

En un entorno como el actual, fuertemente competitivo, las empresas han de buscar aquella **dimensión adecuada** para poder competir y sobrevivir. La globalización está afectando a las empresas, obligando a la mayoría de ellas a redefinir su estrategia empresarial.

La empresa decide una primera localización y unos determinados tamaño y capacidad para sus instalaciones. Una vez que adquiere una posición relevante en su mercado surge de forma natural la necesidad de crecer, a menudo introduciéndose en nuevos mercados. Este crecimiento puede aconsejar la deslocalización o el aumento de capacidad de algunas instalaciones. Así, el concepto de **crecimiento de la empresa** hace referencia a modificaciones o incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es la tendencia natural de la empresa, si bien el crecimiento debe ser controlado en función de sus objetivos a medio y largo plazo. La empresa ha de responder a las siguientes cuestiones:

- ¿En qué dirección puede crecer la empresa? ¿Produciendo lo mismo en los mismos mercados o dirigiéndose hacia otros mercados o productos? Analizaremos las estrategias de **especialización** y **diversificación**.
- ¿Cómo puede crecer la empresa? ¿Lo hará en solitario o en compañía de otras empresas? Analizaremos cómo el crecimiento puede ser **interno** o **externo**.
- ¿Mercado nacional o multinacional? Una vez posicionada en su mercado, la empresa debe decidir si centrar sus esfuerzos en alcanzar el liderazgo en su **mercado natural o nacional** o en abrir **mercados exteriores**. En el tema 3 de esta unidad prestaremos atención al papel de las multinacionales.



Imagen 1. Elaboración propia

Importante

El **crecimiento empresarial** consiste en el incremento de la capacidad productiva de la empresa por medio de inversiones en sus estructuras, instalaciones y recursos humanos, financiadas con recursos propios (reinversión de beneficios) o ajenos (ampliaciones de capital, préstamos y créditos).

1. El crecimiento interno

La empresa dispone de diversas estrategias para alcanzar su objetivo de crecimiento interno, que podemos resumir en **especialización** o **diversificación**:

1. Estrategia de especialización: la empresa aumenta su actividad en la misma línea de productos, lo cual implica una cierta continuidad con la situación de partida.

La especialización puede seguir varias vías:

- **Penetración en el mercado**: la empresa busca aumentar las ventas de su producto en el mercado actual. Se busca aumentar ventas llegando a más clientes o aumentando el gasto de los clientes actuales mediante mejoras de calidad, aumentando la inversión en publicidad y promoción, reduciendo precios... Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones intentan continuamente captar nuevos clientes a través de ofertas, regalos, servicios de internet, etcétera.
- **Desarrollo de productos**: la empresa busca necesidades o gustos no satisfechos adecuadamente, llamados **nichos de mercado**, y crea para ellos nuevos productos, generalmente mediante adaptaciones más o menos sustanciales de otros ya existentes. El típico ejemplo es el de las empresas que llevan a cabo adaptaciones de sus productos para diferentes tipos de consumidores (cereales para niños, para adultos, para mujeres que quieren mantener la línea...)
- **Desarrollo de mercados**: introduciendo sus productos actuales en nuevos mercados geográficos. Esto puede precisar ciertas adaptaciones del producto (precio, características, publicidad, canal de distribución...) al nuevo mercado. Por ejemplo, empresas españolas dedicadas a los embutidos intentan su introducción en mercados asiáticos.



Imagen 2. Elaboración propia

Curiosidad

En toda **estrategia de crecimiento** tiene una importancia clave la **innovación**, entendida como el conjunto de ideas y actitudes, concretados en programas y recursos, dirigidos a crear y contrastar nuevos productos o a perfeccionar los procesos de diseño, producción, comercialización y gestión. La innovación

está muy relacionada con el concepto de tecnología pero no solo ya que se puede innovar en otros aspectos como la **imagen** o la **responsabilidad social de la empresa**.

2. Estrategia de diversificación : supone una cierta ruptura con la trayectoria de la empresa, que busca ahora nuevos mercados y productos.

La diversificación busca sobre todo disminuir el riesgo a largo plazo de la empresa en su conjunto y permite colocar excedentes financieros con expectativas de mayor rentabilidad.

