprovechamiento de sinergias hacían de este movimiento un objeto interesante de estudio. O Gestamp en el momento en el que las nuevas tendencias CASE (Conectivity, Autonomy, Mobility Services y Electricity) empujan a los fabricantes del sector auxiliar a reinventarse.

Ni qué decir tiene que, si hubiera algún error o información equivocada, la única responsabilidad es de las autoras de esta obra. Somos conscientes, además, de que a pesar de las numerosas revisiones y repastos quedarán erratas, errores y despistes.

Si bien es cierto que su publicación busca ser de utilidad para cualquier persona que quiera avanzar en el estudio del Análisis y Dirección Estratégica, no lo es menos que esta obra nace de la interacción natural en la docencia entre personas predispuestas a aprender y otras comprometidas en facilitar el proceso de aprendizaje volcando en él todas sus enseñanzas. Así, durante años nos ha movido no solo la idea de facilitar al estudiante unos casos prácticos en los que aplicar sus conocimientos para profundizar en su comprensión y alcance, lo que podíamos haber cumplido con cualquier caso inventado, sino que nos proponíamos además, el dotar a nuestros estudiantes de un conocimiento actual y práctico que pudiera ser de ayuda tanto para el futuro ejercicio de la profesión de consultoría, en su caso, como para el desempeño de su carrera en cualquiera de estos sectores de actividad.

En esta obra se recogen en concreto 24 casos prácticos de empresas que han sido diseñados durante los últimos diez años y que cubren un espectro amplio de sectores de actividad que incluyen desde los mercados mundiales de materias primas (la fusión de Glencore con Xstrata) hasta el automóvil eléctrico (caso de Tesla); sectores de consumo como el de telefonía móvil (Crecimiento de Apple y el surgimiento de Xiaomi) o el alimentario (sector cervecero español, Ebro Foods, Danone, ElPozo Ali-

mentación o Galletas Gullón), pasando por sectores industriales como la fabricación de tubos de acero inoxidable sin soldadura (Tubacex), auxiliar de aeronáutica (ITP y Zodiac) o auxiliar de automoción (Grupo Antolín y Gestamp); además de fabricantes de vidrio hueco como Vidrala o vidrio de mesa como Vicrila.

El sector de las energías está representado con los casos de Iberdrola, Siemens Gamesa y Canadian Solar intentando abrir el horizonte en energías renovables como la solar o la eólica. En el ámbito de la construcción está el caso ACS; y en el de servicios de restauración incluimos la compra de Nevera Roja por Just Eat. El sector hotelero está presente con el caso NH Hoteles.

Por último, en el sector de las biotecnologías, en una época reciente de pandemia como la que hemos vivido, hemos creído interesante abordar temas como la alianza de Pfizer / Biontech para el desarrollo y comercialización de una vacuna contra la Covid 19, el crecimiento espectacular de Grifols o la compra de Pharmasset por Gilead para hacer posible la cura de la Hepatitis C crónica.

Más de uno de estos documentos se ha ido actualizando según la empresa iba evolucionando, añadiendo riqueza al análisis estratégico que se derivaba de ello.

A la hora de ordenar los casos podríamos haberlos clasificado por orden cronológico o por sector de actividad, entre otros, pero como esta obra nace con finalidad principalmente pedagógica, los hemos clasificado precisamente en base a los objetivos de aprendizaje que cubren.

En cuanto al marco teórico que ha de servir de base, hemos seguido un esquema conceptual clásico del Análisis Estratégico en el que, partiendo de los objetivos de la empresa, se incluyen el Análisis Externo e Interno, así como la formulación estratégica en sus dos niveles: corporativa y competitiva. Los textos de referencia fundamentales que hemos trabajado para la parte teórica incluyen: FREIJE URIARTE, A. y FREIJE OBREGÓN, I. (2019). *La estrategia empresarial con método*. (4ª ed.). Bilbao: Desclée De Brouwer; JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. y SCHOLLES, K. (2015). *Fundamentals of strategy*. (3ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited; JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLLES, K., ANGWIN, D. y REGNÉR, P. (2020). *Exploring corporate strategy: text & cases*. (12ª ed.). Harlow (UK): Pearson Education Limited; PORTER, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.

