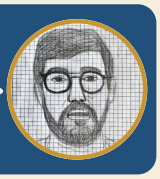
UNIDAD 11

Crecimiento empresarial

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

Suez, 1869: un atajo entre Europa y Asia. Crecer también es acortar distancias.



1 Dónde instalarse: la localización

Localización: lugar donde la empresa sitúa sus instalaciones. Decisión a **largo plazo**, cara y difícil de deshacer; cada tipo de empresa mira factores distintos.

INDUSTRIAL una fábrica

- Coste del **suelo** y de la nave.
- **Comunicaciones**: autopista, puerto, tren.
- Cercanía de las **materias primas**.
- **Mano de obra** disponible y cualificada.
- **Subvenciones** y normativa local.

Una planta de coches junto a un puerto y una autopista.

COMERCIAL una tienda

- **Proximidad de la demanda**: dónde están los clientes.
- **Visibilidad** del local y paso de gente.
- Comunicaciones, transporte y aparcamiento.
- Coste del **local** (alquiler o compra).
- **Complementariedad**: otros comercios que atraen público.

Una cafetería frente a una facultad.



TRUCO · ¿QUÉ FACTOR MANDA?

Pregunta quién se desplaza. Si el cliente va al local (tienda, bar), manda la **demanda**. Si el producto viaja hasta el cliente (fábrica), mandan los **costes**. El comercio *online* resta peso al sitio físico.

2 Cuánto producir: la dimensión

Dimensión: **capacidad productiva máxima** de la empresa en un periodo, con todas sus instalaciones a pleno rendimiento. Se mide con la plantilla, las ventas, los activos, los recursos propios, el beneficio o la capitalización bursátil.

Grado de subutilización = capacidad ociosa / capacidad productiva × 100

capacidad ociosa = capacidad productiva − producción real

capacidad: 10.000 bicicletas al año

produce 7.500 bicicletas	ociosa 2.500

subutilización = 2.500 / 10.000 × 100 = **25 %**: una de cada cuatro bicis que podría fabricar se queda sin hacer

Tamaño	Ventajas	Inconvenientes
Pyme	flexible, cerca del cliente, decide rápido	financiación cara, poco poder negociador, sin economías de escala
Grande	economías de escala, financiación barata, poder negociador, I+D	rígida, burocrática, lejos del cliente

3 Hacia dónde crecer: la matriz de Ansoff (1957)

MERCADOS	PRODUCTOS actuales	PRODUCTOS nuevos
actuales	**Penetración de mercado** vender **más de lo mismo** a los clientes de siempre: publicidad, rebajas, más tiendas *abrir tiendas en cinco ciudades españolas*	**Desarrollo de producto** producto **nuevo o mejorado** para el mercado actual *El Pozo BienStar: embutido con menos sal y grasa*
nuevos	**Desarrollo de mercado** el producto de siempre en **otro país o segmento** *una imprenta española abre en Portugal*	**Diversificación** producto nuevo en mercado nuevo: la vía **más arriesgada** *El Pozo entra en el ocio con Terra Natura*

ESPECIALIZACIÓN las tres casillas azules: algo conocido, el producto o el mercado. **DIVERSIFICACIÓN** todo nuevo.



PARA EL EXAMEN · PAU MADRID 2024-25 · GRUPO FUERTES

El Pozo BienStar, embutidos con menos sal para el mismo público ▶ **desarrollo de producto**. Más de veinte empresas en inmobiliario, petroquímico y ocio, sin relación con el negocio inicial ▶ **diversificación no relacionada** (heterogénea). Nombra la casilla y justifica con producto y mercado.

4 Tres formas de diversificar

Horizontal producto parecido o complementario; aprovecha lo que la empresa ya sabe. *una marca de refrescos lanza agua embotellada*

Vertical la empresa asume fases de la **cadena de valor** que antes hacían otros.

Heterogénea negocios sin ninguna relación; reparte el riesgo entre sectores. *Grupo Fuertes, de El Pozo a Terra Natura*



✓ controla suministro, calidad y plazos; se queda el margen del intermediario

✗ más inversión, menos flexibilidad y pierde la especialización



AVISO · PAU 2024-25

Un fabricante de coches que produce sus propios **motores y ruedas** en vez de comprarlos se integra **hacia atrás**. Si abriera concesionarios propios, iría hacia delante.

5 Con qué medios crecer: interno o externo

Crecimiento interno (orgánico): la empresa invierte en su **propia estructura**, con nuevas instalaciones, maquinaria o plantilla, para aumentar su capacidad.

✓ control y ritmo propio ✗ lento *Aquadeus amplía su planta un 20 %*

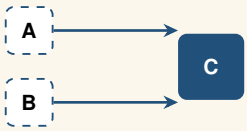
Crecimiento externo: la empresa crece **uniéndose a otras** ya existentes, por adquisición, fusión, participación o cooperación.

