



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Máster en Administración de empresas

(MBA)

Trabajo de Fin de Máster

**El emprendimiento corporativo de las empresas
españolas del IBEX 35**

Presentado por

Diego Fernando Gudiño Morillo

Tutor

Natalia Martín Cruz

RESUMEN

Este trabajo de fin de master tiene como objetivo realizar una investigación sobre las diversas estrategias de emprendimiento corporativo que emplean las empresas que se encuentran en el IBEX-35, aquéllas con mayor capitalización bursátil en España. Se trata de comprender el uso que hacen las empresas de este tipo de estrategias y sus resultados y beneficios posibles. Para ello se presentan las diferentes formas de emprender desde una perspectiva corporativa, así como sus características, para posteriormente, describir el modo en que estas empresas las han utilizado en un periodo reciente. Finalmente, se realiza un análisis en mayor profundidad de un caso relevante para poder identificar los diferentes resultados que ha obtenido, además de analizar las diferentes sinergias y oportunidades abordadas por dicha empresa. El trabajo se termina con unas conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento corporativo, sinergias empresariales, oportunidades comerciales, start-ups, responsabilidad social corporativa, objetivos de desarrollo sostenible, capitalización bursátil, economía sostenible.

SUMMARY

The objective of this master's thesis is to carry out research on the different corporate entrepreneurial strategies used by companies in the IBEX-35, as those with the largest market capitalization in Spain. The aim is to understand the use that companies make of this type of strategies and their possible results and benefits. To this end, we present the different forms of entrepreneurship from a corporate perspective, as well as their characteristics, and then describe the way in which these companies have used them in a recent period. Finally, a more in-depth analysis of a relevant case is carried out in order to identify the different results obtained, as well as to analyze the different synergies and opportunities addressed by this company. The paper ends with some conclusions, limitations and future lines of research.

KEW WORDS

Business synergies, business opportunities, start-ups, corporate social responsibility, sustainable development goals, market capitalization, sustainable economy.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ESTADO DEL ARTE EN EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.	
6	
2.1. EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.....	6
2.2. BENEFICIOS DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.....	7
2.3. TIPOLOGIA DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.....	9
2.3.1. Spin-offs.....	11
2.3.2. Joint Ventures.....	14
2.3.3. Consorcios.....	17
3. EL MERCADO BURSÁTIL.	19
3.1. MERCADO DE VALORES.....	19
3.2. BOLSA DE VALORES.....	21
3.3. ÍNDICE BURSÁTIL.....	21
3.4. LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.....	22
4. EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS	
DEL IBEX-35.	25
4.1. LA ESTRATEGIA SPIN-OFF EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.....	26
4.2. LA ESTRATEGIA JOINT VENTURE EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.....	28
4.3. ESTRATEGIAS DE CONSORCIOS EMPRESARIALES EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.	33
5. ANÁLISIS DE EMPRENDIMIENTOS CORPORATIVOS: CASOS	
DESTACADOS.	37
5.1. SOLAR 360.....	41
5.2. SHYNE.....	43
6. CONCLUSIONES.....	45
6.1. LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	46
6.2. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	46
7. BIBLIOGRAFÍA.....	47

1. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad el entorno empresarial se ha vuelto altamente competitivo, por lo cual las empresas tienen como desafío la búsqueda de nuevas formas de lograr impulsar el crecimiento y mantener su competitividad. Por ello, la búsqueda de oportunidades tiene como objetivo poder generar beneficios para los stakeholders y así lograr asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Las empresas han ido en búsqueda de diversas estrategias, con el objetivo de poder desarrollar sus actividades de una manera más efectiva. El emprendimiento corporativo se ha convertido en una de las practicas que proporciona a las empresas una mayor capacidad de innovación. Este tipo de emprendimiento consiste en que las empresas desarrollan e implementan nuevas estrategias para lograr capitalizar las oportunidades comerciales y por tanto fomentar la innovación en su industria. Las diferentes estrategias de emprendimiento corporativo han logrado demostrar ser efectivas ayudando a muchas de las empresas tradicionales a adaptarse a los cambios y la volatilidad existente en el mercado así logrando asegurar su competitividad.

Las empresas, al colaborar con emprendedores y otras empresas, han logrado explotar en nuevas áreas de negocio y así aprovechar las nuevas tecnologías, logrando fortalecer su capacidad para innovar y crecer. Por lo tanto, es fundamental comprender que el emprendimiento corporativo no solo implica el asumir riesgos, si no también establecer una cultura de innovación y adaptación en toda la organización.

Siendo así, tomar una decisión estratégica de este tipo requerirá una mentalidad abierta al cambio, con una capacidad de tomar decisiones audaces pese a que siempre se podrá fracasar. En estas decisiones es importante el lograr pivotar en función de las nuevas oportunidades que vayan surgiendo.

En este trabajo fin de master, se trata de explorar el tema del emprendimiento corporativo, con el fin de comprender el tipo de decisiones estrategias que toman un grupo de empresas relevantes en España, representadas en el índice bursátil IBEX-35. Esto nos permitirá entender los negocios en los que estas 35 empresas realizan sus inversiones y, a su vez, comprender las decisiones de emprendimiento corporativo, logrando así analizar con un enfoque más amplio, las tendencias y los enfoques que las empresas se encuentran adoptando y comprender como estas se encuentran adaptándose en un entorno de nuevos desafíos y oportunidades.

2. ESTADO DEL ARTE EN EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.

2.1. *EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.*

El emprendimiento corporativo en los últimos años ha logrado adquirir una mayor relevancia en el mundo empresarial, logrando ser objeto de interés por parte de muchos investigadores. A pesar de ello, el concepto de emprendimiento corporativo ha logrado presentar diversas definiciones y enfoques según diferentes autores. En esta investigación será utilizada la propuesta de Corduras et al..., (2011) para lograr comprender mejor el papel del emprendimiento corporativo en el mundo empresarial. Según Corduras et al. (2011) el emprendimiento corporativo es “cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleva a cabo desde o en organizaciones existentes tanto públicas como privadas que le permitan generar o sostener sus ventajas competitivas, mediante un adecuado uso de los recursos y un entorno que propicia la identificación y/o explotación de ideas innovadoras por parte de emprendedores corporativos”.

El emprendimiento corporativo se ha ido desarrollando con mayor frecuencia a lo largo del tiempo y se ha transformado en una de las estrategias más frecuentes en el mundo empresarial mediante la cual las empresas, tanto pequeñas como grandes, logran crear nuevas oportunidades de negocio, fomentando la innovación dentro del sector empresarial en el que desarrolla sus actividades.

El emprendimiento corporativo también se conoce como el “corporate venturing” y se considera no solo como una estrategia utilizada por las empresas para impulsar la innovación, sino también como una herramienta para impulsar el crecimiento a través de la creación de nuevas empresas.

Asimismo, del concepto de emprendimiento corporativo se desprende el intraemprendimiento. Tal como señalan Prada, Acosta, & Garzón (2016) se refiere al espíritu de emprendimiento que se encuentra dentro de una organización, pudiendo estar relacionado con el desarrollo de nuevos productos que se generan en el área de I+D.

Se trata de una estrategia en la que las empresas se asocian con emprendedores y start-ups para crear nuevas oportunidades de negocio y fomentar la innovación en su sector, si bien es cierto que está siendo una de las estrategias comunes, también es importante destacar que esto no siempre es necesario o a su vez aplicable en todas las situaciones. Este tipo de emprendimiento puede llegar a tomar muchas formas y puede involucrar tanto una colaboración interna como externa. Esta forma de colaboración permite que las empresas

logren adquirir nuevas tecnologías y conceptos de negocio, mientras que, a su vez, los emprendedores obtienen un acceso a los recursos y capacidades de las empresas ya consolidadas para lograr avanzar con éxito en los proyectos personales, logrando de este modo que existan sinergias empresariales. Por tanto, es importante destacar que se debe considerar cuidadosamente este tipo de estrategias de emprendimiento de manera que sea la que mejor se adapte a las necesidades y objetivos de cada empresa en particular.

Al tratarse de una estrategia que se puede desarrollar dentro del ámbito de la empresa para fortalecer el carácter emprendedor de la misma, en algunas ocasiones forma parte de su plan estratégico con el objetivo de continuar siendo competitivas y mantener o crear nuevas ventajas competitivas sobre las empresas de su sector o de otros sectores de actividad.

La importancia de estos emprendimientos en todo tipo de empresas se ha visto incrementada con la acumulación de recursos (como el desarrollo de nuevos procesos productivos, productos o formas de comercialización) que llega a tener una empresa y que le puede permitir lograr mantener, fortalecer o crear una ventaja competitiva en el mercado (Delgado et al..., 2013).

El emprendimiento corporativo puede aportar una mayor facilidad para el mantenimiento de relaciones con otras empresas. De este modo, las creaciones de este tipo de emprendimientos permiten el intercambio de información o la colaboración entre empresas con el mismo objetivo y llegar a niveles más innovadores superando a sus competidores. Si se inicia este tipo de emprendimientos en empresas con falta de proactividad y el emprendimiento se realiza de manera reactiva, esto implicaría un obstáculo en el proceso de identificación de nuevas oportunidades y conllevaría el riesgo de fracaso de este tipo de estrategias.

A continuación, se explorarán algunos de los elementos principales del emprendimiento corporativo.

2.2. BENEFICIOS DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.

Desde hace mucho tiempo, el emprender se ha convertido en uno de los objetivos de interés para casi practicante todos los agentes de la sociedad. De hecho, en la gran mayoría de artículos sobre emprendimiento se ha considerado que los emprendedores son los agentes más importantes del desarrollo económico. Por esto, se dice que con el pasar de los años se ha desarrollado y ha dado un foco de importancia a un nuevo concepto

“intraemprendimiento” (tal como se ha mencionado llamado también como emprendimiento corporativo). Esta estrategia resulta de interés para incrementar la competitividad en el mercado en todos los sectores económicos, de tal manera que las empresas entran en una filosofía de ofrecer nuevas propuestas de valor, para así poder desarrollar nuevos modelos de negocio que permitan que éstas continúen siendo competitivas y luchen por la excelencia. Así mismo, uno de los pilares fundamentales para que el emprendimiento tenga éxito es que la dirección de la organización transmita el mensaje claro hacia los colaboradores, ya que éstos llevarán a cabo la implementación de la estrategia. Con este tipo de estrategias se persigue generar beneficios como la mejora del desempeño de la empresa, tanto en el área organizativa como en los aspectos financieros, la creación de nuevo conocimiento al explorar nuevas ideas para desarrollar y mejorar su posicionamiento en el mercado. Asimismo, este tipo de estrategias permite generar como beneficios secundarios, el incremento de la productividad y rentabilidad.

Igualmente, el emprendimiento corporativo tiene varios beneficios tanto para el sector empresarial en el que lo implementa como para el ecosistema emprendedor en general:

- Impulsa la innovación: permite que las empresas logren desarrollarse con nuevas ideas a su vez con la creación de nuevos productos permitiendo que estas sigan siendo competitivas y logren afrontar el constante cambio y la rivalidad empresarial.
- Fomenta la colaboración: al implementar el emprendimiento corporativo suelen existir colaboraciones con diferentes entidades como son las startups y emprendedores, permitiendo así que estas logren educarse con nuevas habilidades obteniendo nuevos conocimientos para establecer relaciones que logren beneficiar a las dos partes involucradas.
- Reduce los riesgos: al invertir en startups o a su vez las empresas que logren diversificar sus modelos de negocios logran disminuir el porcentaje de riesgos porque al no depender exclusivamente del negocio principal logran obtener sinergias de los mismos.
- Mejora la imagen de marca: al existir un espíritu emprendedor dentro de las organizaciones se logrará tener una percepción de mayor eficacia con los clientes, empleados y otros stakeholders o grupos de interés que la empresa tiene, así logrando demostrar su interés con la innovación y la colaboración.
- Atrae talento: al implementar el emprendimiento corporativo en las empresas estas logran atraer nuevo talento innovador y emprendedor, el cual como objetivo tiene desarrollar sus actividades en un entorno dinámico y creativo. “El emprendimiento

corporativo puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva en un mercado cambiante y así lograr ayudar a impulsar la innovación, el crecimiento y la colaboración” (EmakumeEkin, 2016).

2.3. TIPOLOGIA DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.

El emprendimiento es objeto de gran interés en todos los ámbitos de la sociedad, ya que este no solo tiene un interés para las empresas, porque por medio del mismo se permite el desarrollo de la sociedad y disminuye el porcentaje de desempleo. En los últimos años, se ha dado más relevancia al emprendimiento corporativo, debido a los diferentes planes estratégicos que tiene cada empresa, este concepto siempre se ha encontrado latente en el entorno, siendo de esta forma un apoyo también para sus trabajadores.

