/ TÉCNICA DE DECISIÓN

Make-Buy-Partner

Build, Borrow or Buy; desarrollar, aliarse o comprar; encaje estratégico de adquisiciones

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único (sistematización de referencia: Capron y Mitchell, 2012)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a decidir si una capacidad que falta se desarrolla dentro, se obtiene por contrato o alianza o se compra, y a filtrar con criterio qué adquisiciones encajan.

PREGUNTA DIRECTIVA

Para conseguir lo que nos falta, ¿nos conviene desarrollarlo, contratarlo, aliarnos o comprar una empresa, y qué tendría que cumplir una adquisición para merecer la pena?

01 Problema que resuelve

Cuando una empresa decide crecer, casi siempre le falta algo: una tecnología, un producto, acceso a unos clientes, presencia en un país, un equipo con cierta experiencia. Hay varias formas de conseguirlo:

- **desarrollarlo dentro**, con medios propios;
- **obtenerlo de otro mediante un contrato**: una licencia, un acuerdo de fabricación o de distribución;
- **aliarse** con otra empresa para trabajar juntos;
- **comprar** una empresa que ya lo tiene.

Make-Buy-Partner sirve para elegir entre esas vías con criterio, recurso a recurso, en lugar de hacerlo por costumbre. Y, cuando la respuesta es comprar, ayuda a filtrar qué adquisiciones encajan con la estrategia y cuáles no.

El problema que resuelve es muy frecuente: muchas empresas usan siempre la misma vía. Unas lo quieren hacer todo dentro, aunque tarden años. Otras compran por impulso cuando aparece una oportunidad. Y casi todas infravaloran los contratos sencillos.

Señales de que puede hacer falta:

- el comité discute «comprar o no comprar» una empresa concreta sin haber comparado otras formas de conseguir lo mismo;
- la empresa lleva años intentando desarrollar una capacidad dentro sin conseguirlo;
- llegan oportunidades de compra de bancos o intermediarios y se analizan una a una, sin criterios previos;
- se compra una empresa y, un tiempo después, lo que se quería (clientes, personas, tecnología) se ha perdido;
- se justifica una compra por su precio atractivo, no por lo que aporta a la estrategia.

MAKE-BUY-PARTNER

Ayuda a decidir la mejor forma de incorporar un recurso o una capacidad que la empresa no tiene

CUATRO FORMAS DE INCORPORAR LO QUE FALTA | Desarrollarlo dentro, contratarlo, aliarse o comprar una empresa. Se empieza por la más sencilla; comprar es la última.

1 · CUATRO PREGUNTAS, EN ORDEN, PARA CADA RECURSO O CAPACIDAD QUE FALTA

Capron y Mitchell, 2010 y 2012

Recurso: lo que la empresa tiene (una tecnología, una marca, una red de clientes). Capacidad: lo que sabe hacer con sus recursos.

1. **¿Podemos desarrollarlo con lo que ya sabemos y tenemos?**
   Conocimientos cercanos y una organización que no ahogue el proyecto nuevo.
   Sí → **DESARROLLARLO DENTRO** — con personas e inversión propias
   No ↓
2. **¿Podemos conseguirlo de otra empresa con un contrato?**
   Se puede describir lo que recibimos, medir si se cumple y proteger lo nuestro.
   Sí → **CONTRATARLO** — licencia, fabricación, distribución o servicio
   No ↓
3. **¿Basta con colaborar con otra empresa en algunas actividades?**
   Pocas actividades compartidas y objetivos compatibles entre las dos empresas.
   Sí → **ALIARSE** — acuerdo de colaboración o sociedad conjunta
   No ↓
4. **¿Podemos comprar una empresa que lo tenga e integrarla bien?**
   Sabemos qué combinar y qué dejar aparte, y podemos retener a las personas clave.
   Sí → **COMPRAR UNA EMPRESA** — que ya tiene ese recurso o capacidad
   No ↓

Replantear: volver a las opciones anteriores o redefinir lo que falta.

LO QUE MUESTRA LA INVESTIGACIÓN

En un estudio de 162 empresas de telecomunicaciones durante diez años, las que combinaban varias formas de incorporar recursos tenían más probabilidades de seguir activas cinco años después: un 12 % más que las que se apoyaban sobre todo en desarrollarlos dentro, un 26 % más que las que se apoyaban sobre todo en compras y un 46 % más que las que se apoyaban sobre todo en alianzas. Solo un tercio combinaba varias formas (Capron y Mitchell, 2010).

