



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

# Formas de desarrollo interno y externo

<b>Apellidos, nombre</b>	Peris-Ortiz, Marta ( <a href="mailto:mperis@doe.upv.es">mperis@doe.upv.es</a> ) Rueda-Armengot, Carlos ( <a href="mailto:crueda@doe.upv.es">crueda@doe.upv.es</a> ) Benito-Osorio, Diana ( <a href="mailto:diana.benito@urjc.es">diana.benito@urjc.es</a> )
<b>Departamento</b>	Organización de Empresas Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización)
<b>Centro</b>	Universidad Politécnica de Valencia Universidad Rey Juan Carlos



## 1 Resumen de las ideas clave

Las empresas se desarrollan a través del crecimiento interno, del crecimiento externo o combinando ambas formas en sus distintas modalidades. Las formas de desarrollo que presentaremos en este artículo se corresponden con las siguientes:

- Desarrollo interno
- Desarrollo externo
  - Fusión pura
  - Fusión por absorción
  - Adquisición

## 2 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Analizar el desarrollo interno y externo como formas de crecimiento de la empresa
- Conocer algunas de las diferentes formas de desarrollo externo
- Comparar las diferentes formas de desarrollo externo estudiadas en este artículo

## 3 Introducción

La vida de una empresa puede compararse al ciclo biológico de los seres vivos, distinguiendo por tanto las etapas que van desde su nacimiento (creación), crecimiento, desarrollo, madurez y desaparición. Las empresas tienen sus crisis y en cada una de ellas pueden lograr su afianzamiento en el mercado o su desaparición. Además no todas las empresas han de pasar necesariamente por todas estas etapas, y en el caso en el que pasen, pueden hacerlo de forma continua o discontinua . En este artículo nos centraremos, de entre estas cinco fases, en la fase de desarrollo empresarial.



## 4 Desarrollo empresarial interno y externo

### 4.1 Concepto de desarrollo empresarial

La expresión desarrollo empresarial recoge todas aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que originan que la empresa se considere diferente a su estado anterior de forma que se producen cambios en su estructura económica y organizativa. Por lo tanto, cuando hablamos de estrategias de crecimiento estamos haciendo referencia al nivel de la estrategia corporativa. Es decir, las estrategias de crecimiento afectan a la empresa en su conjunto mediante la redefinición del campo de actividad o negocio/os en los que la empresa opera o quiere operar. Por lo tanto, el crecimiento empresarial hace referencia a una situación dinámica en el tiempo.

Los métodos de desarrollo empresarial pueden ser internos o externos. Es importante remarcar que estos dos tipos de crecimiento no son excluyentes y se pueden conjugar.

### 4.2 Desarrollo interno

#### 4.2.1. Concepto

Desarrollo interno es aquel tipo de crecimiento que se produce por un proceso de acumulación interna, es decir, inversiones en la propia empresa, en nuevos factores de producción que aumenten su capacidad productiva. Un ejemplo claro de este tipo de crecimiento es El Corte Inglés, tradicionalmente líder de la distribución en España, se ha caracterizado por su crecimiento y expansión basado en la realización de inversiones en el seno de su propia empresa, es decir, sin recurrir a acuerdos de cooperación con otras empresas, a fusiones o a adquisiciones.

#### 4.2.2. Ventajas del crecimiento interno

Como principales ventajas del crecimiento interno podemos destacar:

- Permite adquirir tecnología más reciente (bienes de equipo)
- Facilita la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial
- Armoniza el proceso de crecimiento, puesto que al crecer los recursos poco a poco es posible optimizar la gestión del proceso.

### 4.3 Desarrollo externo

Desarrollo externo es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control por parte de una empresa de otras



empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento [1: 451]. En estos casos, el crecimiento se produce por un proceso de acumulación externa que supone la integración de diversas capacidades productivas ya existentes.

#### **4.3.1. Ventajas del crecimiento externo**

Como principales ventajas del crecimiento externo podemos destacar:

- Ahorra tiempo frente al interno puesto que permite entrar en un negocio nuevo en el momento más adecuado
- Puede ser la única manera de superar una barrera de entrada como es el caso de algunos países como Brasil, India, China,...
- Reduce los riesgos de crecimiento al tener datos objetivos del nivel de inversión lo que lleva a que los resultados sean menos inciertos.

#### **4.3.2. Motivos de crecimiento externo**

Como principales motivos que pueden llevar a la empresa a optar por este tipo de crecimiento se pueden destacar, entre otros, los siguientes::

- La obtención de sinergias financieras, operativas y de dirección, lo que permite incrementar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa
- El aumento de poder en el mercado y la reducción de la competencia
- La colocación de fondos excedentarios fruto de los beneficios en otras áreas de la empresa.
- El cumplimiento de los objetivos propios de los directivos.
- La obtención de beneficios fiscales.
- La oportunidad de realizar una inversión rentable.
- La globalización de mercados puede convertir al crecimiento externo en una necesidad.