El emprendimiento corporativo se ha venido convirtiendo un fenómeno para los diferentes agentes como son tanto empresas públicas como privadas, universidades o en el ámbito personal. Por lo general, el emprendimiento se identifica con la iniciativa de personas que crean una nueva empresa, sin embargo, una característica que define a un emprendedor no es el tipo de unidad empresarial que genera, sino más bien sus actitudes y, a su vez, la competencia que guía su desempeño. En el caso del emprendimiento corporativo, tiene como objetivo perseguir la creación de valor de las empresas a través de serie de actividades asociadas a decisiones estratégicas como las que iremos viendo en los epígrafes posteriores, como es mejorar su capacidad competitiva, creando nuevas oportunidades de negocio (Ortega, et. Al, 2014).

En el emprendimiento corporativo existen factores que se encuentran ligados a favorecer la integración de emprendimientos en la empresa, teniendo en cuenta como elemento fundamental a los empleados dado que la inversión en formación, capacitación y relaciones puede impulsar a la voluntad de generar nuevas investigaciones y aportaciones por parte de los colaboradores a la empresa.

Otro factor sería la estructura de la empresa. La organización tiene que contar con un grado de flexibilidad suficiente para que la información fluya, poder filtrar esta información y, en función de la situación, lograr procesarla y tomar una decisión empresarial. En caso contrario, se podría desestimar una buena iniciativa con la consiguiente pérdida financiera y económica.

Finalmente, tenemos el factor socioeconómico en el que se encuentre desarrollando las actividades la empresa, dado que el entorno puede condicionar el éxito del emprendimiento (Ortega ,Canchon, Lopez, & Salanueva , 2014).

En la Figura 1 se proporciona una explicación de los factores que tienen un impacto en el tipo de empresa corporativa. Es crucial enfatizar la importancia de lograr la rentabilidad como el objetivo principal de un negocio y, al mismo tiempo, tener en cuenta el valor que cada aspecto agrega al entorno en el que se llevan a cabo las operaciones.

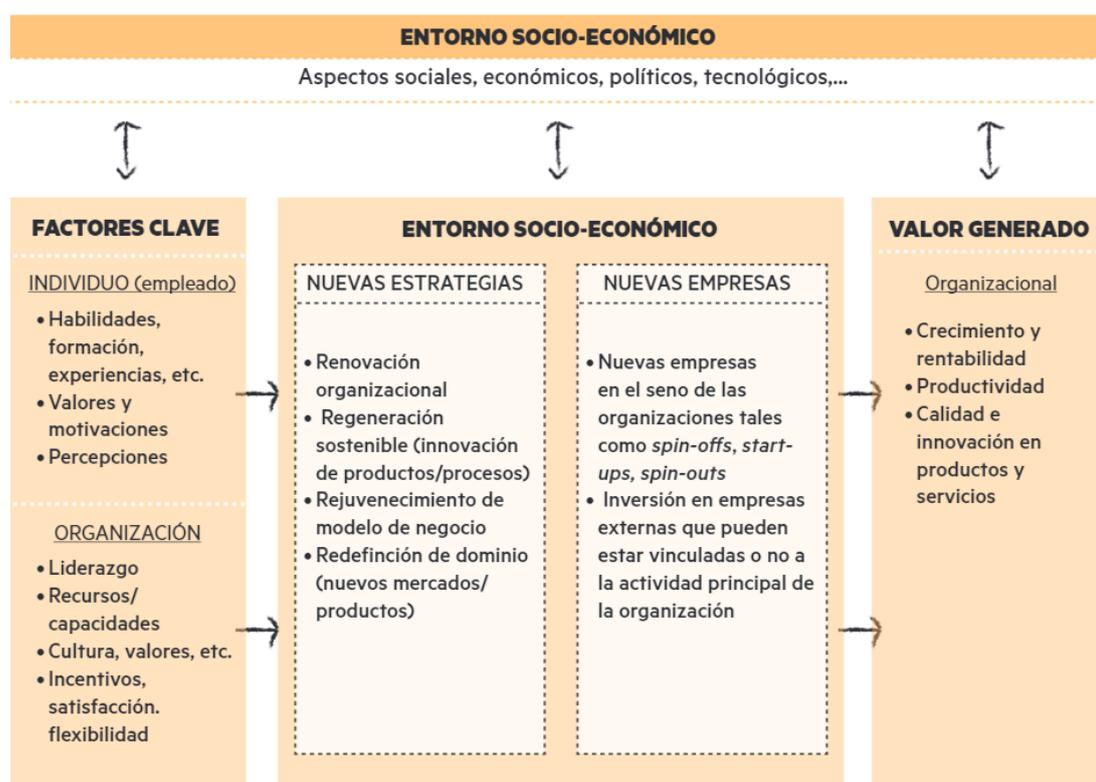


FIGURA #1. Modelo conceptual de empresa corporativa

Gómez. (2021). Cuadro comparativo de características de elefantes y gacelas.

En el artículo “Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse” Carlos Moya (2014) aborda el tema del emprendimiento corporativo y presenta un modelo conceptual para entender este fenómeno en España. Además, hace referencia a la diferencia existente entre las grandes empresas establecidas como elefantes y a su vez las pequeñas empresas emergentes y ágiles como gacelas, por lo tanto, se plantea la idea de que estas dos fuerzas pueden coexistir y lograr trabajar en un ecosistema empresarial, logrando beneficiarse las dos partes, en lugar de competir entre ellas. Por otro lado, también se habla sobre la brecha que existe entre éstos, lo que dificulta la adaptación a los cambios en el mercado logrando tener inconvenientes en la innovación.

Se puede destacar alguna de las características de las grandes empresas, como su tamaño o complejidad, que pueden limitar su capacidad de innovación. También se puede apreciar como el emprendimiento corporativo se va transformando en el mundo empresarial en España y las grandes empresas (elefantes) están adoptando nuevas prácticas y modelos de negocio innovadores para así lograr mantenerse competitivas.

A continuación, se describen alguno de los principales tipos de emprendimiento corporativo.

2.3.1. Spin-offs.

Un spin-off es una empresa que se creara a partir de una empresa ya existente, con el principal objetivo de lograr explorar comercialmente una tecnología (producto o servicio) que ha ido desarrollándose internamente, por describirlo de otra forma esta nueva empresa que logra surgir a raíz de la principal nace con el fin de operar de manera independiente sin lograr afectar a la empresa matriz. La estrategia de spin-off se ha desarrollado usualmente de forma común con relación a la transferencia de la tecnología y a su vez del emprendimiento, ya que por medio de ésta es posible que los emprendedores logren aprovechar los recursos y a su vez el conocimiento de la organización madre para lograr desarrollar las nuevas de negocio en la nueva compañía, siendo de esta manera que las spin-off logran ser una fuente muy importante para la innovación y así para el crecimiento económico logrando generar empleo en la sociedad (Comeche Martínez, et al..., 2013).

A partir de aquí, se puede profundizar en los aspectos específicos de las spin-off, como su proceso de creación, sus características y los desafíos que se deberán enfrentar.

Desde los años 70, las spin-off han sido frecuentemente utilizadas en los Estados Unidos como una estrategia para poder crear nuevas empresas independientes que puedan explorar tecnologías, productos o servicios desarrollados internamente por una organización ya existente. En la década de los 80, este modelo se extendió a Europa y se convirtió en una herramienta común para empresas grandes que buscan fomentar el crecimiento de sus empleados y generar nuevas unidades económicas. A pesar de que han pasado varias décadas desde la creación de las spin-off todavía son utilizadas en algunas empresas como una estrategia de transferencia de tecnología y a su vez del emprendimiento. En este modelo, una empresa matriz crea una nueva empresa independiente que recibe apoyo de la empresa madre y tiene características de independencia jurídica. Hay diversas definiciones de spin-

off, pero utilizaremos la que se adapta mejor al contexto de esta investigación (Comeche Martínez, et al..., 2013).

El spin- off es definido como una estrategia en la cual una empresa distribuye a sus accionistas las acciones que posee de una empresa diferente a la principal.

A su vez, se reitera que los spin-off nacen a raíz de la influencia ejercida de los emprendedores, siendo también una propuesta de apoyo desde el núcleo de la empresa matriz, con el fin de que después estas puedan mantener algún tipo de relación ventajosa (Comeche Martínez, et al..., 2013).

Una spin- off se puede expresar de otra forma, como una decisión estratégica dentro de una empresa u organización en la cual se crea una empresa con total independencia, con el objetivo principal de llevar a cabo actividades a corto plazo. Por otra parte, en el caso de que la decisión tomada no sea la más acertada, la empresa matriz podrá deshacerse de la empresa creada sin tener afectación alguna tanto en su reputación como en sus actividades, por lo tanto, es importante recalcar que el apoyo de la empresa matriz es un punto esencial para lograr garantizar la supervivencia de la spin-off.

Las empresas han llegado a optar por la innovación, internacionalización y globalización como una de las estrategias para lograr mantener su competitividad, pero se han ido encontrando con complejas relaciones que han dado lugar a la creación de nuevas empresas a partir de las existentes en la misma red. Este factor ha logrado ir influyendo en la creación de acuerdos de spin-off en los que el emprendedor con sus capacidades productivas se encontrase directamente involucrados en la decisión. Cabe recalcar la importancia de tener en cuenta al coincidir nuevas oportunidades sin reflexionar sobre los recursos disponibles. De este modo, el spin-off es una forma de cooperación con características que, por una parte, favorecen al emprendedor y a su vez también podrían perjudicar a la empresa matriz, provocando un desequilibrio por la ausencia o desinterés del emprendedor Martínez, et al..., 2013).

Se puede encontrar dos razones para crear un spin-off, que se corresponden a dos niveles, uno competitivo y otro técnico:

Por una parte, al hablar de nivel competitivo, se refiere a la externalización de la empresa, ya que en el caso del tipo de estrategia se centra mayormente en empresas que se dedican a la producción, suponiendo que la creación de esta spin- off lograría incrementar la competitividad de la empresa en el mercado con una mejora frente a sus competidores.

Por otra parte, en el aspecto técnico se apega a un enfoque de la explotación en relación a la tecnología que cuenta con un nivel potencial de desarrollo, cuando se habla de este caso una de las posibles estrategias es aprovechar el máximo potencial de la tecnología, más aún si esta empresa nueva tiene limitaciones financieras o a su vez si la tecnología que se está investigando no tiene mayor interés en la empresa matriz.

Por tanto, podemos decir que, una estrategia de un spin-off puede enfocarse tanto en su negocio principal, y al mismo tiempo, lograr maximizar el potencial de las nuevas tecnologías generando un mayor impacto realizándolo independientemente.

Es importante destacar la relación que logre tener la nueva empresa con los clientes, siendo el grado de relación diferente en función de si ambas empresas realizan actividades con el mismo cliente. (Martínez, et al..., 2013).

Por otra parte, cuanto menor sea la relación entre la spin-off y la empresa matriz, mayor podrá ser la efectividad de la estrategia financiera y funcional, de tal manera que no haya interferencias entre la actividad de la spin-off y de la empresa matriz.

Por ello, se han propuesto dos tipos de desarrollo del spin-off dando para así poder satisfacer las necesidades estratégicas de la empresa matriz (Martínez, et al..., 2013).

Por una parte, tenemos el spin-off de conversión que se crea con el único objetivo de poder gestionar planes sociales o extender los excedentes de empleo potencial. Por otra parte, se propone el spin-off de exteriorización, con el principal objetivo de mantener la ventaja competitiva de la empresa matriz.

El uso de la estrategia de spin-off implica la creación de una empresa independiente a partir de la ya existente y tiene diversas consecuencias sobre el funcionamiento de ambas:

- La separación de los recursos permite tener más capacidad a la empresa matriz para poder llevar a cabo otro tipo de actividades.
- La creación de un spin-off permite a la empresa matriz enfocarse en sus actividades principales y delegar funciones a la nueva entidad.
- Costes de separación: la separación y creación de una nueva empresa puede tener un valor elevado, teniendo en cuenta los recursos destinados al aspecto legal.
- Posibles impactos sobre la marca: al crear una nueva identidad, ésta puede tener un impacto en la percepción de la marca de la empresa matriz y así en la nueva entidad que desarrolla en el mercado.

- La creación de un spin-off podría aumentar la transparencia de una organización, ya que por medio de esta permitirá que los inversores y a su vez otros interesados comprendan mejor el desempeño de la empresa en cada segmento del negocio.

Por tanto, la creación de un spin-off por parte de una empresa puede tener aspectos positivos como aspectos negativos para así lograr el éxito empresarial. En este sentido, la empresa matriz debe prestar atención a los factores que son específicos y esenciales antes de la toma de la decisión (Martínez, et al..., 2013).

Es esencial importancia llevar a cabo un análisis del entorno para así lograr evaluar minuciosamente los riesgos y los beneficios potenciales asociados a la naturaleza de un spin-off (Martínez, et al..., 2013)

2.3.2. Joint Ventures.

Hoy en día la estrategia denominada joint venture es uno de los caminos más adecuados para que las empresas logren desarrollar sus proyectos. Las joint venture se pueden considerar cada vez más populares en el aspecto de cooperación empresarial, ya que permite a dos o más empresas colaborar en un proyecto o negocio compartido. Esta forma de toma de decisiones puede ser una excelente oportunidad para que las empresas diversifiquen sus negocios, logrando expandir su alcance geográfico o tecnológico además de compartir el riesgo y los costes. A continuación, se hablará en detalle de las joint venture, de sus ventajas y desventajas, y de cómo pueden ser una estrategia efectiva para alcanzar el éxito empresarial (Echari, Alberto, et al, 2022).