2 · UN EJEMPLO CON TRES RECURSOS O CAPACIDADES

Un fabricante de equipos industriales quiere vender un servicio de mantenimiento que avisa antes de que la máquina falle. Necesita tres recursos o capacidades que hoy no tiene:

Saber diseñar el servicio (capacidad) Ya conoce sus máquinas y a sus clientes.	**DESARROLLARLO DENTRO** Pregunta 1: sí
Programa que analiza los datos (recurso) Ya existe en el mercado y se puede licenciar.	**CONTRATARLO** Pregunta 1: no · 2: sí
Sensores para sus máquinas (recurso) Hay que crearlos junto a un fabricante de sensores.	**ALIARSE** Preguntas 1 y 2: no · 3: sí

Comprar una empresa tecnológica le habría dado las tres a la vez, pero más caro, más lento de integrar y con riesgo de perder a sus técnicos.

3 · SI HAY QUE COMPRAR UNA EMPRESA

Porter, 1987; Harding y Rovit, 2004

Antes de mirar empresas, escribir por qué compramos y qué debe cumplir:

1. **Por qué compramos**
   cómo hará crecer nuestro negocio principal.
2. **El sector es atractivo**
   puede dar buena rentabilidad de forma sostenida.
3. **El precio no se come el beneficio**
   lo que pagamos de más no anula lo que ganaremos.
4. **Algo mejora con la unión**
   nosotros o la empresa comprada quedamos mejor.

ANTES DE DECIDIR COMPRAR, COMPARAR SIEMPRE CON OTRA FORMA DE CONSEGUIRLO.
Pregunta para el comité: si no pudiéramos comprar esta empresa, ¿cómo conseguiríamos lo mismo?

Fuente: Capron y Mitchell, «Finding the right path», HBR (2010) y Build, Borrow, or Buy (2012); Porter, HBR (1987); Harding y Rovit (2004); recurso y capacidad, Grant (1991).
Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Capron y Mitchell, «Finding the right path», HBR (2010) y Build, Borrow, or Buy (2012); Porter, HBR (1987); Harding y Rovit (2004); recurso y capacidad, Grant (1991). Ejemplo ilustrativo: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Después de decidir hacia dónde crecer, para decidir **cómo** conseguir lo que falta.
- ✓ Cuando un diagnóstico de capacidades muestra carencias críticas que hay que cubrir.
- ✓ Antes de lanzar una búsqueda de adquisiciones, para fijar qué se busca y con qué criterios.
- ✓ Cuando aparece una oportunidad de compra y hay que decidir si merece un análisis serio.
- ✓ Al revisar alianzas, licencias o acuerdos que no dan lo esperado.

> / EJEMPLO
> Una empresa de equipos industriales quiere ofrecer mantenimiento predictivo con sensores y software. Le faltan el software y los técnicos de datos. Puede desarrollarlos, licenciar un software ya hecho, aliarse con una empresa tecnológica o comprar una pequeña empresa del sector. Cada vía tiene un coste, un plazo y un riesgo distintos, y la mejor depende de preguntas concretas sobre ese recurso.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no está claro hacia dónde crecer.** Primero hay que decidir la dirección: más de lo mismo, productos nuevos, mercados nuevos o diversificación. Para eso está **Ansoff Matrix**. Make-Buy-Partner decide el modo, no la dirección.
- × **Si la decisión es una compra rutinaria de un bien o servicio estándar.** Comprar material de oficina o subcontratar la limpieza no exige esta herramienta: basta comparar coste total y calidad.
- × **Si ya se ha decidido la alianza y lo que falta es diseñarla y gestionarla.** Eso está en **Strategic Alliances / Partnerships**.
- × **Si ya hay una empresa concreta en proceso de compra y hay que comprobar su mercado y su plan de negocio.** Eso es **Commercial Due Diligence**.
- × **Si la compra está hecha y el reto es integrarla.** Eso es **Post-Merger Integration**.
- × **Si la pregunta es qué aporta el grupo a un negocio que ya tiene o que se plantea tener.** Eso es **Parenting Advantage**.
- × **Si el recurso depende de una red de socios que se necesitan entre sí, no de uno solo.** El diseño de esa red es **Ecosystem Strategy**.

02 Entender

Qué es

Make-Buy-Partner es una forma ordenada de decidir **cómo obtener un recurso o una capacidad que la empresa no tiene**. No es un modelo de un solo autor. Es una práctica de dirección con una base teórica antigua y varias sistematizaciones recientes.