La diversificación puede ser:

- **Diversificación horizontal o relacionada** : consiste en ampliar la oferta con nuevos productos para atraer a nuevos clientes. Ejemplo: empresas de alta costura que se introducen en el mercado de complementos (relojes, bolsos, gafas, bisutería), joyería y perfumería; industrias lácteas que ofrecen zumos, batidos, cereales, etc.
- **Diversificación o integración vertical** : la empresa asume el proceso completo de fabricación y distribución de los productos, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta el servicio post-venta. La **eliminación de intermediarios** permite reducir costes y riesgos, lo que refuerza su posición estratégica. Puede ser hacia atrás, entrando en el mercado de sus proveedores; o hacia adelante, entrando en el mercado de sus clientes (siempre que estos no sean clientes finales).
- **Diversificación heterogénea , no relacionada o conglomerada** : la empresa se convierte en un conglomerado donde los productos y los mercados son distintos y apenas están relacionados tecnológicamente, ni durante los actos de compra o consumo. Es la estrategia más arriesgada, ya que la empresa entra en entornos competitivos nuevos. Ejemplo: Mitsubishi fabrica desde aparatos de aire acondicionado hasta coches.



Imagen 3. Elaboración propia

Importante

Es importante que tengas clara la diferencia entre los tipos de especialización y la diversificación. Este cuadro te puede servir a distinguir entre uno y otro aunque es muy normal que las empresas, como en el ejemplo de El Corte Inglés que te proponemos posteriormente, puede abordar varias a la vez:

Mercados \ Productos	Actuales	Nuevos
	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Ejercicio resuelto

Pregunta tipo P.A.U

Las empresas, en su desarrollo, pueden crecer por medio de la especialización o a través de la diversificación. Explica el significado del crecimiento por diversificación y los tipos existentes. Ilustra las respuestas con un ejemplo.

Mostrar retroalimentación

Actividad de lectura

A continuación te presentamos un breve texto con un **ejemplo de crecimiento interno y diversificación: El Corte Inglés**.

Pulse aquí

2. El crecimiento externo



El crecimiento externo se lleva a cabo mediante integración, participación o cooperación con empresas ya existentes:

1. Integración de sociedades . Normalmente con pérdida de personalidad jurídica de, al menos, un participante.

● **Fusión pura** : se produce cuando dos o más empresas, generalmente de un tamaño equivalente, acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todo su patrimonio y disolviendo las antiguas. Es la forma de crecer cuando empresas ya consolidadas pretenden competir en mercados mayores. La nueva empresa producto de la fusión está en condiciones de conseguir economías de escala y obtener **sinergias** (ahorros de costes al eliminar servicios, departamentos e instalaciones solapados o duplicados procedentes de las empresas fusionadas). Por ejemplo, en banca es un proceso muy común, el BBVA es el resultado de sucesivas fusiones entre el Banco Bilbao, Vizcaya y Argentaria.

● **Absorción** : supone la adquisición de una empresa por otra, lo que implica la desaparición de la empresa adquirida. El objetivo es crecer y beneficiarse de las economías de escala debidas al aumento de tamaño, además de eliminar competencia directa con lo que se mejora la posición de la empresa en el mercado. Por ejemplo, hace unos años la empresa británica Vodafone adquirió a la española Airtel.



Imagen 4. Elaboración propia

2. **Participación en sociedades** . Es el caso en que una empresa o sociedad adquiere una parte o todas las acciones de otra u otras sociedades sin que estas pierdan su personalidad jurídica. La adquisición de una participación (mayoritaria o minoritaria) o **paquete de acciones** puede otorgar el control de la sociedad, el derecho a participar en su gestión o sencillamente los derechos políticos ordinarios. Es la forma más habitual de crecimiento externo:

- Control absoluto: más del 80% del capital.
- Control mayoritario: más del 50% del capital social.
- Control minoritario: menos del 50%.

Si la **empresa matriz o cabecera** adquiere participaciones de más del 50% de otras empresas con la finalidad de controlar su gestión, éstas se denominan **filiales** y el grupo formado se conoce como **holding**.

Curiosidad

Seguro que en la prensa o en las noticias has oído que una empresa ha hecho una OPA sobre otra. ¿Qué significa eso? Una **Oferta Pública de Adquisición (OPA)** es la fórmula más extendida de adquisición de sociedades anónimas, es decir, por acciones, admitidas a cotización en el mercado bursátil, en bolsa. La sociedad inversora que presenta la OPA suele ofrecer a los accionistas de la **sociedad "opada"** (objeto de la OPA) un **sobreprecio o prima** con relación a la cotización corriente de la acción en el mercado.