Se puede definir una joint venture según (Echari, Alberto, et al, 2022) como un proyecto creado por dos o más empresas que combinan sus habilidades y recursos para obtener unos objetivos específicos; un acuerdo entre dos o más empresas que ponen un capital en común, activos y otras fuentes necesarias para llevar a cabo la explotación de un negocio.

Las empresas pueden optar por realizar una joint venture por diversas razones, que varían según las circunstancias de cada empresa. Algunas de las razones comunes para desarrollar una joint venture son la complejidad y los altos costes asociados con el desarrollo de un proyecto, la necesidad de lograr satisfacer la complejidad de la demanda del mercado, y la búsqueda de una mayor competitividad frente a empresas más grandes. En cualquier caso, una joint venture puede ser una herramienta efectiva para compartir los riesgos y costes,

para aprovechar la experiencia y a su vez los recursos de las empresas participantes para poder lograr los objetivos comunes.

Hay que tener claro que el hecho de optar por esta estrategia ciertamente deja sin independencia al grupo de empresas que tomen la iniciativa, ya que las decisiones se tomaran en conjunto, por ello estas tienen éxito cuando son participativos en un nuevo mercado o logren compartir la tecnología, es una manera de aprovechar los activos o fondos de otras empresas sacando un beneficio global para el grupo de empresas que formen.

En muchas ocasiones, las empresas grandes colaboran con empresas más pequeñas para lograr un desarrollo conjunto que les permita adquirir recursos o habilidades que de otra manera no lograrían obtener. Esta estrategia puede ser beneficiosa para ambas partes, ya que las empresas pequeñas pueden aprovechar la experiencia y los recursos de las grandes para lograr un crecimiento rápido, además de desarrollo de productos, mientras que las grandes pueden obtener acceso a nuevas tecnologías o mercados. Sin embargo, es importante que ambas empresas compartan una cultura empresarial similar para lograr una colaboración efectiva y un trabajo en equipo productivo. Según (Echari, Aguirre, & Pastor, 2022), algunas de las principales ventajas de esta estrategia incluyen:

- Facilidad para acceder a nuevos mercados.
- Facilidad para acceder a nuevos recursos.
- Facilidad al acceso de economías de escala.
- Reducción del riesgo empresarial.
- Reducción de la competencia.
- Mayor competitividad en el mercado.

Muchas de las empresas toman esta decisión por razones de reducción de riesgos o cuando necesitan una financiación, pero puede no ser una razón suficiente para optar por ella. De este modo, si las empresas pueden ser capaces de lograrlo por sí solas, logrando salir adelante tanto financieramente, como desde el punto de vista estratégico, podría buscar otro tipo de alianzas sin la necesidad de que pierda su autonomía.

Como una parte estratégica que debe ser analizada son los recursos humanos, desde la alta dirección hasta el resto de empleados, siendo clave a la hora de realizar este tipo de estrategia, ya que se deben expresar, en todos los niveles, las necesidades y funciones que tienen en cada área de trabajo. Así mismo no se debe pasar por alto que en cada empresa debe existir un equipo que se dedique a la negociación de las dos empresas, para así poder llegar a acuerdos que aporten valor tanto a la una como a la

otra y que ambas estén comprometidas en la joint venture. Según (Echari, et, all 2022) los puntos principales a destacar a la hora de la negociación son:

- Identificar los objetivos de los socios de las partes en negociación.
- Comunicar las expectativas de las respectivas empresas para poder agrupar en el proyecto.
- Proponer una estructura para el proyecto y así una decisión.
- Evaluar las contribuciones económicas y físicas de cada socio.
- Resolver las disputas que se pudieran generar dentro de la negociación.
- Tramitar de forma eficiente los puntos de la toma de decisión de la joint venture.

Cuando se decide emprender una joint venture, es fundamental prestar especial atención a la elección del socio adecuado. Una elección desacertada podría llevar a consecuencias negativas para la empresa, como la pérdida de autonomía. Es crucial buscar un socio que tenga habilidades y conocimientos que complementen a la empresa, y es importante identificar los recursos y capacidades clave que cada uno posee. Para garantizar una colaboración exitosa que beneficie a ambas empresas, es necesario evaluar los recursos disponibles y determinar si el socio seleccionado puede proporcionar los recursos necesarios. Al considerar estas características, se puede garantizar una colaboración exitosa y beneficiosa para ambas empresas (Echari, et, all 2022).

Por un lado, es importante que el socio tenga una capacidad financiera suficiente para aportar capital al proyecto. Para ello, es necesario realizar un análisis minucioso de los estados contables de ambas empresas involucradas. Por otro lado, la afinidad organizativa es crucial para garantizar una colaboración efectiva entre las partes, ya que las diferencias culturales y organizativas pueden afectar negativamente al desarrollo del proyecto. Además, el tamaño de las empresas es un factor a considerar, porque, si hay una gran diferencia en la capacidad entre ellas, pueden ser necesario realizar ajustes para lograr una autonomía adecuada en la joint venture. En definitiva, cada empresa es única y es esencial, por lo que requiere que se realice un análisis exhaustivo de cada caso particular para tomar la mejor decisión, asimismo, otro aspecto que cabe destacar es el hecho de tener en cuenta en la toma de decisiones para establecer una joint venture es la complementariedad de las habilidades y recursos entre las empresas involucradas. Es decir, se debe analizar si las empresas se complementan entre sí en términos de conocimiento, habilidades y recursos

para lograr sinergias y ventajas competitivas. Además, es importante que se establezcan objetivos claros y estos sean realistas, así como la creación de un plan de negocios que se encuentre detallado y así lo complementa con los riesgos y oportunidades del proyecto. Por último, es fundamental que exista un canal de comunicación transparente, además de que este sea fluido entre los socios para así lograr resolver cualquier problema que llegase a existir durante el desarrollo del proyecto y así lograr garantizar una colaboración exitosa (Echari, Aguirre, & Pastor, 2022). Igualmente, la compatibilidad cultural que exista en las empresas será un factor importante para la toma de decisión y lograr asegurar el éxito a largo plazo.

2.3.3. Consorcios.

Un consorcio es una forma de colaboración empresarial en la que varias empresas independientes se asocian para trabajar en proyectos específicos. Esta asociación temporal permite a las empresas asociarse para trabajar en conjunto en proyectos específicos. Esta asociación permite a las empresas que forman parte mantener su independencia jurídica y operativa, mientras trabajan en una tarea o proyecto en común.

En la actualidad es muy habitual el uso de esta estrategia en los proyectos de grandes magnitudes, de elevada complejidad o en los que requiera la participación de varias empresas para lograr sacar un beneficio en común. Un claro ejemplo se da en el sector de la construcción, con proyectos de construcción de una carretera o un hospital. En este caso lo que se busca es la obtener la colaboración de otra empresa logrando conseguir, dependiendo del caso, recursos económico-financieros o humanos. El consorcio ofrece la oportunidad de que las empresas que lo forman aporten sus recursos y capacidades, y de este modo, lograr realizar un proyecto conjunto con resultados más efectivos alcanzando un objetivo común (Francisco & Bazares & Manuel, 2018).

La principal ventaja de los consorcios es que las empresas miembros pueden compartir costes, recursos, capacidades y riesgos asociados al proyecto, lo que puede resultar beneficioso para todas las empresas asociadas. Además, el consorcio puede permitir a las empresas complementarse entre sí y lograr el objetivo de manera más efectiva.

Es importante tener en cuenta que en la colaboración entre empresas se puede encontrar desafíos y conflictos si bien no se establecen acuerdos claros, por tal razón es de suma importancia lograr definir de manera clara los objetivos, roles y sus responsabilidades de

cada una de las empresas involucradas en este acuerdo, así como también hay que dar gran importancia en los términos económicos y legales. Por lo tanto, es crucial que las partes que se encuentren involucradas entiendan y acepten los términos y las condiciones de esta colaboración para sí poder minimizar o a su vez mitigar los malos entendidos y los posibles conflictos para el futuro, asegurando una colaboración exitosa y esta sea beneficiosa para todas las partes que conformen esta estrategia (Francisco & Bazares & Manuel, 2018).

Existen diferentes tipos de consorcios, que se clasifican según los objetivos característicos y forma de colaboración de las empresas que los integran. A continuación, se presentan algunos de los tipos más comunes.

- Consorcio de producción: en el que se agrupan empresas del mismo sector o actividad para producir en conjunto bienes o servicios, con el fin de compartir recursos, capacidades, costes y conocimientos técnicos según (García-Villaverde, 2013). Estos consorcios permiten a las empresas pequeñas y medianas acceder a mercados más amplios y así lograr obtener economías de escala.
- Consorcio de investigación y desarrollo: reúne empresas y organizaciones de investigación para así lograr llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, con el único objetivo de tener nuevos conocimientos o productos innovadores (Martínez, 2015). Estos consorcios permiten que a las empresas lograr mejorar su competitividad a través de la innovación y la transferencia de la tecnología.
- Consorcio de explotación: se agrupan empresas de un mismo sector o actividad para exportar conjuntamente sus productos o servicios a mercados extranjeros, estos permitirán que las empresas logren reducir los costos de explotación y obtener mayores beneficios a través del acceso nuevos mercados (Martínez, 2015). Estos consorcios consisten en que las empresas logren reducir los costos de exportación y así lograr obtener mayores beneficios a través del acceso a nuevos mercados.
- Consorcios financieros: agrupan entidades financieras para así ofrecer servicios financieros conjuntos a sus clientes (García-Villaverde, 2013). Estos consorcios permiten a las entidades financieras lograr ampliar su oferta de servicios y así mejorar su posición en el mercado.
- Consorcios mixtos: agrupan empresas de diferentes sectores o actividades para llevar a cabo proyectos conjuntamente en los que se complementan sus conocimientos y recursos (Martínez, 2015). Estos consorcios permiten a las

empresas diversificar su negocio y lograr acceder a nuevos mercados siendo mayormente competitivos.

Ciertamente que el consorcio empresarial puede brindar una gran cantidad de beneficios para las empresas que se encuentren participando , tanto como es el acceso a los recursos y las capacidades complementarias , por ello uno de los aspectos con mayor relevancia es la reducción del riesgo y así el aumento de la capacidad competitiva frente a la competencia, a la hora de optar por esta estrategia se pueden encontrar algunos riesgos tanto como son la pérdida de control, como los conflictos de intereses y a su vez la pérdida de dependencia. Dando como resultado el acceso a oportunidades de crecimiento y aprendizaje que a su vez esto se puede traducir en una mejor o mayor rentabilidad con el éxito de las empresas, es importante destacar que los beneficios específicos de un consorcio podrán variar según el tipo de consorcio y el tipo de empresas que las conformen (Martínez, 2015)

Por tanto, se considera que los consorcios empresariales son de carácter colaborativo entre empresas para poder abordar proyectos de mayor magnitud y mayor complejidad, ya que al unir sus recursos y capacidades se logra tener una disminución en los costes de cada socio además de la reducción del riesgo en el que cada socio incurre.

Es importante destacar que las sinergias en los consorcios también presentan algunas desventajas, ya que estas podrían ir perdiendo el control a medida que el proyecto avance, ya que puede existir un conflicto de intereses entre los miembros del consorcio, en el cual se podría encontrar como un resultado de una inversión mayor debido a los conflictos resultantes para así lograr cumplir con sus objetivos, tratando otro tipo de soluciones por los miembros de los consorcios.

3. EL MERCADO BURSÁTIL.

3.1. *MERCADO DE VALORES.*

Según Ortiz, Álvarez y Gómez-Piug (2020), el mercado de valores es "un conjunto de instituciones que canalizan el ahorro hacia la inversión, a través de instrumentos financieros que representan derechos sobre los activos subyacentes de las empresas, y donde se lleva a cabo la compraventa de dichos instrumentos". En otras palabras, se puede decir que el mercado de valores es un "mercado" en el que se negocian valores, como

acciones y bonos, que representan la propiedad o el derecho de cobro sobre los activos y beneficios de una empresa o entidad emisora. El mercado de valores también puede considerarse una fuente de financiación para empresas que necesitan recursos para financiar su crecimiento o realizar inversiones que tienen un papel importante para la empresa. De esta forma, existen algunas maneras en que las empresas interactúan con el mercado de valores. Las empresas también pueden emitir títulos valores como acciones, bonos y derechos abiertos a los inversores que se encuentran en el mercado de valores. A cambio de esto, los inversores reciben una parte proporcional al valor adquirido de la empresa y en el caso de los bonos, se reciben intereses por el capital prestado a la empresa (Ortiz, Álvarez y Gómez-Piug, 2020).