- **La base teórica** es la economía de los costes de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985). Usar el mercado tiene costes: buscar, negociar, contratar, vigilar. Cuanto más específica e incierta es una relación, más riesgo hay de que una parte se aproveche de la otra, y más sentido tiene organizarla dentro de la empresa. Entre el mercado y la empresa quedan formas intermedias, como los contratos a largo plazo y las alianzas.
- **Las sistematizaciones prácticas** convierten esa idea en preguntas que un comité puede responder. Dyer, Kale y Singh (2004) plantearon cuándo aliarse y cuándo comprar. Capron y Mitchell (2010, 2012) propusieron un recorrido de cuatro preguntas para elegir entre desarrollar, tomar prestado (contrato o alianza) y comprar. Es la referencia más completa y la que sigue esta ficha.

> / NOTA
> El nombre «Make-Buy-Partner» es la denominación de Biblioteca Management. Capron y Mitchell usan *Build, Borrow or Buy* («desarrollar, tomar prestado o comprar»). La expresión «hacer o comprar» (*make or buy*) procede de las decisiones de subcontratación y de la economía de los costes de transacción.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), las cuatro preguntas de Capron y Mitchell, que se responden en orden para cada recurso o capacidad que falta: cada «sí» lleva a una forma de incorporarlo (desarrollarlo dentro, contratarlo,

aliarse o comprar una empresa) y cada «no» lleva a la pregunta siguiente. Debajo, lo que muestra su estudio sobre las empresas que combinan varias formas. A la derecha, arriba (2), un ejemplo inventado con tres recursos o capacidades que se incorporan de forma distinta; abajo (3), lo que hay que comprobar si la respuesta es comprar una empresa.

/ NOTA · BM

En esta ficha se habla de **recursos o capacidades**. Siguiendo a Grant (1991), un recurso es algo que la empresa tiene (una tecnología, una marca, una red de clientes, unas instalaciones) y una capacidad es lo que sabe hacer combinando sus recursos (diseñar un servicio, vender en un país, integrar una compra). Capron y Mitchell (2010) parten de la misma idea: ejecutar una estrategia nueva casi siempre exige nuevos recursos y capacidades.

/ NOTA

La ficha editorial del libro presenta el modelo con tres preguntas: si nuestros recursos internos sirven para desarrollar los nuevos; si podemos obtenerlos mediante una relación eficaz con un socio; y si necesitamos una relación amplia y profunda con quien los tiene. Al desarrollarlo, el libro distingue entre contrato y alianza, y la compra exige además comprobar que la empresa se puede integrar. Por eso esta ficha, como la reseña del libro de Favaro (strategy+business, 2013), presenta cuatro preguntas.

Las cuatro vías

Capron y Mitchell distinguen tres familias y, dentro de «tomar prestado», dos vías distintas. La explicación de cada una es de Biblioteca Management.

VÍA	QUÉ ES	QUÉ SE GANA	QUÉ SE PAGA
Desarrollar dentro	Crear la capacidad con personas, inversión y aprendizaje propios.	Control total; la capacidad encaja con la organización.	Tiempo; riesgo de no conseguirlo si la empresa no sabe hacerlo.
Contrato	Obtener el recurso de otro con un acuerdo acotado: licencia, fabricación, distribución, servicio.	Rapidez, poco compromiso, fácil de deshacer.	Poco control; dependencia del proveedor.
Alianza	Colaborar con otra empresa con objetivos compartidos: acuerdo de colaboración, desarrollo conjunto, sociedad conjunta (*joint venture*).	Acceso a recursos que no se venden; riesgo y coste compartidos.	Coordinación, objetivos que pueden divergir, aprendizaje que puede ir en una sola dirección.
Comprar	Adquirir una empresa, o una parte de ella, que tiene el recurso.	Control y rapidez.	Precio, riesgo de integración y pérdida de personas o clientes.

/ PARA TENER EN CUENTA

Dyer, Kale y Singh (2004) describen la diferencia de fondo entre las dos vías externas más exigentes: las adquisiciones son competitivas, se hacen a precio de mercado y son arriesgadas; las alianzas son cooperativas y negociadas, y su riesgo es menor. Por eso no son intercambiables: responden a situaciones distintas.