Se habla de **OPA amistosa** cuando se presenta con acuerdo previo del **consejo de administración** de la empresa opada y de **OPA hostil** cuando no existe ese acuerdo o hay una oposición expresa del consejo a la oferta. En este caso, aumentan las dificultades para el triunfo de la OPA. El pago de las acciones objeto de la OPA se puede hacer en acciones de la empresa adquirente, en metálico o en una combinación de ambas. Ejemplo: en el año 2005, Gas Natural lanzó una OPA hostil sobre la eléctrica Endesa, más grande que la propia Gas Natural. La oferta fue mejorada por la eléctrica alemana Eon. Finalmente el control de Endesa quedó en manos de la alianza de la eléctrica italiana Enel y el grupo de empresas de construcción, infraestructuras y servicios Acciona.

Comprueba lo aprendido

Una de las formas de adquirir el control de una empresa es mediante:

- ☐ Una fusión.
- ☐ Una OPA.
- ☐ Una absorción.
- ☐ Todas son correctas.

3. Cooperación y alianzas de empresas : sin pérdida de su personalidad jurídica. Consiste en un acuerdo por el que dos o más empresas unen sus esfuerzos para aprovechar las ventajas de actuar conjuntamente. La cooperación puede ser de distintos tipos:

- **Cooperación productiva** : es el caso de empresas petroleras que cooperan en las fases de exploración y extracción, mientras que compiten en la distribución y venta.
- **Cooperación comercial** : para entrar en nuevos mercados, por ejemplo.
- **Cooperación tecnológica** : proyectos de investigación conjuntos para compartir inversiones y, por lo tanto, riesgos.

Un tipo muy extendido de cooperación empresarial son las **franquicias** : contratos a través del cual la empresa franquiciadora cede a la empresa franquiciada el derecho a usar su marca comercial, su esquema empresarial y sus conocimientos (*know-how*) y, en ocasiones, le permite acceder a servicios centralizados de asesoramiento, publicidad y aprovisionamiento, a cambio de unas contraprestaciones económicas (pago inicial o *canon de entrada* y pagos periódicos o *royalties*). Ejemplos: McDonald's y Telepizza en el sector de la restauración; Cinq-à-sec en tintorerías; Marco Aldany en peluquerías; Alain Afflelou en ópticas...



Imagen 5. Elaboración propia

Actividad

En la siguiente tabla se muestran algunas formas de cooperación empresarial de entre **las múltiples que existen** .

OTRAS FORMAS DE COOPERACIÓN	
Join venture o sociedades de riesgo compartido	Cuando dos o más empresas con intereses comunes crean una tercera empresa que desarrolla una actividad que interesa a ambas y que supone un cierto riesgo. Las empresas pueden ser de distintos países
Unión temporal de empresas (UTE)	Acuerdo para la realización de un proyecto conjunto de duración limitada. Se disuelve una vez ha concluido el proyecto.
Subcontrata	Una empresa fabrica un producto compuesto por varios elementos encarga a otra determinadas actividades. Ejemplo en el sector automovil.
Spin-off	Una empresa proporciona asistencia a algunos de sus empleados para que la abandonen y formen su propia empresa, con el fin de que posteriormente colaboren con ella. Ello permite a la empresa externalizar algunas de sus actividades
Venture-capital o capital riesgo	Consiste en que una empresa proporciona financiación a largo plazo a otra empresa mediante una participación en su capital.

Ejercicio tipo P.A.U.

¿Qué formas puede adoptar el crecimiento externo de las empresas? Enúncialas y defínelas brevemente.

Mostrar retroalimentación

Actividad de lectura

Como caso de estudio te presentamos a continuación el de **Soria Natural**. Los datos ofrecidos han sido obtenidos de la página web de esta empresa, que puedes consultar para ampliar información:

<http://www.sorianatural.es/>



Hace algo más de 25 años, Antonio Esteban, como director técnico de una fábrica de cajas de cambios de Soria, luchaba junto con su equipo para sobrevivir a la fuerte recesión económica. Finalmente la fábrica no tuvo más remedio que cerrar sus puertas y Antonio decidió poner en marcha una empresa dedicada a la recolección, tratamiento y comercialización de plantas medicinales. Nació Soria Natural.