Dentro del Análisis Estratégico nos ha parecido fundamental, por su trascendencia, incluir un epígrafe de propósito estratégico y objetivos. Así, se han recogido en varios casos la posibilidad de poder valorar cómo afecta a los objetivos del conjunto empresarial, tanto como a cada uno de los partícipes sociales los distintos movimientos estratégicos. Aquí nuestros autores de cabecera han sido, de nuevo: FREIJE URIARTE, A. y FREIJE

OBREGÓN, I. (2019). *La estrategia empresarial con método* (4ª ed.). Bilbao: Desclée De Brouwer, S.A., JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. y SCHOLÉS, K. (2015). *Fundamentals of strategy*. (3ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited; SCHOLÉS, K., JOHNSON, G. Y WHITTINGTON, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. (Trad. de F. J. FORCADELL MARTÍNEZ). Madrid: Pearson Educación y PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard business review*, 89 (1), 62-77.

En el Análisis Externo se trata de analizar tanto el macroentorno como lo que hemos denominado industrias y sectores, así como el grupo estratégico de competidores y clientes. Para el análisis del macroentorno las técnicas habitualmente empleadas son el análisis PESTEL que permite la selección de los inductores clave del cambio y la confección de escenarios. Aquí hemos seguido a FREIJE URIARTE, A. y FREIJE OBREGÓN, I. (2019). *La estrategia empresarial con método* (4ª ed.). Bilbao: Desclée De Brouwer, S.A. y JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. y SCHOLÉS, K. (2015). *Fundamentals of strategy* (3ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

A la hora de profundizar en las industrias y sectores, nos hemos apoyado en el modelo estratégico conocido como “las cinco fuerzas de Porter” introduciendo su comparación a lo largo del tiempo y con el apoyo de la teoría del ciclo de vida del producto. Además de los autores de referencia, aquí contamos con PORTER, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, January, 78-93.

En el Análisis Interno se ha estudiado el concepto de capacidades distintivas como suma de recursos y capacidades, prestando especial atención a su sostenibilidad. Los referentes fundamentales han sido: BARNEY, J. (1995). “Looking Inside for Competitive Advantage”. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61; PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press; y PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard business review*, 68 (3), 79-91.

Dentro de la estrategia competitiva hemos partido de la clasificación de Porter en estrategias de diferenciación y liderazgo en costes; y hemos considerado también la teoría del reloj estratégico, que nos ha servido para valorar la situación de estas empresas hoy, muchas de ellas con planteamientos de estrategias híbridas. Nos hemos basado principalmente en las obras de JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. y SCHOLÉS, K. (2015). *Fundamentals of strategy* (3ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited; PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press; PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.

Para el análisis de la estrategia corporativa se parte de la conocida clasificación de Ansoff enriquecida por la posición en el ciclo de vida en el

que se encuentra el negocio de partida, así como por la actitud frente a los mercados de la Alta Dirección y la cobertura a objetivos. En esta parte nos hemos apoyado fundamentalmente en la obra de FREIJE URIARTE, A. y FREIJE OBREGÓN, I. (2019). *La estrategia empresarial con método*. (4ª ed.). Bilbao: Desclée De Brouwer, S.A.

Con apoyo en este mismo modelo, se han trabajado principalmente los diferentes componentes del proceso de valoración estratégica de cada alternativa de negocio: potencial de mercado, perfil de capacidad, sinergias y ventaja competitiva. Así mismo, aunque se pueden utilizar otros casos de estrategia corporativa con la misma finalidad, se han incluido dos casos específicamente enfocados en la valoración de la forma de desarrollo de la estrategia por crecimiento orgánico o inorgánico, incluyendo las alianzas estratégicas.

En la Figura 0.0 se recogen los 24 casos de estudio indicando su contribución a los objetivos de aprendizaje propuestos con el fin de que se puedan seleccionar en función de su interés en cada momento.

Unas letras nada más para explicar que no se incluyen las soluciones porque pretendemos incentivar a las personas que cursan nuestras materias, tanto en grados como en los diversos postgrados en el ámbito de la Administración y Dirección de Empresas, a que pongan en marcha su propio proceso de aprendizaje y aplicación práctica.

En el campo de la estrategia frecuentemente tratamos con problemas no estructurados, aquellos en los que multitud de variables interaccionan y además, lo hacen de forma difícilmente reducible a un modelo, en los que no es posible disponer de una solución preparada de antemano, sino que es a través del proceso de prueba error como podemos ir tomando aproximaciones y planteamientos crecientemente mejores. Este tipo de materia anima a la resolución de los casos prácticos en grupo, es así como lo venimos haciendo, porque supone un enriquecimiento el poder discutir desde diversos puntos de vista y enfoques, y de esta forma el análisis puede tener un sentido más pleno.