/ NOTA

Dyer, Kale y Singh (2004) dan criterios concretos para elegir entre alianza y compra:

- **Tipo de colaboración que se busca.** Si cada empresa trabaja por su lado y solo se juntan los resultados (sinergias modulares), suele bastar una alianza sin participación en el capital. Si el trabajo de una alimenta el de la otra (sinergias secuenciales), hace falta un contrato muy detallado y vigilado o, mejor, una alianza con participación en el capital. Si hay que trabajar mezclados, compartiendo conocimiento y ajustándose de forma continua (sinergias recíprocas), es mejor comprar.
- **Qué se quiere conseguir.** Si lo valioso son activos como fábricas o instalaciones, comprar es más sencillo. Si lo valioso son personas, conviene evitar la compra, porque pueden perder la motivación e irse, y una alianza puede ser mejor. Si hay muchos recursos duplicados que eliminar, comprar da el control necesario.
- **El mercado.** Con mucha incertidumbre, mejor una alianza, que compromete menos y se puede deshacer, con opción a aumentar la participación más adelante. Si hay otros compradores interesados en la misma empresa, puede ser necesario comprar antes que ellos.
- **La experiencia propia.** Conviene desarrollar capacidad en las dos vías y no elegir una solo porque es la que la empresa conoce. Los autores citan investigaciones según las cuales las empresas que usan las dos crecen más rápido que sus competidores, y describen una tercera opción: empezar con una alianza que puede terminar en compra, lo que permite conocer bien al socio y adelantarse a otros compradores.

/ NOTA · BM

Aquí «contrato» y «alianza» se distinguen por la intensidad de la colaboración, no por la forma jurídica. Una licencia que solo transfiere un recurso es un contrato; si exige trabajar juntos de forma continuada, es una alianza contractual, y su diseño se trata en **Strategic Alliances / Partnerships**.

Las cuatro preguntas

Capron y Mitchell ordenan la decisión en cuatro preguntas. Se responden en orden. Cada respuesta descarta o apunta a una vía. Los criterios de cada pregunta son de los autores; las indicaciones «Qué mirar» e «Implicación práctica» son de Biblioteca Management.

1 ¿Son relevantes nuestros recursos internos?

Pregunta si lo que la empresa ya sabe hacer sirve para conseguir el nuevo recurso. Los autores miran dos cosas:

- **Encaje de conocimiento:** si los conocimientos y la tecnología que tenemos están cerca de lo que hace falta.
- **Encaje organizativo:** si nuestros sistemas, incentivos y cultura permitirían desarrollarlo sin ahogarlo.

Si la respuesta es sí, la vía natural es **desarrollar dentro**. Si es no, hay que mirar fuera.

Qué mirar: proyectos anteriores parecidos y cómo acabaron; personas con la experiencia necesaria; si el nuevo negocio necesitaría otra forma de vender, fijar precios, contratar o medir.

Implicación práctica: el error habitual es mirar solo el encaje de conocimiento. Una empresa puede saber de la tecnología y aun así fracasar porque su organización trata el proyecto nuevo con las reglas del negocio de siempre.

2 ¿Se puede obtener el recurso mediante un contrato?

Pregunta si el recurso se puede «comerciar»: si se puede definir y proteger en un contrato. Los autores miran dos cosas:

- **Claridad del recurso:** si ambas partes entienden qué es, cuánto vale y cómo se trabajará juntos.
- **Protección del valor:** si el contrato puede evitar que el socio se aproveche o que el conocimiento se escape.

Si el recurso es claro y protegible, basta un **contrato**: una licencia, un acuerdo de fabricación, de distribución o de servicio. Si no, hace falta una relación más estrecha.

Qué mirar: si existen contratos parecidos en el sector; si se puede describir lo que se entrega y medir si se cumple; qué pasaría si el socio usara lo aprendido para competir con nosotros.

Implicación práctica: es la pregunta que más se salta. Los autores advierten que muchas empresas descartan los contratos sencillos por obsesión con el control.

3 ¿Cuánto tenemos que acercarnos al socio?

Si el contrato no basta, hay que decidir la intensidad de la relación. Los autores miran dos cosas:

- **Alcance de la colaboración:** cuántas actividades hay que compartir y cuánta coordinación exigen.
- **Compatibilidad de objetivos:** si los objetivos estratégicos de las dos empresas son compatibles, si compiten entre sí, si las aportaciones están equilibradas y si ambas aprenderán por igual.

Si basta una colaboración acotada y los objetivos son compatibles, la vía es una **alianza**. Si hace falta una relación muy profunda o los objetivos chocan, se apunta a la **compra**.

Qué mirar: qué actividades habría que hacer juntos; si el socio es o puede ser competidor; quién aprende más de quién.

Implicación práctica: una alianza con objetivos incompatibles suele acabar en conflicto o en que una parte aprende y la otra no. Si hace falta tanto control que la alianza exigiría gestionarlo todo juntos, probablemente la alianza no es la vía.