Se debe destacar la importancia que tiene el mercado de valores, ya que juega un papel muy importante en la economía como indicador del desempeño de las empresas y de la economía en su conjunto. La evolución de los índices bursátiles y de los precios de las acciones pueden reflejar el estado de la economía, así como el comportamiento de las empresas en relación con la experiencia de los inversores. Los autores (Ortiz, Álvarez y Gómez-Piug, 2020) destacan el papel de los mercados de valores como "una parte integral del sistema financiero en el que desempeñan un papel fundamental en la estabilización y reducción de los riesgos sistemáticos". Por otro lado, cabe mencionar la importancia del mercado de valores para la estabilización de los sistemas financieros, ya que estos permiten a los inversores interactuar con la compra y la venta de valores, lo que a su vez ayuda a fijar los precios de los activos financieros proporcionando liquidez en el mercado.

Según Ortiz, Álvarez y Gómez-Piug (2020), "la liquidez es esencial para garantizar a los inversores que puedan comprar y vender activos en cualquier momento, lo que ayuda a evitar la volatilidad y reducir los riesgos sistemáticos". Los mercados de valores tienen además la capacidad de reducir los riesgos sistemáticos al permitir la diversificación de las carteras, ya que los inversores pueden comprar y vender una amplia gama de valores en diferentes sectores geográficos, lo que permite la reducción de la probabilidad de una crisis sistemática en el mercado.

Sin embargo, la importancia de la transparencia y la divulgación de información se debe destacar como elemento crítico para la regulación y estabilidad del mercado de valores. Proporcionar información precisa y oportuna a los inversores garantiza que tomen decisiones.

3.2. *BOLSA DE VALORES.*

Gutiérrez y Tapia (2016) proponen que la bolsa es "un mercado organizado y regulado en el que se realizan transacciones de compra y venta de valores mobiliarios, tales como acciones, bonos, obligaciones y otros instrumentos financieros". Estos valores son emitidos por empresas o entidades públicas o privadas con el fin de obtener financiamiento. Además, los inversionistas cumplen un papel importante al adquirirlos a través de la bolsa.

Es importante destacar que la bolsa de valores, a diferencia del mercado de valores, corresponde a un tipo específico de mercado organizado en el que se regula la compra y venta, siendo su principal diferencia la organización. Los precios de los valores pueden ser determinados por la oferta y la demanda del mercado, y pueden verse fuertemente influenciados por diversos factores, como las condiciones económicas, políticas y financieras que atraviesan las empresas emisoras y el país en general. Por otra parte, la bolsa juega un papel relevante en la canalización del ahorro hacia la inversión y en la promoción del crecimiento económico con la generación de empleos (Gutiérrez & Tapia, 2016).

Mientras que el mercado de valores es un término más amplio que se refiere a todos los mercados en los que se negocian valores, la bolsa es un mercado específico y organizado que cuenta con agentes reguladores que supervisan la compra y venta de los valores.

3.3. *ÍNDICE BURSÁTIL.*

Según (Ortiz, Álvarez, & Gómez-Piug, 2020), un índice bursátil es "un indicador que mide la evolución del valor de un conjunto de acciones de una bolsa o mercado bursátil en un determinado periodo de tiempo". Los índices bursátiles sirven como referencia para evaluar el rendimiento de un mercado bursátil en su conjunto y para medir la evolución de una cartera de inversiones. Los mercados de intercambio y la economía global tienen una relación de dependencia, y para poder entender cómo funcionan, es necesario lograr entender el comportamiento del mercado y así mismo del índice bursátil. Al ser una herramienta importante en el mundo de las finanzas por la cual se permite a los inversores evaluar el rendimiento de un conjunto de acciones o valores negociados en uno de los mercados de valores.

Un índice bursátil no es más que un indicador clave que se utiliza con alta frecuencia para evaluar el rendimiento de un mercado bursátil específico durante un periodo de tiempo determinado. Esta herramienta está compuesta por un conjunto de acciones o valores que representan el mercado considerado y se utiliza para determinar la rentabilidad de un portafolio de inversión.

Por lo tanto, es importante que se destaque que los mercados de intercambio y la economía global se encuentran estrechamente relacionados, para así lograr comprender su funcionamiento es imprescindible analizar el comportamiento de los índices bursátiles. Siendo así que los inversores utilizan estos indicadores para lograr evaluar los posibles riesgos que se encuentran y así sus inversiones, logrando tomar una decisión con plena información sobre la compra y la venta de valores.

Tal como señalan (Fernández & Cuevas, 2001), "la literatura financiera de las últimas décadas ha evidenciado la modernización y especialización del sistema financiero español durante la segunda mitad del siglo XIX y el primer tercio del siglo XX". El análisis de la formación del primer sistema bancario moderno (público-privado) ha sido complementado y, en algunos casos, revisado por diversas líneas de trabajo que han proporcionado un mayor conocimiento de los principales protagonistas y mecanismos financieros de la economía española en el contexto del capitalismo. Lograr entender la progresiva diversificación de las formas de canalizar el ahorro hacia actividades productivas y establecer los pilares fundamentales de la estructura organizativa de las grandes corporaciones españolas requieren un análisis de los principales mercados de valor que funcionan desde el siglo XIX. El estudio sobre las Bolsas de Valores de Madrid, Bilbao y Barcelona destacó las características clave del mercado de valores español y su papel en la financiación de la transformación económica actual.

3.4. LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.

Según (López & del Paso, 2015) indica que el IBEX-35 es "un índice bursátil que se cuenta compuesto por los 35 valores más líquidos que se cotizan en el sistema de interconexión bursátil de las cuatro bolsas españolas (Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia). Es un índice de precios ponderados por el nivel de capitalización y ajustado por el capital flotante".

Por decirlo de otra manera, se puede expresar que el índice bursátil en España también es conocido como el IBEX-35, el cual está integrado por 35 empresas. Estas empresas se

encuentran en constante revisión en periodos intermitentes de seis meses por un comité técnico. Cabe recalcar que este comité, así llamado, es el encargado de seleccionar los supuestos candidatos que formarán parte de este índice bursátil. Los técnicos, como principales acciones que realizan la evaluación, se basan en criterios como la capitalización media, como también de igual importancia, la cantidad de sesiones en las que ha cotizado (López & del Paso, 2015).

Por otra parte, señalan (Fernández & Yzaguirre, 1996) que "El IBEX-35 es el índice oficial del mercado continuo de la Bolsa Española". Este está compuesto por las 35 empresas más líquidas que cotizan en las cuatro bolsas españolas del mercado continuo y están ponderadas por su capitalización. Ya que este índice es considerado un reflejo fiel del mercado debido a su alta correlación con los índices generales de la Bolsa de Madrid.

Este índice es básicamente un índice de precios ponderados por el nivel de capitalización. Dicho de otra forma, se basa en los valores del mercado en los que se encuentran las acciones de cada una de las compañías seleccionadas para formar parte de la integración del índice.

Pese al pequeño número que compone el IBEX-35, este representa un amplio porcentaje del volumen total de la bolsa española, ya que concentra a las empresas de España de mayor tamaño en calidad económica. Se debe resaltar que la información de este se encuentra totalmente abierta al público (Fernández & Yzaguirre, 1996).

Por otra parte, los autores (López & del Paso, 2015) destacan que para que una empresa forme parte del IBEX-35, estos son los puntos mayormente analizados:

- "Presentar una capitalización media superior al 0,3% a la media del índice durante su periodo de revisión", lo que nos quiere decir que una empresa deberá tener un valor en el mercado que se encuentre significativo en relación con las demás empresas que también se encuentran en análisis. Se utiliza esta medida para garantizar que las empresas que se incluyen en el índice sean lo suficientemente grandes como para ser representativas en el mercado español.
- "Haber cotizado al menos 1/3 del total de las sesiones durante el periodo de revisión". Esto es para asegurarse de que la empresa tenga una presencia significativa en el mercado y no se encuentre con una entidad que sea inestable o poco activa en el mercado.
- "No estar afectada por operaciones de reducción o ampliación de capital y procesos de integración societarios como fusiones y adquisiciones". Esto se debe a que una empresa no

puede estar realizando operaciones que puedan afectar significativamente su capital social, como reducciones o ampliaciones de capital, y tampoco debe estar sumergida en procesos de fusiones o adquisiciones que puedan cambiar su estructura empresarial.

- "Tener un nivel de capitalización ponderado por el valor de mercado de las acciones en las que se estructura el capital social de la compañía". El valor de mercado de las acciones debe ser tomado en cuenta para la inclusión en el índice, por lo que se debe calcular el nivel de capitalización ponderado, que en otras palabras se refiere al tamaño de la empresa en relación con su capital social y valor en el mercado.
- "Se debe contar con un capital flotante que se define como el capital descontado las participaciones directas iguales o superiores al 3% y las que poseen los miembros del consejo de administración, independientemente de su cuantía". Al referirse al capital flotante, el autor se refiere netamente a las acciones de una empresa que están en circulación y disponibles para negociar en el mercado público.

Las empresas que conforman el IBEX-35 son las siguientes. Cabe resaltar que estos datos son del 24 de abril de 2023, ya que se analizan en la bolsa de valores con un horario de cierre de 5:30 pm desde las 9:00 am. En este horario, las acciones que los componen podrían variar en función de las fluctuaciones del mercado.

EMPRESA	NUMERO DE ACCIONES	EFFECTIVO EN MILES DE €
ACCIONA	84.845	14.784,55
ACCIONA ENERGÍA	328.469	10.772,39
ACERINOX	978.740	9.171,29
ACS	357.644	11.376,40
AENA	484.303	74.789,61
AMADEUS	737.811	46.418,51
ARCELORMIT	314.685	8.017,51
B. SANTANDER	23.195.840	82.114,16
BA. SABADELL	44.375.637	46.468,88
BANKITER	3.341.227	18.673,77
BBVA	10.985.379	74.382,18
CAIXABANK	7.560.698	26.876,01
CELLNEX	750.286	28.485,15

ENAGAS	701.286	12.581,41
ENDESA	1.800.275	35.502,57
FERROVIAL	742.913	20.859,52
FLUIDRA	310.117	4.643,40
GRIPFOLS CL.A	624.149	5.872,61
IAG	5.634.515	9.493,03
IBERDROLA	10.448.763	123.277,04
INDITEX	1.265.328	39.692,34
INDRA A	816.681	7.536,15
INM.COLONIAL	1.330.302	7.751,87
LOGISTICA	313.910	5.057,98
MAPFRE	2.689.999	4.201,97
MELIA HOTELS	710.740	21.582,39
MERLIN	2.718.569	6.726,06
NATUGY	237.68	6.726,06
R.E.C	810.267	13.317,64
REPSOL	7.615.428	101.890,72
ROVI	145.242	6.176,08
SACYR	1.745.345	5.268,39
SOLARIA	341.418	5.176,03
TELEFÓNICA	11.046.862	44.501,13
UNICAJA	3.911.564	3.957,30

Tabla # 1 presentación empresas IBE-35 presentado por la Bolsa de Madrid.

En el cuadro que se presenta se encuentra la lista de las empresas pertenecientes al IBEX-35 con los valores correspondientes al número de acciones y el volumen total de negociación en miles de euros.

4. EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.

Las empresas del IBEX-35 han implementado varias estrategias para el desarrollo empresarial, con un peculiar interés en la innovación y la diversificación. Por esta razón, pueden seguir siendo competitivas en un entorno empresarial cambiante y exigente como

el actual. Por lo tanto, es importante el análisis y la revisión de los diferentes emprendimientos de las empresas que forman parte del IBEX-35 para lograr el comprender la filosofía de las empresas que han seguido creciendo en relación a la innovación y emprendimiento.

Es bastante común que las empresas se encuentren en la búsqueda de diferentes formas de lograr diversificar sus negocios para lograr obtener mayor beneficio de los mismos. Es por ello que se podría afirmar que es posible hacerlo a través del emprendimiento corporativo, que tiene como objetivo la iniciativa de la creación y el desarrollo de nuevas líneas de negocio dentro de la misma empresa o en conjunto. En este trabajo se han utilizado los años relevantes en relación a los hitos importantes en la estrategia de las empresas mencionadas, así mismo se ha tenido en cuenta la disponibilidad y relevancia de información para poder abordar los casos de estudio.

4.1. LA ESTRATEGIA SPIN-OFF EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra información sobre el emprendimiento corporativo a través del mecanismo de emprendimiento spin-off de las empresas que comprenden el IBEX-35. Logrando así de esta manera, analizar el uso de las diversas modalidades del emprendimiento corporativo para lograr crear diferentes nuevas oportunidades comerciales aumentando la diversidad de sus negocios.

En este análisis, se enumeran las empresas que han logrado emprender corporativamente creando empresas a partir de divisiones o unidades de negocio de las empresas matrices. Por lo tanto, se presenta tanto el nombre de la empresa, el nombre del spin off, el año y el objetivo de las mismas.