Para ello, primero han de entrar en la realidad que se les presenta, comprender lo que la empresa es, a qué se dedica y qué está viviendo, cuál es la situación que trata de afrontar; una vez entendida esa realidad han de sentirse responsables de poder orientar a la empresa con un buen planteamiento para lo que deben realizar el análisis estratégico, aplicando los conceptos y las técnicas estudiadas. Una vez más, lo importante no solo es el final sino el camino; la forma en la que seleccionan y aplican técnicas y conceptos para llegar a conclusiones que han de ser capaces de interpretar y volcar en propuestas coherentes. Entendiendo, además, que, en más de una ocasión, caben distintos planteamientos.

Figura 0.0. Relación de casos y su contribución a objetivos de aprendizaje.

Casos		Objetivos	Análisis externos	Capacidades estratégicas	Estrategia competitiva y ventaja competitiva	Estrategia corporativa	Proceso de valoración estratégica	Modo de desarrollo de la estrategia
1	Concentración empresarial en el mercado mundial de las materias primas: Fusión Glencore-Xstrata	X						
2	Ebro foods, S.A. De Azucarera Ebro a Ebro Foods	X						
3	El sector de la fabricación de cerveza en España		X					
4	Tesla Motors: del Roadster al modelo S			X	X	X	X	
5	Gilead compra Pharmasset para impulsar el tratamiento de la hepatitis C crónica				X		X	
6	Vidrala: la formación de un grupo europeo de vidrio hueco					X		
7	Alianza Pfizer-Biontech para el desarrollo de una vacuna contra la Covid19					X		X
8	Just Eat compra la Nevera Roja						X	X
9	Grupo Danone: desde la fabricación artesanal de yogures a grupo mundial de alimentación	X				X		
10	Un siglo de reestructuraciones y desinversiones: el caso Vicrila	X						
11	ElPozo alimentación: garantizando la máxima calidad a través del control integral de proceso			X		X		
12	La expansión internacional de NH Hotel Group	X		X		X		
13	Gullón o el crecimiento saludable	X		X		X		

Casos	Objetivos	Análisis externos	Capacidades estratégicas	Estrategia competitiva y ventaja competitiva	Estrategia corporativa	Proceso de valoración estratégica	Modo de desarrollo de la estrategia
14	ACS y las actividades relacionadas en torno al desarrollo de infraestructuras	X	X		X		
15	Grifols: de laboratorio de análisis clínicos a líder mundial en hemoderivados y suministros a hospitales	X	X		X		
16	Apple y el mundo de los smartphones: innovación y nuevos competidores		X	X	X		
17	De taller mecánico a Tier 1 de fabricantes de interiores para la industria del automóvil. El caso de grupo Antolín	X	X		X		
18	Tubacex: La lucha por el liderazgo mundial en un nicho de mercado		X	X	X		
19	Siemens Gamesa Renewable Energy: la búsqueda de sinergias		X	X	X		
20	ITP Aero de fabricante de componentes a Tier1 del sector aeronáutico	X	X	X	X		
21	Gestamp: crecimiento internacional e innovación en sector auxiliar de automoción	X	X		X		
22	Iberdrola: Crecimiento renovable	X	X	X	X		
23	Canadian Solar y la integración vertical en el sector solar fotovoltaico	X	X	X	X		
24	De fabricante de lanchas inflables a líder mundial de la aeronáutica. Caso Zodiac Aerospace				X		

No podríamos por último concluir sin agradecer de nuevo a Antonio Freije, nuestro profesor en su día y hoy maestro querido y reverenciado todo lo que nos enseñó no solo con sus conocimientos sino con su ejemplo.

Mención muy especial también al profesor Fernando Gómez-Bezares, cuya orientación y buenos consejos, como siempre, han resultado fundamentales.

Solo nos queda por agradecer el esfuerzo de todas y cada una de las personas que han trabajado con nosotras estas materias siendo estudiantes. Su esfuerzo, profundizando, debatiendo y cuestionando, ha hecho posible mejorar los casos y nuestra propia comprensión de los mismos. Gracias a su ilusión y ganas de aprender nos hemos visto inmersas en esta aventura.