4 ¿Podemos integrar la empresa que compraríamos?

Solo se llega aquí si todo apunta a comprar. La pregunta es si seremos capaces de integrar lo comprado sin destruir lo que queríamos. Los autores miran dos cosas:

- **Un mapa claro de integración:** qué se combina, qué se mantiene separado, qué se vende y en qué plazo.
- **La motivación de las personas:** quiénes son las personas clave, cómo se retienen y si la empresa tiene experiencia en integrar compras.

Si la integración es viable, la vía es **comprar**. Si no lo es, comprar deja de ser buena idea aunque el resto apunte a ello.

Qué mirar: si el valor está en personas que pueden irse; si la empresa objetivo es mucho más pequeña o de otra cultura; si tenemos experiencia y equipo para integrar.

Implicación práctica: muchas compras de capacidades fracasan porque lo que se quería estaba en unas pocas personas que se van. El plan detallado de integración se trata en **Post-Merger Integration**; aquí basta con saber si es viable.

> **/ IDEA CLAVE**
>
> Las cuatro preguntas van de la vía más sencilla a la más compleja. Comprar se reserva para cuando de verdad compensa tener una relación muy profunda con el recurso y la integración es viable. Es la idea central de Capron y Mitchell.

Cuando la respuesta es comprar: encaje estratégico y cribado de adquisiciones

Este apartado recoge el encaje estratégico y el cribado de adquisiciones. No tiene un autor único: es práctica profesional con varias referencias verificadas. Su objetivo es sencillo: **decidir antes de ver oportunidades qué tendría que cumplir una empresa para merecer la pena comprarla**, y usar esos criterios como filtro.

Tres pruebas de Porter. Michael E. Porter (1987) propuso tres pruebas que toda diversificación, incluida la compra de una empresa, debería superar:

1. **Prueba del atractivo:** el sector de la empresa que se compra debe tener una estructura atractiva, capaz de dar buena rentabilidad de forma sostenida. **Five Forces** ayuda a comprobarlo.
2. **Prueba del coste de entrada:** lo que cuesta entrar (en una compra, la prima que se paga sobre el valor) no debe comerse los beneficios futuros. Un sector atractivo suele ser caro.
3. **Prueba de la mejora:** el comprador o la empresa comprada deben quedar mejor gracias a la unión. Si nada mejora, el accionista podría haber invertido él mismo. Esta pregunta la desarrolla **Parenting Advantage**.

Una tesis de inversión antes de buscar. Harding y Rovit (2004), de Bain & Company, sitúan la primera decisión crítica en invertir con una **tesis sólida**: una explicación clara de cómo la compra hará crecer el negocio principal. Las otras tres decisiones que proponen (preguntas clave en la due diligence, integración rápida donde importa y planes para lo inesperado) pertenecen a fases posteriores: **Commercial Due Diligence** y **Post-Merger Integration**. Los autores observan además que muchos compradores con éxito hacen una serie de compras más pequeñas y de menor riesgo, con las que van aprendiendo.

Criterios previos y filtro de decisión. En su encuesta a ejecutivos sobre compradores que hacen adquisiciones de forma continuada, McKinsey (McCurdy, Rudnicki, Stout y West, 2019) recoge como buenas prácticas alinear la estrategia de adquisiciones con la estrategia corporativa, tener criterios claros para seguir adelante o parar y estimar las sinergias pronto, ya en la fase de cribado.

/ CONSEJO · BM

En la práctica, el cribado combina estas referencias en una lista corta de criterios, dividida en dos grupos:

- **Criterios eliminatorios:** lo que una empresa debe cumplir sí o sí para seguir adelante (por ejemplo, que aporte el recurso que falta, que opere en el sector o país elegidos, que tenga un tamaño que podamos pagar e integrar).
- **Criterios de preferencia:** lo que la hace más o menos atractiva entre las que pasan el filtro (calidad de sus clientes, rentabilidad, personas clave, facilidad de integración, riesgos visibles).

/ IMPORTANTE · BM

Los criterios se fijan antes de ver empresas concretas. Si se fijan después, tienden a ajustarse a la empresa que ya gusta.

Qué no es

- **No elige hacia dónde crecer.** Parte de una dirección ya decidida (**Ansoff Matrix**) y de una carencia concreta.
- **No es una fórmula.** Las preguntas ordenan el criterio; no dan un resultado automático.
- **No es una decisión para toda la empresa.** Se toma recurso a recurso. Una misma empresa puede desarrollar una capacidad, licenciar otra y comprar una tercera.
- **No es una due diligence.** El cribado decide qué empresas merecen un análisis; la due diligence comprueba en detalle la que se va a comprar.
- **No es una decisión para siempre.** Capron y Mitchell insisten en revisar con el tiempo la cartera de recursos: aumentar el control, reducirlo o salir.