EMPRESA	NOMBRE DEL SPIN-OFF	DESCRIPCIÓN DEL SPIN-OFF (OBJETIVO)	FECHA DE CREACIÓN
ACCIONA	IMNOVATION	Buscar soluciones innovadoras para mejorar el mantenimiento autónomo de los activos de generación renovable, utilizando inteligencia artificial.	2020
B. SANTANDER	Allfunds Bank S.A	La distribución de fondos de inversión de terceros, proporcionando servicios tecnológicos y análisis de bancos.	2019
B. SABADELL	Inbrain Neurologistic	Desarrollar y comercializar dispositivos que se implantan en el cerebro que permiten el tratamiento de diversas enfermedades.	2020
BBVA	Testa Residencial	Explotación de inmuebles destinados al alquiler residencial en España, con enfoque a la sostenibilidad e innovación.	2017
FERROVIAL	Ferrovial Servicios	Gestionar servicios con el objetivo de centrarse específicamente en segmentos de infraestructuras urbanas para poder desarrollar su actividad de forma más ágil.	2019
IBERDROLA	Neogergia	Soluciones energéticas sostenibles y seguras para los clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social del país, buscando potencial proyectos renovables para reducir el impacto ambiental	2019
MAPFRE	Techonologies	Desarrollar soluciones tecnológicas para así mejorar la calidad de vida de las personas mayores.	2016
R.E.C	XRE4S	Contribuir a la transición energética mediante el desarrollo de tecnologías innovadoras para la gestión energética renovable.	2022
TELEFÓNICA	Wayra	Apoyar y financia a emprendedores con alto potencial de crecimiento en diferentes sectores tecnológicos, como la inteligencia artificial, fomentándola innovación y la transformación digital de la sociedad en el sector empresarial.	2019

Tabla #3 Empresas que han realizado spin off del IBEX-35 fuente: Elaboración propia

Las empresas antes mencionadas reconocen que la innovación y la diversificación son parte esencial para lograr mantenerse competitivas en un mercado global que se encuentra en constante cambio y atraviesa una variedad de circunstancias, como la inestabilidad o a su vez la incertidumbre. Por ello se han encontrado varias formas de lograr aumentar su presencia en los diferentes sectores tecnológicos, logrando ser sostenibles por medio de la creación de spin-off.

Por otra parte, las empresas exploran las nuevas oportunidades de negocio que les permitirán contribuir de manera significativa a la sostenibilidad y protección del medio ambiente. Por lo tanto, en la mayoría de las empresas presentadas, están han logrado establecer una clara misión social en sus estrategias de negocio, ya que dentro de las muchas actividades que han desarrollado las empresas se puede encontrar tanto los diferentes servicios urbanos, como soluciones tecnológicas y la inversión en la salud y el bienestar común.

Por otra parte, el destacar la inversión de los bancos en los sectores de la salud, ya que se han visto con el interés de la diversificación de sus carteras de negocio o inversión, logrando ofrecer un mayor beneficio a largo plazo.

4.2. LA ESTRATEGIA JOINT VENTURE EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.

A continuación, se dará conocer en una tabla el emprendimiento corporativo a través de joint venture de las empresas que forman parte del IBEX-35. Es importante el señalar que las joint ventures son formas de emprendimiento en las que una o más empresas se unen para lograr crear una entidad empresarial, dividiendo tanto los costos, riesgos y beneficios de las mismas.

EMPRESA	NOMBRE DE LA JOINT-VENTURE	AÑO DE CREACIÓN JOINT-VENTURE	OBJETIVO DE LA JOINT-VENTURE
ACCIONA	Acciona Nordex Hidrógeno	2023	Fabricación, instalación y operación de plantas de hidrógeno verde en España y otros países europeos.
ACERINOX	Bahru Stainless Sdn Bhd	2019	Aprovechar oportunidades de negocio y la demanda creciente de acero inoxidable en la región.
ACS	Zero-e	2020	liderar el desarrollo de proyectos de energías renovables, para la contribución de la transición hacia una economía más sostenible.
AENA	Aena-Cellnex	2020	Favorecer servicios avanzados de conectividad y tecnología en los aeropuertos, lo que permitirá mejorar la experiencia de los usuarios
AMADEUS	Digital Global JV	2019	Desarrollar plataforma de reservas y emisión de billetes que permita mejorar la experiencia de los clientes de las tres aerolíneas participantes, compitiendo con gigantes tecnológicos.
ARCELOMITAL	Vento Araca	2021	Desarrollar proyectos eólicos y solares, con el compromiso de reducir la huella de carbono
B. SANTANDER	Santander Mapfre Seguros y Servicios	2022	Comercialización y distribución de seguros en la creación de nuevos productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes.
B.Sadabell	Bizum	2016	Ofrecer una plataforma de pagos móviles segura, rápida y fácil de usar para los clientes de los bancos españoles que forman parte de la iniciativa.
BANKINTER	Bankinter consumer finance Portugal	2019	Crear operador de crédito en Portugal, esta, con objetivo de aprovechar el creciente mercado de crédito al consumo en Portugal y ofrecer la posición de Bankinter en el país.
BBVA	Open Platform for Digital Identity	2021	Desarrollar una plataforma abierta de identidad digital que sea privada y segura, permitiendo a los usuarios tener un mayor control sobre su información de identidad y privacidad en línea.
CAIXABANK	Global Payments JV	2019	Liderar el mercado europeo de servicios de prepago, desarrollando soluciones de pago y comercios electrónicos para empresas particulares en España y Portugal.
CELLNEX TELECOM	Dutch Towers	2021	Construcción y operación de infraestructuras de telecomunicación en el mercado holandés.

ENDESA	Gigafactoría de baterías para coches eléctricos en Extremadura	2022	Impulso en la construcción de gigafactorías de baterías para vehículos eléctricos en Extremadura.
FERROVIAL S.A	Fusión transfronteriza	2023	Desarrollo de infraestructura en Colombia, contribuir al desarrollo económico y social del país al mejorar la conectividad de las personas.
FLUIDRA	Zodiac Fluidra	2018	Crear una empresa líder en el mercado en el sector de la piscina, con oferta de productos y servicios con mayor amplitud.
AIG	Picc Group y Aig	2012	Colaboración en la venta y comercialización de seguros en China.
IBERDROLA	Iberdrola BP España	2021	Acelerar el despliegue de las infraestructuras de recarga y la producción de hidrógeno verde en España.
INDITEX	Tmall	2014	Expandir la presencia de Zara en el mercado chino así mejorando su presencia online.
COLONIAL	Telefónica infra	2017	Creación de nueva estructura de fibra Óptica por Brasil, comercialización de banda ancha.
LOGISTICA	Lottery Solutions	2018	Desarrollar soluciones tecnológicas para la gestión de loterías y apuestas deportivas en Latinoamérica y Europa
MAPFRE	Mapfre Swiss Life Real Estate	2018	Construir una cartera de activos inmobiliarios en España, con el enfoque en adquisición y gestión de propiedades comerciales.
MELIÁ HTLS	Meliá Evertas	2021	Por medio de la inteligencia virtual se evaluará y gestionará los riesgos en los hoteles de Meliá, comprometiéndose en el cambio a la digitalización.
MERLIN	Merlín-Goodman.	2021	Construir y operar una red de centros de datos en España para así lograr satisfacer las crecientes demanda de instalaciones de almacenamiento.
NATURGY	Naturgy-kuwait Investmet Authority	2021	Construcción de un parque eólico en Australia.
RED CORPORACIÓN	Energía de Bogotá- en Brasil	2016	Construcción y operación de un enlace eléctrico contentando las redes de Brasil , mejorando la integración energética en la región aumentando la seguridad del suministro eléctrico.
REPSOL	Solar 360	2022	Desarrollar soluciones de autoconsumo fotovoltaico para hogares, empresas, esta estrategia la desarrolla con la empresa Telefónica.

ROVI	Hepatic, S.L	2019	Establecer una planta de producción de heparinas en España, suministrando el medicamento constantemente en España.
SACYR	Mooveo Green	2023	Comercializar vehículos eléctricos para el servicio de limpieza varia.
TELEFÓNICA	O2	2020	Crear una compañía integrada de servicios fijos y móviles, para el mercado en Reino Unido.
UNICAJA	Unicorp vida	2023	Crear una sociedad en conjunto con el objetivo de desarrollar y comercializar seguros de vida.

Tabla #4 Empresas que han realizado joint venture del IBEX 35 Fuente: Elaboración propia

Entre las joint ventures relacionadas en la tabla anterior, nos encontramos las diferentes joint ventures que se han relacionado con el sector de las energías renovables, siendo diferentes alianzas como Acciona y Nordex Hidrogeno o Repsol y Telefónica que buscan, dentro de sus actividades económicas el poder ampliar buscando como objetivo una economía sostenible, con los diferentes planes de operación verdes. Por otra parte, nos encontramos con ACS Zero-e, otra empresa con el enfoque del desarrollo de proyectos de energías renovables para poder contribuir a la economía sostenible.

Por otra parte, la tabla también presenta otro tipo de joint ventures relacionadas con la contribución del ámbito financiero y crecimiento económico, como la del Banco Sadabell y Bizum, cuyo objetivo principal es poder ofrecer una plataforma de pagos por medio del servicio móvil de una manera más eficaz y segura para los clientes de la banca móvil. Para ello, se formó una alianza de los bancos principales para el desarrollo y participación en la misma. Otro ejemplo, buscando diferentes oportunidades de negocio, es el del Banco Bankinter que optó, a través de una joint venture, por el desarrollo económico en Portugal, logrando posicionarse en este país para aprovechar el crecimiento del mercado de crédito.

Cabe destacar que gran parte de las empresas siempre apuestan por el crecimiento tecnológico motivo por el cual podemos encontrar diferentes joint ventures de empresas con este objetivo, como por ejemplo la colaboración por parte de Amadeus, que tiene como fin mejorar la experiencia de los clientes a la hora de realizar una reserva y emisión de billetes aéreos a través de una plataforma que realizo en conjunto con empresas aéreas. Por otro lado, el Banco BBVA ha optado por la creación de una plataforma de identidad digital y segura, logrando así ofrecer una mayor confianza a sus clientes de la banca online.

En el sector de los seguros, se pueden encontrar diferentes colaboraciones como es la de Banco Santander y Mapre Seguros que tenían como objetivo el poder ampliar su cartera de productos logrando ofrecer la comercialización y distribución de seguros adaptados a las diferentes necesidades de los clientes, con la actividad principal de asegurar vehículos y motos, siendo un acuerdo muy exitoso para las dos partes. Otra empresa que ha optado por crecer por medio de una joint venture es AIG, que ha logrado establecer una joint venture en China con la empresa Picc Group para la comercialización de seguros en el mercado asiático específicamente en China.

Es por ello que las empresas han logrado enfocarse de distintas maneras para así emprender corporativamente. En todo caso, parece que todos comparten los objetivos, como es el

crecimiento de sus empresas, la creación de sinergias, la generación de valor en el mercado, o la mejora financiera. Sin embargo, en el último tiempo las empresas han incluido un objetivo más de crecimiento que es el enfoque ambiental y el cumplimiento con la sociedad.

4.3. ESTRATEGIAS DE CONSORCIOS EMPRESARIALES EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.

Para continuar con el análisis de los diferentes emprendimientos corporativos, se exploran las empresas que han optado por realizar como parte de su estrategia un consorcio empresarial. En este caso, como en los anteriores, se presentarán empresas pertenecientes al IBEX-35.

Como se expuso, en el caso de los consorcios, se sigue contando con dos o más empresas independientes que tienen el objetivo de colaborar en algún proyecto en específico.

A continuación, se presenta en una tabla las empresas que han optado por desarrollar este tipo de emprendimiento corporativo como uno de sus principales aliados para el crecimiento empresarial.

NOMBRE DEL CONSORCIO	EMPRESAS PARTICIPANTES	AÑO DE CREACION	OBJETIVO DEL CONSORCIO
ACCIONA-SAMSUNG	Acciona, Samsung, Bouygues	2018	Completar la construcción de las autopistas M4 y M8 de manera exitosa
LACOMORE	Acerinox, SMS Group, Laserfood, Dlubai Software	2013	Desarrollar tecnologías en el campo de la metalurgia, concentrándose en la reducción del impacto medio ambiental.
NUEVO METRO DE LIMA	ACS, Impreglio, Ansaldo, Cosapi	2014	Construcción y desarrollo del sistema de metro de lima
AEROPUERTO DE VALLADOLID	Aena, Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea.	2021	Construcción del aeropuerto para la movilidad de Valladolid.
HIDRÓGENO VERDE	TSK, HyDeal, Arcelimital	2022	Desarrollo de cadenas de suministro de hidrógeno verde a gran escala a Europa.
FINANCIACIÓN COMERCIAL	Banco Santander, BNP Paribas, HSBS, ING, Standard Chartered, Unicredit, CIBC	2019	Búsqueda de la mejor experiencia de las empresas en el acceso a la financiación comercial, simplificando y agilizando los trámites.
MEDITERRÁNEO VIDA	Banco Sadabell, Ember	2021	Crear una filial de seguros de vida riesgo y ahorro – prevención
DESARROLLO EMPRESARIAL EN CANARIA	Bankinter-ZEC	2021	Poner a disposición y ayudar a las empresas a gestionar sus pagos a proveedores, proporcionando garantías internacionales.