Actualmente, Soria Natural es la empresa líder en el sector de la fitoterapia, curación a través de plantas medicinales en España. Una compañía netamente española que ha contribuido decisivamente a prestigiar la *medicina natural* en nuestro país gracias a su apuesta por la calidad total, la investigación, el desarrollo y la innovación. Además de la sección de plantas medicinales, Soria Natural cuenta también con una división de alimentos ecológicos, otra farmacéutica y una franquicia.

La empresa cuenta con una red de delegaciones comerciales propias para atender el mercado nacional. En cuanto a su presencia internacional, Soria Natural tiene una fábrica en México y cuatro filiales (Estados Unidos, Portugal, Alemania y México) y distribuidores en 24 países. Su incursión en nuevos mercados es constante, así como su volumen de exportaciones.

Analiza el proceso de crecimiento que ha seguido Soria Natural.

Pulse aquí

3. Concentración empresarial



La concentración empresarial supone **la reducción del número de empresas oferentes independientes y el incremento de su poder de mercado**, ya que éste se reparte ahora entre un menor número de agentes. Mediante la concentración se persigue obtener una posición de ventaja relativa respecto a la estructura empresarial precedente.

Podemos hablar de distintos tipos de concentración:

- **Concentración horizontal**: se da cuando el agrupamiento se realiza entre empresas que pertenecen al mismo sector o realizan el mismo proceso de transformación o fabricación. El objetivo es reducir o eliminar a la competencia. Son los denominados **cártels**, prohibidos por la UE para que no se dañe la competencia. Seguramente has oído hablar del cártel del petróleo ya que algunos países controlan la fase de producción de ese bien.

- **Concentración vertical**: se produce mediante la agrupación de empresas con actividades que completan la totalidad de las fases del proceso productivo y que aumentan la oferta dentro del mismo sector mediante productos complementarios del principal. La integración "hacia atrás" si la empresa es su propio proveedor o "hacia delante" si es su propio cliente. Sus objetivos son, por un lado, mejorar su rentabilidad mediante la reducción de costes (economías de escala, simplificación del proceso productivo, eliminación de intermediarios y



costes de transacción); y por otro, mejorar su posición competitiva: asegurar el suministro de factores, incrementar su poder de negociación... Por ejemplo, algunas empresas dedicadas a la transformación y congelado del pescado han adquirido su propia flota pesquera a la manera de concentración vertical hacia atrás. El **trust** es un tipo de concentración vertical cuando se completa la totalidad de las fases del proceso productivo.

Imagen 6. Elaboración propia

Curiosidad

Recuerda que vimos en el tema pasado que de forma paralela al proceso de concentración se produce **la subcontratación u outsourcing** y así hoy en la actualidad, la tendencia no es a la integración vertical, sino a la externalización o subcontratación de aquellos procesos y servicios que no constituyen el núcleo de la actividad de la empresa, aquel en que es especialista y que aporta mayor valor a su producto. Esas actividades auxiliares o no estratégicas en la estructura de la empresa se contratan con empresas externas. Así la empresa integrada queda sustituida por una flexible red de empresas independientes con relaciones mutuas de proveedores y clientes que mantienen entre sí una cierta coordinación. Ejemplos: sectores textil, de la construcción, del automóvil...

● **Concentración conglomerada:** los conglomerados o grupos financieros siguen una estrategia de diversificación mediante operaciones de crecimiento externo. Se caracterizan por ser multisectoriales. Tratan de evitar los costes relacionados con el proceso de aprendizaje y adquisición de experiencia que lleva consigo el crecimiento interno. El **holding** es una modalidad de concentración conglomerada de empresas. Una sociedad, denominada matriz, controla las actividades de las filiales, mediante la adquisición de todas o la mayoría de sus acciones. Esta mayoría le permite tener poder de decisión. La sociedad matriz no suele dedicarse a actividades productivas, sino de administración o financieras.

● **Concentración concéntrica:** las empresas establecen un núcleo central, punto fuerte y otras actividades complementarias. Ejemplo: un banco que en torno a su actividad bancaria principal ofrece otras actividades de seguros, de asesoría e incluso hoy en día servicios inmobiliarios.