Tres cosas importantes para hacerlo bien

1 Definir con precisión qué recurso falta

«Crecer en Alemania» no es un recurso. «Acceso a los cien mayores distribuidores industriales alemanes» sí lo es. Cuanto más concreto, más fácil responder las cuatro preguntas.

2 Comparar siempre más de una vía

Capron y Mitchell advierten del sesgo a comprar por prisa o por deseo de construir un imperio, y del sesgo contrario a desarrollarlo todo dentro. Una prueba sencilla para el comité: «si no pudiéramos comprar esta empresa, ¿cómo conseguiríamos lo mismo?».

3 Saber cuándo cambiar de vía

Los autores llaman «trampa de la implementación» a insistir en una vía equivocada porque ya se ha elegido. Conviene fijar de antemano qué señales harían cambiar de vía.

/ NOTA

Según los autores, la trampa nace de la propia experiencia: cuando una empresa sabe usar una vía, sus rutinas la empujan a repetirla, aunque no sea la adecuada. Mitchell lo resume así: se puede hacer muy bien lo que no había que hacer. Capron añade un riesgo propio de las compras: integrar demasiado la empresa comprada puede destruir lo que se quería conseguir con ella.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica de Biblioteca Management a partir de las cuatro preguntas de Capron y Mitchell y de las referencias de cribado citadas. Los autores no la formularon como procedimiento.

1 **Partir de la dirección de crecimiento ya decidida**
Recordar qué se quiere conseguir, en qué mercado y con qué objetivo. Si no está claro, volver a la estrategia antes de seguir.

2 **Identificar y describir los recursos que faltan**
Hacer la lista de carencias críticas y describir cada una con precisión: qué es, para qué hace falta y para cuándo. Un diagnóstico de capacidades como **VRIO / Resource-Based View** ayuda a que la lista sea honesta.

3 **Responder las cuatro preguntas para cada recurso**
En orden y con datos: relevancia de lo propio, posibilidad de contrato, cercanía necesaria con el socio y viabilidad de integración. Anotar qué vía resulta y por qué.

4 **Comparar la vía resultante con al menos otra alternativa**
Coste total, plazo hasta disponer del recurso, control, riesgos, facilidad para deshacerla y qué exige de la organización. El objetivo es comprobar que la conclusión aguanta frente a otra opción real y dejar escrito por qué supera a la segunda mejor.

5 **Si la vía es comprar, fijar la tesis y los criterios de cribado**
Escribir la tesis de inversión en pocas frases y fijar los criterios eliminatorios y de preferencia antes de mirar empresas.

6 **Filtrar las empresas posibles**
Aplicar primero los criterios eliminatorios a la lista larga y después ordenar las que pasan con los de preferencia. Las pocas que quedan pasan al análisis detallado (**Commercial Due Diligence**).

7 **Si la vía es una alianza o un contrato, definir qué tiene que aportar el socio**
Qué recurso, con qué protección y con qué señales de éxito. El diseño y la gestión de la alianza siguen en **Strategic Alliances / Partnerships**.

8 **Decidir, fijar señales de cambio y revisar**
Escribir la decisión, la razón y qué señales harían cambiar de vía. Revisar la cartera de recursos cuando cambie la estrategia o el mercado.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información:

- **Datos internos:** proyectos anteriores de desarrollo, alianzas y compras, y cómo acabaron; personas con experiencia relevante.
- **Conversaciones internas:** dirección técnica, operaciones y ventas, que suelen saber mejor que nadie si «lo podemos hacer nosotros».
- **Mercado y conversaciones externas:** acuerdos habituales en el sector, operaciones recientes y sus precios, empresas que tienen el recurso; posibles socios, asesores y antiguos directivos del sector.

/ CONSEJO · BM

Si varias carencias apuntan a comprar la misma empresa, la compra puede tener sentido aunque ninguna por separado lo justifique. Pero hay que decirlo de forma explícita, no descubrirlo después.

Kit práctico

Ficha de la carencia

Rellenar una por cada recurso que falta:

- **Recurso que falta:** descrito en una frase concreta.
- **Para qué hace falta:** qué parte de la estrategia depende de él.
- **Para cuándo:** plazo en el que tiene que estar disponible.
- **Qué pasa si no lo conseguimos:** consecuencia para el negocio.
- **Quién lo tiene hoy:** empresas, proveedores o personas que ya lo dominan.