✓ rápido, abre mercados ✗ caro, choque de culturas *Sigma compra Campofrío*

Ansoff dice **hacia dónde** crece la empresa; interno o externo dice **con qué medios**. La PAU pide las dos cosas a la vez: «interno, desarrollo de mercado». Las modalidades externas, en la cara 2.

6 Cuatro modalidades de crecimiento externo

FUSIÓN



A y B desaparecen; nace C

Dos o más empresas se unen y crean una **nueva**, con personalidad jurídica propia; las anteriores se extinguen.
CaixaBank, de La Caixa y Bankia

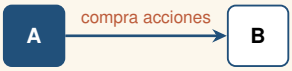
ABSORCIÓN



A compra B y B desaparece

La **absorbente** compra a la absorbida, que pierde su personalidad jurídica; sobrevive una sola, más grande.
Sigma se hace con el 100 % de Campofrío

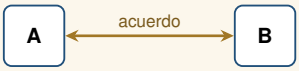
PARTICIPACIÓN



B sigue existiendo

Compra de **parte del capital**. **Mayoritaria** (>50 %): controla la empresa. **Minoritaria**: sin control. Un **holding** controla varias así.
BlackRock compra el 5,17 % de ACS

COOPERACIÓN



las dos siguen independientes

Acuerdo entre empresas que **conservan su independencia**: franquicia, *joint venture* (empresa conjunta), UTE (unión temporal para una obra), clúster.
dos constructoras en UTE para una autopista

PARA EL EXAMEN · CLASIFICA COMO LO HACE EL CORRECTOR

PAU 2023-24 B.3

CaixaBank nace de la unión de La Caixa y Bankia	externo · fusión
Sigma se hace con el 100 % de Campofrío	externo · mayoritaria
Aquadeus amplía su planta de Robledo un 20 %	interno
BlackRock compra el 5,17 % de ACS	externo · minoritaria

PAU 2022-23 A.3 · UNIVERSITAS, libros en España

construye una imprenta propia en Portugal	interno · desarrollo de mercado
compra una imprenta portuguesa	externo · desarrollo de mercado
abre tiendas propias en cinco ciudades españolas	interno · penetración
abre tiendas en Portugal por franquicia	externo · desarrollo de mercado

7 Salir al mundo: la escalera de la internacionalización



Globalización: integración creciente de los mercados del mundo gracias al transporte barato, las comunicaciones y la apertura comercial. Se compite con rivales de cualquier país.

CONEXIÓN · EL CANAL DE SUEZ

Abierto en 1869, ahorró semanas de viaje entre Europa y Asia. Cuando un buque lo bloqueó en 2021, fábricas de medio mundo se quedaron sin piezas: la globalización depende de unos pocos atajos.

8 La empresa multinacional

Multinacional: empresa formada por una **matriz** y **filiales** en otros países (inversión directa en el extranjero), que dependen de la sede central y comparten objetivos.

Por qué salen

nuevos mercados · costes más bajos · tecnología y talento · menos impuestos · normas menos estrictas

Deslocalización: trasladar toda o parte de la producción a otro país con menores costes (mano de obra, suelo, materias primas, impuestos) o con normativa laboral y ambiental más laxa.

Efectos en el país que la recibe

✓ empleo, inversión, tecnología, impuestos
✗ dependencia de decisiones tomadas fuera, presión sobre las pymes locales, beneficios que salen del país, riesgo de abusos laborales o ambientales

PARA EL EXAMEN · PAU 2022-23 B.2 Y 2025-26 B.2

«¿Qué es una multinacional? Indique dos motivos para deslocalizar.» Da la definición de arriba y dos motivos **distintos**: menores costes de mano de obra y menores impuestos, por ejemplo.

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Citar cinco factores de localización industrial y cinco comerciales.
- ☐ Calcular el grado de subutilización y comparar pyme y gran empresa.
- ☐ Colocar un caso en su casilla de Ansoff y distinguir las tres formas de diversificar.
- ☐ Definir integración vertical con un ejemplo hacia atrás.
- ☐ Clasificar un caso como interno o externo y nombrar la modalidad.
- ☐ Definir multinacional y dar dos motivos para deslocalizar.

✗ Errores que quitan puntos

- ✗ Llamar fusión a una **absorción**. En la fusión desaparecen todas y nace una nueva; en la absorción sobrevive la compradora.
- ✗ Clasificar la franquicia como crecimiento interno. Es **externo**, por cooperación.
- ✗ Confundir desarrollo de mercado (mismo producto, otro mercado) con desarrollo de producto.
- ✗ Responder «interno» o «externo» sin añadir la **modalidad** de Ansoff cuando la piden.