BLOCKCHAIN	Ba. Santander, CaixaBank, Generali, Inetum, Línea Directa, MAPFRE, Repsol, Unicaja, Universidad de Politécnico de Madrid.	2020	Ofrecer a los ciudadanos, una experiencia completa al usuario colaborando con diferentes plataformas como Bizum, para mejorar la oferta de los servicios.
GREEN DAT.AI	CaixaBank, Agrobank , etc	2023	Fomentar la colaboración entre entidades académicas, investigadores y empresas para promover el avance y la aplicación de IA.
ANSGAL	Cellnex, Edgatel , Hispasat	2021	Impulsar la digitalización y la conectividad en la región de Galicia.
DESFA	Enagas,Snam, Fluxys	2017	Operar y desarrollar la red de infraestructura de gas natural en Grecia.
PLAN FUTUR-E	Endesa, Tecnalía, Recyclia, EDP Renovaveis, Instituto tecnológico de Canarias.	2022	Crear la primera planta de reciclaje de palas aerogeneradores en la península ibérica. Enfocándose en el tratamiento y reciclaje de palas de las turbinas eólicas que han llegado a su fin.
INDES I.A	Airbus, Ferrovial, Repsol, Gestamp, Navantia, Técnicas Reunidas, Telefónica, Microsoft	2021	Fomentar la aplicación de la inteligencia Artificial en la industria española, a través de la colaboración público-privada para desarrollar proyectos de investigación y aplicación de inteligencia artificial.
ATMOSPHERE	Iberdrola, Tecnalía, ITM ,CEA,SNAM,Enegas, CIRCE, FPT, Inabesa, Enapter.	2022	Impulsar la producción de hidrógeno verde y su aplicación en diferentes sectores, promoviendo la transición hacia una economía más sostenible.
WHITECycle	Inditex,Ecoalf,Lenzing,Recover,Textil Santanderia Fibersort.	2022	Promover la economía circular y el reciclaje de plásticos en la industria de la moda.

MOVILIDAD CON 5G	Masmovil, Cellnex, Indra, Abertis	2022	Creación de aplicativos móviles avanzadas con servicios interconectados basados en tecnología 5g
BCN WORD	Meliá hoteles, Melco Crow Entertainmet, Ho	2022	Crear un nuevo destino turístico en renombre que ofrezca la combinación de atracciones y hoteles con actividad de ocio.
SHYNE	Repsol, Iberdrola, Enagas, Naturgy , Acciona, Cepsa, Eit , Tecnalía, Vicinay, Aragon	2022	Desplegar tecnologías de hidrógeno a gran escala en España, fomentando la producción, distribución y utilización del hidrógeno verde como alternativa sostenible en los diversos factores.
BIOMAP	ROVI, Vaxdyn, Vivacell Biotechnology España, Bionaturis	2016	Diseño de fármacos utilizando criterios farmacéuticos de calidad y seguridad.
ALESTRIA	Telefónica, Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Gas natural, Everist, Repsol, Indra, Universidad autónoma de Madrid, Universidad de Malaga.	2017	Crear una infraestructura Blockchain que permita el intercambio seguro y confiable de información entre diferentes organización y sectores.

Tabla#5 Empresas que han realizado Consorcio Empresarial del IBEX-35. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla presentada, se puede observar el comportamiento de algunas de las empresas más grandes que se encuentran dentro del IBEX-35, las cuales han optado por el desarrollo de emprendimientos a través de un consorcio empresarial para lograr expandir su cartera de negocios, en muchos de los casos expuestos inclusive expandir mucho más allá de la línea en la cual desarrollan sus actividades. Por tanto, estas empresas optan por tomar esta decisión con el objetivo de lograr generar sinergias entre cada uno de sus miembros para así lograr crear un proyecto que sea lucrativo y a su vez contribuya a una economía sostenible a largo plazo.

Por otra parte, en algunos de los casos expuestos en la tabla #5 es notable que muchas de las empresas han elegido realizar los consorcios empresariales o colaboraciones entre ellas dentro del IBEX-35.

5. ANÁLISIS DE EMPRENDIMIENTOS CORPORATIVOS: CASOS DESTACADOS.

Dentro del IBEX-35, las empresas han ido indagando las diferentes formas de lograr crear valor para sus organizaciones y lograr a su vez aumentar sus beneficios logrando ser sostenibles en el tiempo, es por ello que en este sentido varias de ellas han optado por las diversas estrategias de emprendimiento corporativo con el objetivo de lograr seguir siendo competitivas en el mercado en el que desarrollan sus actividades.

Por tanto, el emprendimiento corporativo es un camino de desarrollo por el cual las empresas logran investigar los diferentes aspectos económicos que les permite mantenerse como participantes relevantes en el mercado económico, logrando incrementar su valor y sus beneficios. De la misma manera, algunas de estas empresas han utilizado este tipo de estrategia por la necesidad de optar por buenas prácticas sostenibles en relación con el medio ambiente y las comunidades en las que desarrollan sus actividades (las denominadas RSC o ESG).

En el presente estudio, se ha seleccionado a una de las empresas del IBEX-35 para realizar un análisis en profundidad de las diferentes acciones, estrategias y toma de decisiones que han llevado a cabo en relación al emprendimiento corporativo y, así lograr comprender sus características, identificar las oportunidades de crecimiento y conocer si han contribuido al incremento del valor de la empresa.

Por otra parte, a través de este análisis, lo que se busca es lograr obtener una visión integral de su posicionamiento estratégico y la contribución al sector en el que desarrolla sus actividades económicas.

Se ha seleccionado a la empresa Repsol, como una de las empresas más grandes a nivel mundial en un sector estratégico como el sector energético. Repsol inició sus actividades en el año 1987 y desde entonces ha ido paulatinamente convirtiéndose en una de las principales empresas en el sector a nivel mundial, logrando especializarse en la explotación, la producción, refinamiento y comercialización de petróleo y gas licuado. Repsol con el paso de los años ha logrado impulsar el desarrollo de energías renovables y ha llegado a diversificar su cartera de negocios para adaptarse a los desafíos energético que se han ido presentando en el pasar de los años. En la actualidad, Repsol cuenta con presencia en más de 40 países a nivel mundial, contando con la sede principal en España. Esta es una más de las 35 empresas que representan España en el IBEX-35, ocupando el puesto número 30 en términos de capacidad bursátil en el índice.

Por otra parte, cabe destacar que, en relación a su capitalización bursátil, a fecha de 18 de mayo del 2023, cuenta con un valor de cotización por acción de aproximadamente 13,38 euros. Cabe resaltar que Repsol cuenta con un capital social de 1.327.396.053 acciones, teniendo un valor nominal correspondiente a 1 euro por cada una de ellas.

Dentro de los aspectos más relevantes sobre Repsol, destaca el amplio alcance internacional que ha llegado a crear, además de la importancia en el sector energético y de la automoción, tanto ha llegado a involucrarse que realiza las actividades desde la explotación hasta la comercialización de los diferentes combustibles energéticos como lo son el gas natural, el petróleo y algunos de los productos derivados. Por otro lado, esta empresa se ha enfocado en la investigación e inversión en energías renovables siendo así que se encuentra comprometida con la transición hacia una economía más sostenible.

En relación al emprendimiento corporativo, podemos considerar a Repsol como una referencia ya que ha optado por las diferentes estrategias como joint venture y consorcios empresariales, entre otras para así lograr ser competitiva en el sector en el que desarrolla sus actividades económicas.

Además, Repsol cuenta con un enfoque de impacto ambiental, dado que la empresa ha llevado a cabo diferentes acciones para lograr abordar y minimizar los efectos en el medio ambiente que son resultado de su explotación, así mismo ha implementado diferentes iniciativas logrando demostrar su compromiso con la responsabilidad corporativa y la

sostenibilidad ambiental. En este sentido, Repsol ha logrado acciones que podrían incluir la adopción de tecnologías más limpias, como es la inversión en las energías renovables y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por medio de una gestión responsable dentro de sus operaciones.

Estrategia de emprendimiento corporativo de Repsol	Descripción	Año	Resultados	Fuente
Joint-Venture “SOLAR 360”	Es una colaboración estratégica entre Repsol y Telefónica, con el objetivo de promover y desarrollar proyectos de autoconsumo fotovoltaico, logrando combinar la experiencia y capacidad de ambas empresas logrando impulsar la transición hacia una energía más limpia y sostenible en el tiempo.	2022	Solar 360 ha superado su objetivo de autoconsumo establecido para el año 2022, logrando alcanzar una cifra acumulada de 53,767 millones de euros superando los 50,8 millones de euros que estaban previstos en el plan de negocio. Se han ejecutado más de 3.300 proyectos, implementando más de 360 megavatios (MW) de energía solar limpia y no contaminante en España.	El Periódico de la Energía. (2023)
Consortio SHYNE	Es una colaboración en el que participan algunas empresas como lo son Repsol, Acciona, Cepsa, Eit, Tenalia, Vicinay, Aragon, con el objetivo de impulsar la tecnología del hidrógeno como una solución clave en la transición hacia una economía más sostenible, Shyne busca fomentar la innovación de emisiones y la lucha contra el cambio climático.	2022	Pese a que tiene como objetivo el impulsar la tecnología del hidrógeno como una solución clave a la transición hacia una económica sostenible, los resultados económicos aún no pueden ser medibles, por lo que se espera que el proyecto genere múltiples beneficios para el año 2030, con una proyección de instalación de 500 MW de producción de hidrógeno renovable.	Repsol. (2022, 3 de febrero)

Tabla #6. Estrategias de emprendimiento corporativo de Repsol

5.1. SOLAR 360.

Solar 360 es una empresa que se creó en conjunto entre Repsol y Telefónica España (joint venture). Estas dos empresas unieron sus fuerzas para lograr emprender en el campo del autoconsumo fotovoltaico. Surge como una iniciativa que da respuesta a la creciente demanda de energía renovable que permita fomentar la transición hacia un modelo energético más sostenible.

Solar 360 se dedica a desarrollar diferentes proyectos de generación de energía fotovoltaica para el consumo, por lo cual es una empresa encargada de proporcionar energía solar para consumidores individuales, por medio de Solar 360 se llega tanto a empresas como a hogares independientes permitiendo utilizar energías más limpias, logrando reducir el consumo de fuentes de energía más contaminantes.

Así mismo, el caso de colaboración que tiene Repsol y Telefónica España trata de combinar tanto la experiencia y los recursos y capacidades de las dos empresas, ya que por una parte Repsol tiene experiencia en lo que respecta al desarrollo de energías, mientras que Telefónica aporta el conocimiento en tecnologías de información y comunicaciones para así lograr la transición a la digitalización y eficiencia del proyecto en mención.

Es por ello que según El Periódico de la Energía (2023) el proyecto ha logrado superar las expectativas para el año 2022, ya que ha obtenido una cifra acumulada de 53,767 millones de euros, mientras que el objetivo de la empresa estaba marcado en un valor de 50,7 millones de euros. Por su parte, el Informe de Gestión Integrado (2022) de Repsol destaca que cuentan con una inversión prevista en tecnologías y negocios de bajo consumo, en el cual incluyen en un plan estratégico para iniciado en el año 2021 hasta el año 2025, logrando representar el 35% de todas las inversiones.

Sin embargo, realizando un análisis sobre el precio de las acciones y la estrategia, se puede observar que Repsol no experimentó cambios significativos. tal como se observa en la siguiente tabla, con fecha de cierre al 10 de junio del 2022 fecha en la que aún no se anunciaba el emprendimiento corporativo cierra con un valor de 15.49 euros por acción, mientras que al 13 de junio que inició sus operaciones Solar 360, tuvo una disminución mínima.

Repsol (MSE) 15,49 EUR (Madrid)	Repsol ADR (OTC) 16,34 USD (USOTC)
Repsol (MSE) 15,19 EUR (Madrid)	Repsol ADR (OTC) 15,90 USD (USOTC)

Tabla #7 Historia de valores de acciones de Repsol junio 2022



Gráfico #1 evolución del precio por acción fuente: Informe de gestión integrado 2022

En el análisis de la evolución presentado del precio por acción de Repsol (gráfico 1), se puede observar que pese a no existir un cambio significativo en relación a la fecha de inicio de actividades de Solar 360, existe una diferencia puntual en la línea de tiempo, que se podría dar como referencia a la inversión en el emprendimiento corporativo.

Por tanto, es importante destacar que el precio por acción de una empresa se verá afectado por varios factores, en el cual influirá el desempeño financiero, condiciones del mercado, noticias de la industria, es por ello que en consecuencia de la evolución de la cotización de Repsol podría verse influida por lo diversos factores distintos al del proyecto Solar 360.

Mientras que, en el caso de Telefónica, el 10 de junio de 2022 sus acciones tenían un valor de cierre de 4.48 euros por acción, mientras que en la fecha del lanzamiento del emprendimiento de 13 de junio de 2022 hubo una variación del precio que no podemos necesariamente atribuir a la estrategia de emprendimiento corporativo.

<p>Telefonica (MSE) 4,48 EUR (Madrid)</p>	<p>Telefonica ADR (NYSE) 4,75 USD (Bolsa de Nueva York)</p>
<p>Telefonica (MSE) 4,45 EUR (Madrid)</p>	<p>Telefonica ADR (NYSE) 4,63 USD (Bolsa de Nueva York)</p>

Tabla #8 historia de valores de acciones fuente: Telefónica España junio 2022

Fuente: Datos de acciones Repsol.