Guía de las cuatro preguntas

PREGUNTA	QUÉ HAY QUE COMPROBAR	SEÑALES DE «SÍ»	SI ES «SÍ»	SI ES «NO»
1. ¿Son relevantes nuestros recursos internos?	Encaje de conocimiento y encaje organizativo	Proyectos parecidos que salieron bien; el nuevo negocio puede funcionar con nuestras reglas	Desarrollar dentro	Pasar a la pregunta 2
2. ¿Se puede obtener el recurso mediante un contrato?	Claridad del recurso y protección de su valor	Contratos parecidos habituales en el sector; entrega definible y medible; poco riesgo de fuga	Contrato	Pasar a la pregunta 3
3. ¿Cuánto tenemos que acercarnos al socio?	Alcance de la colaboración y compatibilidad de objetivos	Colaboración acotada; objetivos compatibles; aprendizaje equilibrado	Alianza (si basta una relación acotada)	Pasar a la pregunta 4 (si hace falta una relación muy profunda)
4. ¿Podemos integrar la empresa que compraríamos?	Mapa de integración y motivación de las personas clave	Personas clave identificadas y retenibles; experiencia en integrar	Comprar	Replantear: volver a las vías anteriores o redefinir la necesidad

La lógica de la tabla es de Capron y Mitchell. La columna «Si es no» de la pregunta 4 es una recomendación de Biblioteca Management.

Plantilla de cribado de adquisiciones

Tesis de inversión (en tres frases como máximo): qué recurso compramos, cómo hará crecer el negocio principal y por qué nosotros somos buenos dueños de esa empresa.

CRITERIO	TIPO (ELIMINATORIO / PREFERENCIA)	CÓMO SE COMPRUEBA	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Aporta el recurso que falta	Eliminatorio				
Sector con estructura atractiva	Eliminatorio				

CRITERIO	TIPO (ELIMINATORIO / PREFERENCIA)	CÓMO SE COMPRUEBA	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Tamaño que podemos pagar e integrar	Eliminatorio				
Qué mejora con la unión y para quién	Eliminatorio				
Calidad y concentración de clientes	Preferencia				
Personas clave y riesgo de salida	Preferencia				
Facilidad de integración	Preferencia				
Riesgos visibles	Preferencia				

Los criterios de la tabla son ilustrativos. Cada empresa debe fijar los suyos a partir de su tesis. Los tres últimos criterios eliminatorios recogen las pruebas de Porter (atractivo y mejora) y la pregunta 4 de Capron y Mitchell.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Usar siempre la misma vía	Se compra, se alía o se desarrolla por costumbre, no porque sea lo mejor.	Responder las cuatro preguntas para cada recurso.
Empezar por la empresa en venta	La oportunidad que llega define la estrategia, y no al revés.	Fijar tesis y criterios antes de mirar empresas.
Aliarse con quien tiene otros objetivos	Conflictos, bloqueo o un socio que aprende y se va.	Comprobar compatibilidad de objetivos y equilibrio de aportaciones.
Comprar sin saber cómo integrar	Se van las personas o los clientes que justificaban la compra.	Responder la pregunta 4 antes de negociar.
Ajustar los criterios a la empresa que ya gusta	El cribado deja de filtrar.	Escribir los criterios antes y no cambiarlos sin decirlo.

Limitaciones

- **Depende de juicios difíciles de medir.** Relevancia de lo propio, compatibilidad de objetivos o viabilidad de integración se valoran con criterio, no con una fórmula.
- **La secuencia simplifica.** En la realidad las vías se combinan: una alianza que termina en compra, una licencia mientras se desarrolla algo propio.
- **No calcula el valor.** Ayuda a elegir la vía, pero no dice cuánto pagar ni cuánto vale cada opción. Si la incertidumbre es alta, **Decision Analysis** ayuda a comparar opciones con probabilidades.
- **En empresas medianas, las opciones pueden ser pocas.** Puede no haber empresas que comprar ni socios dispuestos. Entonces la herramienta sirve sobre todo para no forzar una vía inadecuada.
- **La evidencia disponible es limitada** y procede sobre todo de estudios de los propios autores (ver Profundizar).