Imagen 7. Elaboración propia

Comprueba lo aprendido

Una concentración empresarial que cubre todas las fases del proceso productivo o concentración vertical se denomina:

- ☐ Un cartel.
- ☐ Un trust.
- ☐ Un holding.
- ☐ Un spin off.

Importante

Los tres tipos más importantes de concentración de empresas son:

- **Trust** : concentración vertical de empresas que cubren todas las fases del proceso productivo y de distribución, cuya principal ventaja es la disminución de los costes, con un objetivo claramente monopolista.
- **Cártel** : acuerdo formal entre empresas que fabrican el mismo tipo de producto (horizontal) o que se ocupan de la misma fase de un proceso productivo, cuyo objetivo es eliminar o restringir la

competencia entre ellas, repartiéndose sectores del mercado y acordando precios y volúmenes de producción.

● **Holding** : concentración conglomerada de empresas que acaban por constituir un grupo financiero. La sociedad matriz adquiere paquetes mayoritarios o de control en las sociedades participadas con el fin de controlar su gestión, pero no suele realizar actividades productivas.

4. Ventajas e inconvenientes del crecimiento



Ventajas del crecimiento:

Las principales ventajas se derivan del aprovechamiento de las **economías de escala** que, como recordamos en el tema pasado, se obtienen al disminuir el coste medio o coste por unidad a medida que crece la empresa y aumenta el volumen de producción. Es una de las principales ventajas que buscan las empresas cuando deciden crecer. Estas economías se traducen en diversas facetas de la empresa:

- **Productivas**: un mayor volumen de producción permite un mejor aprovechamiento de la división del trabajo y la automatización de los procesos productivos, con el consiguiente ahorro de costes y aumento de la **productividad**.
- **Comerciales**: la compra de un mayor volumen de unidades permite obtener mejores precios y descuentos (rappels) de los proveedores lo que reduce los costes de aprovisionamiento. Además se dispone de más recursos para dedicar a publicidad, promoción e investigación de mercados.
- **Financieras**: al demandar con asiduidad un mayor volumen de recursos financieros, las grandes empresas tienen más posibilidades de acceso a las fuentes de financiación (bolsa, mercado de deuda corporativa), incluso internacional.

En definitiva, las grandes empresas pueden abaratar sus costes, bajar precios y ser más competitivas en los mercados globalizados.



Imagen 8. Elaboración propia

Para saber más

Para operar en algunos países, como por ejemplo China, es necesario hacerlo a través de algún tipo de unión empresarial con empresas locales de manera obligatoria. En la página del organismo público [Instituto Español de Comercio Exterior \(ICEX\)](#) informan sobre las formas de concentración que algunos países plantean como requisito de entrada.

Inconvenientes del crecimiento:

- Muchas empresas siguen este proceso de crecimiento para conseguir economías de escala, es decir, disminución de costes, pero a la vez amplían tanto su poder de mercado que logran **eliminar a la competencia**, lo que finalmente supone una subida de precios y una



disminución en las posibilidades de elección de los consumidores.

- Un crecimiento excesivo puede hacer **perder las ventajas de la especialización**, ya que la empresa tiene que dirigir y gestionar nuevas actividades alejadas de su actividad central pudiendo perder competitividad frente a otras empresas más especializadas.

- Muchas grandes empresas tienen objetivos exclusivamente económicos que intentan alcanzar por encima de todo, sin tener en cuenta las repercusiones sociales o medioambientales (**externalidades negativas**) de su actuación.



Imagen 9. Elaboración propia

La concentración de empresas consiste en su agrupamiento, lo que conduce a una mayor dimensión de las sociedades resultantes. Su meta es conseguir una mejor posición competitiva. Sin embargo, para vigilar que se cumplan las leyes de la libre competencia existen los **Tribunales de Defensa de la Competencia (TDC)**.

LA RAZÓN.es

ECONOMÍA

CASTILLA Y LEÓN

El Tribunal para la Defensa de la Competencia tramita más de 50 sanciones

02 de marzo de 2013. 23:17h
R. Mata.

Me gusta 0
Twitter 0

Ejercicio resuelto

Pregunta tipo P.A.U

Comenta el proceso de crecimiento empresarial y explica qué diferentes estrategias puede seguir la empresa en su expansión. ¿Qué ventajas y desventajas presenta la concentración empresarial?

Mostrar retroalimentación