Por tanto, en el análisis de los precios de la acción de las dos empresas, no se aprecian cambios significativos debido al emprendimiento corporativo, es decir, ambas empresas tanto Repsol como Telefónica, mantuvieron una estabilidad en el mercado de capitales.

La ausencia de variaciones bruscas por este tipo de decisiones que requieren inversiones sustancialmente fuertes podría lograr interpretarse como ausencia de volatilidad o situación de consolidación de la empresa debido a la confianza de los inversores en el desempeño y perspectivas futuras de las empresas. Como Repsol. (2022, 14 de diciembre) informa que para este proyecto se prevea una inversión total de 3.230 millones de euros.

5.2. SHYNE.

El proyecto SHYNE conocida como “red española de hidrogeno”, corresponde a un emprendimiento corporativo en España, con el fin de promover el uso de hidrogeno en los diferentes sectores de la economía española, logrando la disminución de la contaminación ambiental. Este consorcio se encuentra liderado por Repsol y se encuentra formado por 22 empresas y, a su vez, cuenta con 11 asociaciones entre las que corresponden empresas y universidades.

El objetivo principal de SHYNE es el desarrollo de proyectos relacionados con el hidrogeno renovable en las diferentes áreas económicas, como son la fabricación, distribución además del uso en relación al sector industrial. En este proyecto, al encontrarse involucradas empresas de diferentes sectores y actividades económicas se logra disminuir el riesgo y el coste de proyección del mismo. Por otra parte, el proyecto busca como objetivo el establecer sinergias entre todas las empresas participantes, es por ello que este proyecto se encuentra con el respaldo del gobierno español, ya que cuenta con una sintonía

de los diferentes proyectos de transformación hacia una recuperación y transformación económica en materia de energías renovables.

Repsol al ser una de las empresas pioneras y líderes en lo que respecta a la energía y los diferentes combustibles, desempeña un papel fundamental en el desarrollo del proyecto, ya que juega un rol clave con la conversión del hidrogeno en los diferentes productos finales con baja huella de carbón. Y, además, se trata de un proyecto clave para la empresa ya que representa un pilar importante para poder alcanzar su estrategia de cero emisiones netas para el año 2025.

martes, 18 de enero de 2022 Abrir: 11,20 Máximo del día: 11,29 Mínimo del día: 11,07 Volumen: 56.757.167	Precio de cierre 11,12 EUR
miércoles, 19 de enero de 2022 Abrir: 11,07 Máximo del día: 11,41 Mínimo del día: 11,05 Volumen: 34.217.683	Precio de cierre 11,13 EUR

Tabla #9 Historia de valores de acciones de Repsol enero 2022

Fuente: Datos de acciones Repsol.

En la tabla anterior, se observa la no existencia de un cambio o variación significativa en el precio por acción correspondiente a Repsol. La pequeña fluctuación que se aprecia podría ser debida a la especulación. Sin embargo, se puede señalar que en la tabla anterior se tiene el valor de corte a fecha del 18 de enero y el valor de corte a 19 de enero del 2022, fecha en el que se presentó la noticia del consorcio de hidrogeno español SHYNE. Por lo que existe la posibilidad que esta inversión haya logrado generar un cierto interés surgiendo la especulación en el mercado y así influyendo en el valor de precio por acción.

Fecha ↕	Último ↕	Apertura ↕	Máximo ↕	Mínimo ↕	Vol. ↕	% var. ↕
21.01.2022	16.370,21	16.414,19	16.776,96	16.230,37	29,80K	-2.06%
20.01.2022	16.715,04	16.896,23	17.022,46	16.510,65	23,50K	-0.90%
19.01.2022	16.866,41	17.134,77	17.219,20	16.825,71	34,03K	-1.28%
18.01.2022	17.084,97	17.740,55	17.740,55	16.900,06	30,37K	-2.84%
Máximo: 17.740,55	Mínimo: 16.230,37	Diferencia: 1.510,18	Promedio: 16.759,16	% var.: -6,90		

Tabla #10 historial de valores de acciones de BOSH fuente: Investing.com.

Sin embargo, en la tabla superior se presenta el historial de valores correspondiente a la empresa Bosch (también miembro del consorcio), empresa líder en el campo de las tecnologías y de los servicios. Al ser representativa en su sector es importante el análisis de cómo puede afectar un tipo de inversión de esta magnitud en sus operaciones y en este caso en su valorización en bolsa. Al analizar el historial que tenemos en la parte superior en el cual tiene un inicio en fecha del 18 de enero al 21 de enero del 2022, se logra apreciar que en su mayor parte no se ha encontrado afectada de manera sustancial el precio más allá de los valores que podrían corresponder a la especulación normal.

Pese a que el proyecto tiene como objetivo el impulsar la tecnología del hidrogeno como clave a la transición hacia una economía sostenible, los resultados económicos aun no pueden ser medibles debido al carácter paulatino del crecimiento del proyecto. No obstante, se espera que este genere, múltiples beneficios para el año 2030, con una proyección de instalación de 500 MW de producción de hidrogeno renovable, logrando asi convertirse en el consorcio verde más grande de España y con una espera de resultados altamente positivos.

6. CONCLUSIONES.

Con este trabajo de fin de master, podemos concluir que dentro de las diferentes estrategias que las empresas utilizan a la hora de seguir creando valor e incrementar sus beneficios se encuentran presentes los emprendimientos corporativos. Estos emprendimientos van desde la creación de una nueva empresa a partir de una empresa matriz o filial, como es el caso de una spin-off, hasta la colaboración de diferentes empresas para llevar a cabo algún proyecto común, logrando fusionar los recursos y capacidades para un bien en común.

En el caso de esta investigación, haciendo referencia a las empresas pertenecientes al IBEX-35, se ha podido observar el diferente comportamiento en relación a la realización de las diversas acciones corporativas. Algunas de estas empresas han optado por realizar acciones estratégicas entre ellas, logrando aprovechar las diferentes sinergias que se van generando al combinar la experiencia, el mercado y las diferentes situaciones financieras en las que se encuentran las empresas involucradas.

Al analizar las diferentes estrategias que han desarrollado las empresas durante los últimos años, hemos podido notar la importancia de las inversiones en el sector de la economía sostenible y respetuosa con el medio ambiente, en el cual se han logrado enfocar en la

reducción de los gases contaminantes mientras otras empresas han enfocado sus recursos y capacidades en la generación de nuevas medicinas e inversiones en salud.

Es importante resaltar el hecho de que las diferentes inversiones no parece que hayan permitido a las empresas lograr alcanzar los resultados esperados en el mercado de capitales, por lo que sería interesante seguir profundizando en el estudio del impacto de este tipo de estrategias en el precio de sus acciones.

6.1. LIMITACIONES DEL TRABAJO.

En cuanto a las limitaciones de esta investigación es importante señalar la disponibilidad limitada de información financiera proporcionada por algunas empresas analizadas en relación a sus emprendimientos. Dado que muchas de las estrategias abordadas tienen una visión a largo plazo, en el momento de esta investigación, no es posible poder obtener los resultados concretos sobre ciertas estrategias y así poder entender si realmente llegan a generar valor tanto para la empresa y para sus accionistas.

6.2. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.

En relación a los resultados de esta investigación y a sus limitaciones, se plantean como sugerencias algunas líneas de investigación futuras para así lograr profundizar en el desempeño de las estrategias corporativas empleadas por las diferentes empresas mencionadas en esta investigación. Por ejemplo, se sugiere realizar un análisis ampliado sobre el desempeño de las mismas con un análisis de sus resultados financieros, igualmente, se sugiere abordar el tema de la responsabilidad social corporativa en relación a los emprendimientos corporativos dado que este enfoque parece ser el utilizado por alguna de las empresas del IBEX-35. Por otra parte, sería de interés profundizar en el análisis de los diferentes casos específicos del IBEX-35, logrando comprender con detalle las diferentes decisiones estratégicas e inversiones realizadas y valorar si han logrado afectar el rendimiento financiero de dichas empresas a largo plazo, así como su capacidad para generar sinergias y aprovechar oportunidades de crecimiento.

7. BIBLIOGRAFÍA.

- Alicia Coduras, M. G. (2011). Emprendimiento corporativo en España. *EM España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección General de Política de la Pyme*, 7-10.
- Calvo,Roncero , A. (2015). Aplicación de la Teoría de carteras al IBEX 35 en el periodo 2010 -2014. *Universidad de valladolid (trabajo fin de grado)*.
- Corduras , A., Guerrero , M., & Iñaki , P. (11 de 11 de 2011). *GEM España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección*. Obtenido de Emprendimiento Cooperativo en España : https://www.researchgate.net/profile/Maribel-Guerrero/publication/316716394_Emprendimiento_corporativo_en_Espana/links/590f03bfa6fdccad7b124190/Emprendimiento-corporativo-en-Espana.pdf
- Delgado, M., Delgado, M., & Hurtado, T. (2013). Emprendimiento corporativo y capital social : un analisis de empresas intensivas en tecnologias . *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 7-9.
- Echari, A., Aguire, P., & Pastor, S. d. (2022). *Joint Ventures*. FC Editoriaal.
- EmakumeEkin. (2016). *bilbaoekintza*. Obtenido de Emprendimiento con prespectiva de género buenas prácticas : https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPT08/Temas/Informes%20y%20Publicaciones/Manual_buenas_practica_es.pdf?hash=1c3229632552b2babbd9c5dbe3440f0d&idioma=CA
- Fernandez, Á., & Cuevas, L. (2001). Las cajas de ahorros españoles durante la restauracion . *investigacion de Historia Económica*, 29-44.
- Fernández, P., & Yzaguirre, J. (1996). *Analisis e investigacion IBEX34*. Pamplona : Ediciones Internacionales Universitarias .
- Francisco, J. G., & Bazares & Manuel, J. (2018). *Dialnet*. Obtenido de Consorcio y Union temporal: una comparativa desde la teoria del contrato: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5979000.pdf>
- Fuentes, A., & Rosa, C. (2020). *USAT Universidad Catolica* . Obtenido de Fusión empresarial y derechos laborales con contenido económico: <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2865>
- García-Villaverde, P. M. (2013). Consorcios empresariales: Un estudio de caso. *Boletin de estudio economico* .
- Gutierrez, J., & Tapia , J. (16 de Diciembre de 2016). Relación entre liquidez y rentabilidad de las empresas del sector. *Relación entre liquidez y rentabilidad de las empresas del sector*. Lima, Peru.
- López, & del Paso, R. (2015). Calculo del indice bursatil Ibex 35 una aplicacion proactiva . *Revista economía financiera* , 31,72-89.
- Martínez, A. M. (2015). El consorcio empresarial como estrategia de internacionalización. *Revista de Ciencias Sociales*.

- Martinez, C., Manuel, j., Pomer Murgui, F., & Puig Blanco, F. (29 de 06 de 2013). *Tecnología de costa rica*. Obtenido de El Spin-Off como Elemento Emprendedor y Dinamizador de la Red Empresarial:
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/673
- Maurcico Anton Bedoya. (2017). Emprendimiento Corporativo e Innovación: Una Revisión y Futuras Líneas de Investigación. *ESPACIOS* , 1-10.
- Ortega ,Canchon, I., Lopez, P., & Salanueva , P. (2014). *Doc player* . Obtenido de Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse:
<https://docplayer.es/185331168-Emprendimiento-corporativo-en-espana-elefantes-y-gacelas-bailan-sin-pisarse.html>
- Ortiz , J., Álvarez , B., & Gómez-Piug, M. (2020). Indicadores bursátiles ¿que miden realmente? *Cuadernos Economicos del ICE*, 79-96.
- Prada, O. R., Acosta, P. J., & Garzon, C. A. (2016). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Estrategias de renovacion empresarial en Colombia . *Revista Espacios* , 5-8.
- Rocio, S. (2013). *Comillas.edu, universidad pontifica comillas -ICADE*. Obtenido de Reportaje emprendimiento corporativo 26:
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/53555/REPORTAJE%20emprendimientocorporativo26.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

2. Referencias bibliográficas de noticias relevantes.

- El economista. (2023, 7 de abril). Repsol batirá márgenes del 10% en el negocio de energías renovables. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/12216807/04/23/repsol-batira-margenes-del-10-en-el-negocio-de-energias-renovables.html>
- Cinco Días. (2023, 31 de marzo). Acciona y Nordex crean una 'joint venture' para desarrollar proyectos de hidrógeno verde. <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-03-31/acciona-y-nordex-crean-una-joint-venture-para-desarrollar-proyectos-de-hidrogeno-verde.html>
- El economista. (2019, 8 de abril). Carcedo admite que la atención primaria tiene que afrontar cambios para adaptarse a la actualidad. <https://www.eleconomista.es/sociedad/noticias/9818363/04/19/Carcedo-admite-que-la-atencion-primaria-tiene-que-afrontar-cambios-para-adaptarse-a-la-actualidad.html>.
- Europa Press. (2020, 27 de julio). ACS y Galp crearán finalmente una joint venture para gestionar la alianza fotovoltaica en España. <https://www.europapress.es/economia/noticia->

acs-galp-crearan-finalmente-joint-venture-gestionar-alianza-fotovoltaica-espana-20200727120023.html

Tourinews. (s.f.). Canarias: Binter y Menzies Aviation Handling se unen para la gestión de aeropuertos. de https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-empresas-turismo/canarias-binter-menzies-aviation-handling-aeropuertos_4474028_102.html.