#### **4.3.3. Inconvenientes del crecimiento externo**

Como principales inconvenientes del crecimiento externo podemos destacar:

- Suele ser un proceso caro, puesto que parte del valor final se corresponde con el fondo de comercio.
- Normalmente se compra un paquete cerrado lo que implica la compra de muchos activos innecesarios o incluso duplicados en la empresa.
- Presenta un alto coste en términos de recursos humanos puesto que se integran diferentes empresas con diferentes culturas, sistemas de incentivos, etc.
- A veces pueden existir limitaciones al crecimiento externo como es el caso de las Legislaciones antitrust (USA) o las leyes de defensa de la competencia (UE).



#### 4.3.4. Formas de crecimiento externo

En este apartado presentaremos las diferentes formas de crecimiento externo:

- Fusión pura: Se produce cuando dos o más empresas (generalmente de un tamaño equivalente) acuerdan unirse creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos, disolviendo a continuación las empresas originales [2:367]. Así, por ejemplo el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) surge de la fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y Argentaria en 1999. Esta fusión dio lugar a la desaparición de los dos bancos iniciales y al nacimiento de un gran banco que actualmente es uno de los más importantes tanto en España como a nivel internacional.
- Fusión por absorción: Representa el caso de la fusión en el cual una de las empresas implicadas desaparece integrándose su patrimonio en la empresa absorbente [2:367]. Un ejemplo de esta estrategia de crecimiento externo lo tenemos cuando se produjo la adquisición del Banco Español de Crédito (Banesto) por parte del Banco de Santander. Operación en la cual Banesto desaparece como entidad y todo su patrimonio queda integrado en el Banco de Santander. Esta operación lo sitúa en la primera posición del mercado español.
- Adquisición: La participación o adquisición de sociedades tiene lugar cuando una empresa compra una participación en el capital social de otra empresa que suponga el dominio total o parcial de ésta. En la adquisición, ninguna empresa pierde su personalidad jurídica por lo que tanto la empresa matriz o adquiriente como la adquirida siguen existiendo. Así, "En el verano de 2010 se anunció la compra por parte de la farmacéutica catalana Grifols, especializada en productos biológicos derivados del plasma, de su competidor estadounidense Talecris, por un importe de unos 3.300 millones de euros, con lo que se creaba la tercera mayor empresa mundial de hemoderivados, al acumular los aproximadamente 1.500 millones de euros que facturaba la empresa americana a los 900 millones que alcanzaba la española"[4].
- Por último, la Cooperación o Alianza entre empresas, en sus diferentes formas (contratos, franquicias, licencias, subcontrataciones, spin-off, consorcios, joint venture, redes,...), supone una forma intermedia o híbrida de crecimiento por la cuál las empresas, a través de diferentes tipos de acuerdos y manteniendo su personalidad jurídica, comparten recursos y capacidades colaborando en el desarrollo y aprovechamiento de ventajas competitivas.

## 5 Cierre

- A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos estudiado las fundamentales formas de desarrollo empresarial internas y externas.
- Este análisis se puede continuar con el estudio de los métodos de crecimiento híbrido como es el caso de los acuerdos de cooperación.



## 6 Bibliografía

- [1] Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E.. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cívitas: Madrid. (2007)
- [2] Bueno Campos, E. *Dirección Estratégica de la Empresa*". Metodologías, técnicas y casos. Ed. Pirámide, Madrid (1996)
- [3] Peris-Ortiz, M; Benito-Osorio, D. Los métodos de entrada en mercados exteriores de NUTREXPA [en línea]. Casos de Dirección Estratégica de la Empresa L.A. Guerras y J.E. Navas (eds), Thomson-Civitas, 2008, 4ª edición. Casos breves. Código caso: CB-016-ES. Fecha caso: Julio 2010. [Fecha de consulta: abril de 2013]. Disponible en: [http://www.guerrasynavas.com/pdf/CB-016-ES\\_NUTREXPA.pdf](http://www.guerrasynavas.com/pdf/CB-016-ES_NUTREXPA.pdf)
- [4] Amores Salvadó, J. LA COMPRA DE TALECRIS POR GRIFOLS [en línea]. Casos de Dirección Estratégica de la Empresa L.A. Guerras y J.E. Navas (eds), Thomson-Civitas, 2008, 4ª edición. Casos breves. Código caso: CB-016-ES. Fecha caso: Julio 2010. [Fecha de consulta: abril de 2013]. Disponible en: [http://www.guerrasynavas.com/pdf/AN-14.05-ES\\_Grifols\\_y\\_Talecris.pdf](http://www.guerrasynavas.com/pdf/AN-14.05-ES_Grifols_y_Talecris.pdf)