Cellnex. (s.f.). Cellnex y Aena crean una joint venture para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones en los aeropuertos. <https://www.cellnextelecom.com/es/prensa-y-noticias/noticias/cellnex-y-aena-crean-una-joint-venture-para-el-desarrollo-de-infraestructuras-de-telecomunicaciones-en-los-aeropuertos/>

Reuters. (2019, 19 de marzo). Amadeus IT se asocia con Air France-KLM, Delta Air Lines y Virgin Atlantic. <https://www.reuters.com/article/us-amadeus-it-air-france-klm-delta-air-li-idUSKCN1R01T7>

ArcelorMittal. (2021, 11 de marzo). ArcelorMittal establishes renewable energy JV with Casa dos Ventos in Brazil. <https://corporate.arcelormittal.com/media/press-releases/arcelormittal-establishes-renewable-energy-jv-with-casa-dos-ventos-in-brazil>.

Cinco Días. (2016, 7 de diciembre). Bankia y BMN estudian una posible fusión. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/12/07/mercados/1481143107_004077.html

Forbes. (s.f.). Bankinter y Sonae crean un operador de crédito al consumo en Portugal. <https://forbes.es/ultima-hora/210835/bankinter-y-sonae-crean-un-operador-de-credito-al-consumo-en-portugal/>

Cointelegraph. (s.f.). BBVA and Dalion announce alliance to expand the development of digital identity. <https://es.cointelegraph.com/news/bbva-and-dalion-announce-alliance-to-expand-the-development-of-digital-identity>

CaixaBank. (s.f.). CaixaBank y Global Payments crean una joint venture con el objetivo de liderar el mercado europeo de servicios de prepago. https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-y-global-payments-crean-una-joint-venture-con-el-objetivo-de-liderar-el-mercado-europeo-de-servicios-de-prepago_es.html?id=42216

Cellnex. (s.f.). Cellnex adquiere Polkomtel Infraestructura en Polonia.

<https://www.cellnex.com/es/noticias/noticia-96/>

Europa Press. (2022, 3 de junio). China Envision lidera consorcio de 1.000 millones para impulsar gigafactoría en Extremadura. <https://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-china-envision-lidera-consorcio-1000-millones-impulsara-gigafactoria-extremadura-20220603125128.html>

Ferrovial. (2023). Proyecto de Común de Fusión Ferrovial - FISE.

<https://static.ferrovial.com/wp-content/uploads/2023/02/28193603/proyctocomundefusionferrovialfise.pdf>

Europa Press. (2018, 2 de julio). Fluidra completa la fusión con Zodiac Pool Solutions.

<https://www.europapress.es/economia/noticia-fluidra-completa-fusion-zodiac-pool-solutions-20180702182610.html>

Expansión. (2012, 15 de noviembre). PICC Group negocia alianza con AIG.

<https://expansion.mx/negocios/2012/11/15/picc-group-negocia-alianza-con-aig>

Iberdrola. (s.f.). Iberdrola y BP llegan a un acuerdo para acelerar el despliegue de infraestructuras de recarga y la producción de hidrógeno verde.

<https://www.iberdrola.com/sala-comunicacion/noticias/detalle/iberdrola-y-bp-llegan-a-un-acuerdo-para-acelerar-el-despliegue-de-infraestructuras-de-recarga-y-la-produccion-de-hidrogeno-verde>

Fashion Network. (s.f.). La alianza de Zara con Alibaba le hará expandirse rápido al interior de China. <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-alianza-de-zara-con-alibaba-le-hara-expandirse-rapido-al-interior-de-china,438008.html>

Cinco Días. (2021, 3 de junio). BBVA y Sabadell confirman negociaciones para una posible fusión.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/03/companias/1622732397_024657.html

Interempresas. (s.f.). Logista y Gtech crean una joint venture.

<https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/241817-Logista-y-Gtech-crean-una-joint-venture.html>

Europa Press. (2023, 10 de abril). La joint venture inmobiliaria de Mapfre y Swiss Life alcanza una cartera de 500 millones. <https://www.europapress.es/economia/finanzas->

00340/noticia-joint-venture-inmobiliaria-mapfre-swiss-life-alcanza-cartera-500-millones-20230410105832.html

OKDIARIO. (s.f.). Merlin abrirá sus primeros centros de datos este año con una inversión de 600 millones.<https://okdiario.com/economia/merlin-abrira-sus-primeros-centros-datos-este-ano-inversion-600-millones-10385654>

Bolsamania. (s.f.). La joint venture de Naturgy y Kuwait Investment Authority construirá un parque eólico de 218 MW en Australia.

<https://www.bolsamania.com/capitalbolsa/noticias/empresas/la-joint-venture-de-naturgy-y-kuwait-investment-authority-construiran-un-parque-eolico-de-218-mw-en-australia--7630360.html>

Red Eléctrica de España. (2022, 5 de mayo). Red Eléctrica estrecha lazos con su socio colombiano Grupo Energía de Bogotá en Brasil.<https://www.ree.es/es/sala-de-prensa/actualidad/nota-de-prensa/2022/05/red-electrica-estrecha-lazos-con-su-socio-colombiano-grupo-energia-de-bogota-en-brasil>

Repsol. (2022). Nace Solar360, joint venture de Repsol y Telefónica España para el autoconsumo fotovoltaico.<https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2022/nace-solar360-joint-venture-de-repsol-y-telefonica-espana-para-el-autoconsumo-fotovoltaico/index.cshtml>

Bolsamania. (s.f.). Rovi, joint venture de 40 millones para el autoabastecimiento de heparinas. <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/rovi-joint-venture-40-millones-autoabastecimiento-heparinas--10892448.html>

Europa Press. (2023, 21 de febrero). Sacyr y Moevo crean joint venture para comercializar carros eléctricos de limpieza viaria.<https://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-sacyr-moevo-crean-joint-venture-comercializar-carros-electricos-limpieza-viaria-20230221123430.html>

Telefónica. (s.f.). Telefónica y Liberty Global se unen en Reino Unido y crean el operador integrado de servicios fijos y móviles líder del mercado.<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/telefonica-y-liberty-global-se-unen-en-reino-unido-y-crean-el-operador-integrado-de-servicios-fijos-y-moviles-lider-del-mercado/>

Diario de Sevilla. (s.f.). Unicaja Banco se alía con Santalucía por 225 millones.

https://www.diariodesevilla.es/economia/Unicaja-Banco-alianza-Santalucia-millones_0_1686133353.html

Acciona. (s.f.). Consorcio Acciona-Samsung-Bouygues finaliza M4-M8 en Australia.

https://www.acciona.com/es/actualidad/noticias/consorcio-acciona-samsung-bouygues-finaliza-m4-m8-australia/?_adin=02021864894

Acerinox. (s.f.). LACOMORE.

<https://www.acerinox.com/es/innovacion/subvenciones/LACOMORE/>

FCC. (s.f.). Un consorcio liderado por ACS y FCC construirá el metro de Lima por 3.900 millones de euros. <https://www.fcc.es/-/un-consorcio-liderado-por-ac-s-y-fcc-construira-el-metro-de-lima-por-3-900-millones-de-euros>

Contratación del Estado. (s.f.). Contratación del Estado.

https://contrataciondelestado.es/wps/portal/!ut/p/b0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjU1JTC3Iy87KtCIKL0jJznPPzSooSSxLzSIL1w_Wj9KMyU5wK9CMNCp0rjSpS8xMzXAO9jUJc0yLcK7UdbW31C3JzHQFdDBFj/

La Voz de Asturias. (2022, 31 de mayo). TSK se suma al proyecto Hydeal, el consorcio de hidrógeno verde más grande del mundo.

<https://www.lavozdeasturias.es/noticia/inasturias/2022/05/31/tsk-suma-proyecto-hydeal-consorcio-hidrogenoverde-grande-mundo/00031653997577471460273.htm>

Finanzas. (s.f.). Santander y otros seis bancos crean un consorcio para financiación comercial. https://www.finanzas.com/mercados/santander-y-otros-seis-bancos-crean-un-consorcio-para-financiacion-comercial_13928560_102.html

Funds Society. (s.f.). Banco Sabadell llega a un acuerdo para vender Mediterráneo Vida a un consorcio de fondos liderado por Ember.

<https://www.fundssociety.com/es/noticias/business/banco-sabadell-llega-a-un-acuerdo-para-vender-mediterraneo-vida-a-un-consorcio-de-fondos-liderado-por-ember/>

Bankinter. (s.f.). Bankinter y ZEC. <https://www.bankinter.com/webcorporativa/amp/sala-de-comunicacion/noticias/institucional/bankinter-y-zec>

BBVA. (s.f.). BBVA se une a Dalion, el consorcio que impulsa la identidad digital autogestionada con blockchain. <https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-se-une-a-dalion-el-consorcio-que-impulsa-la-identidad-digital-autogestionada-con-blockchain/>

CaixaBank. (s.f.). CaixaBank promueve un consorcio europeo de investigación para mejorar la sostenibilidad de la inteligencia artificial.

https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-promueve-un-consorcio-europeo-de-investigacion-para-mejorar-la-sostenibilidad-de-la-inteligencia-artificial_es.html?id=44002

Europa Press. (2021, 11 de mayo). Cellnex, Egatel y Hispasat encabezan un consorcio para captar fondos europeos en Galicia. <https://www.europapress.es/economia/noticia-cellnex-egatel-hispasat-encabezan-consorcio-captar-fondos-europeos-galicia-20210511132518.html><https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/241817-Logista-y-Gtech-crean-una-joint-venture.html>

El Periódico. (2018, 19 de abril). Consorcio liderado por Enagás obtiene participación mayoritaria en RED. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180419/consorcio-enagas-participacion-mayoritaria-red-6770098>

Público. (s.f.). Endesa lidera consorcio para construir la primera planta de reciclaje de palas eólicas en la Península Ibérica. <https://www.publico.es/economia/endesa-lidera-consorcio-construir-primera-planta-reciclaje-palas-eolicas-peninsula-iberica.html>

Ferrovial. (s.f.). Airbus y Ferrovial se incorporan a Indesia, el consorcio de inteligencia artificial de la industria española. <https://newsroom.ferrovial.com/es/noticias/airbus-y-ferrovial-se-incorporan-a-indesia-el-consorcio-de-inteligencia-artificial-de-la-industria-espanola/>

Iberdrola. (s.f.). Lideramos el consorcio Atmosphere para potenciar la producción de hidrógeno verde. <https://www.iberdrola.com/sala-comunicacion/noticias/detalle/lideramos-el-consorcio-atmosphere-para-potenciar-la-produccion-de-hidrogeno-verde>

FashionNetwork.com. (s.f.). Inditex se une al consorcio de reciclaje de plásticos Whitecycle. <https://es.fashionnetwork.com/news/Inditex-se-une-al-consorcio-de-reciclaje-de-plasticos-whitecycle,1433401.html>

Cinco Días. (2023, 16 de mayo). MásMóvil, Cellnex, Indra y Abertis impulsan un proyecto de movilidad con 5G. <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-05-16/masmovil-cellnex-indra-y-abertis-impulsan-un-proyecto-de-movilidad-con-5g.html>

Alimarket Hoteles. (s.f.). Meliá formará parte del consorcio empresarial que impulse "BCN World". <https://www.alimarket.es/hoteles/noticia/126468/melia-formara-parte-del-consorcio-empresarial-que-impulse--bcn-world->

Repsol. (2022, 3 de febrero). Nace SHYNE, el mayor consorcio en España para impulsar el hidrógeno verde. <https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2022/nace-shyne-el-mayor-consorcio-en-espana-para-impulsar-el-hidrog/index.cshtml>

ROVI. (s.f.). Investigación y desarrollo. <https://rovi.es/uk/sites/default/files/184i.pdf>

Telefónica. (s.f.). Telefónica, miembro fundador del consorcio Alastria para desarrollar blockchain en España. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/telefonica-miembro-fundador-del-consorcio-alastria-para-desarrollar-blockchain-en-espana>

Repsol. (s.f.). Conócenos: Historia. Recuperado el 18 de mayo de 2023, de <https://www.repsol.com/es/conocenos/historia/index.cshtml>

El Periódico de la Energía. (2023). EiDF Solar supera el objetivo marcado para 2022 en el área de autoconsumo. <https://elperiodicodelaenergia.com/eidf-solar-supera-objetivo-2022-autoconsumo/>

Repsol. (2022). Informe de Gestión Integrado 2022. <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/accionistas-e-inversores/informes-anuales/2022/informe-gestion-integrado-2022.pdf>

Repsol. (2022, 14 de diciembre). Nace SHYNE, el mayor consorcio en España para impulsar el hidrógeno renovable. Recuperado de <https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2022/nace-shyne--el-mayor-consorcio-en-espana-para-impulsar-el-hidrog/index.cshtml>

Investing.com. (s.f.). Bosch Historical Data. <https://es.investing.com/equities/bosch-historical-data>