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos Make-Buy-Partner sobre todo en los procesos de planificación estratégica de las compañías. Cuando el análisis muestra que falta un recurso o una capacidad necesarios para la estrategia (**VRIO / Resource-Based View**), nos ayuda a reflexionar sobre cuál es la mejor manera de incorporarlo: desarrollarlo dentro, contratarlo, aliarse con otra empresa (**Strategic Alliances / Partnerships**) o comprar una empresa que lo tenga.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Make-Buy-Partner suele utilizarse en un plan estratégico o de crecimiento, después de decidir hacia dónde crecer y antes de buscar socios o empresas que comprar. Traduce la estrategia en decisiones concretas sobre cómo conseguir lo que falta. No elige la estrategia ni sustituye el análisis de una operación concreta.

La lógica es sencilla: primero se decide hacia dónde crecer; después se ve qué capacidades faltan; después se decide cómo conseguir cada una; y, por último, se desarrolla la vía elegida: el análisis de la empresa que se compra o el diseño de la alianza.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Capron y Mitchell parten de los recursos que la estrategia necesita y terminan en la revisión de la cartera de recursos, pero no conectan su recorrido con estas herramientas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Ansoff Matrix.
Decide la dirección de crecimiento: más de lo mismo, productos nuevos, mercados nuevos o diversificación.

2 VRIO / Resource-Based View.
Muestra qué recursos y capacidades tenemos y cuáles faltan para esa dirección.

3 Make-Buy-Partner.
Decide, para cada carencia, si se desarrolla, se contrata, se obtiene con un aliado o se compra, y filtra las posibles compras.

4 Commercial Due Diligence o Strategic Alliances / Partnerships.

Según la vía elegida: comprobar en detalle la empresa que se compra, o diseñar y gestionar la alianza.

5 Post-Merger Integration.

Si se compra, asegura que la integración conserva lo que justificó la compra.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Parenting Advantage** → si queremos comprobar en profundidad qué aporta el grupo al negocio que se compra (la «prueba de la mejora»).
- **Operating Model** → si la vía elegida es desarrollar dentro y hay que ver cómo encaja el nuevo negocio en la organización.
- **Decision Analysis** → si hay mucha incertidumbre y conviene comparar las vías con probabilidades y valores esperados.

05 Profundizar

Origen y evolución

La decisión entre hacer y comprar no tiene un autor único. Conviene distinguir cuatro capas:

- **Fundamento teórico.** Coase (1937) explicó que las empresas existen porque usar el mercado tiene costes; Williamson (1975, 1985) desarrolló la economía de los costes de transacción. Es el fundamento de la decisión, no el origen de la herramienta.
- **Sistematizaciones para directivos.** Dyer, Kale y Singh (2004) plantearon en HBR que alianzas y adquisiciones son alternativas que las empresas no suelen comparar, y propusieron tres grupos de factores para elegir: los recursos y sinergias que se buscan, las características del mercado y la competencia de la empresa para colaborar. Capron y Mitchell publicaron su recorrido de preguntas en HBR (2010) y lo desarrollaron en *Build, Borrow, or Buy* (2012).
- **Práctica profesional de cribado de adquisiciones.** Las pruebas de Porter (1987), la tesis de inversión de Harding y Rovit (2004) y las buenas prácticas de McKinsey (2019) descritas en Entender.
- **Interpretación de Biblioteca Management.** El nombre «Make-Buy-Partner», la secuencia de ocho pasos, el kit práctico y la integración del cribado de adquisiciones en la misma ficha.

Qué sabemos sobre su solidez

- **/ EVIDENCIA**
  Capron y Mitchell (2010) analizaron 162 empresas de telecomunicaciones durante diez años. Las que usaban varias vías para obtener recursos obtenían mejores resultados que las que dependían de una sola. Es un estudio de un solo sector, hecho por los propios autores del modelo.
- **/ EVIDENCIA**
  En ese estudio, las empresas que combinaban varias vías tenían más probabilidades de seguir activas cinco años después: un 12 % más que las que se apoyaban sobre todo en el desarrollo interno, un 26 % más que las que se apoyaban sobre todo en compras y un 46 % más que las que se apoyaban sobre todo en alianzas. Solo un tercio de las empresas combinaba varias vías de forma activa, y cerca del 40 % dependía mucho de una sola (INSEAD Knowledge, 2010 y 2012).
- **/ EVIDENCIA**
  Kale, Dyer y Singh (2002) encontraron que las empresas con un equipo dedicado a coordinar sus alianzas declaraban que el 63 % de sus alianzas tenía éxito, frente al 50 % de las que no lo tenían. Además, el mercado de valores reaccionaba mejor al anuncio de sus alianzas.

- **/ EVIDENCIA**

  Según McKinsey (Henry y Van Oostende, 2024), entre las 2.000 mayores empresas cotizadas del mundo, las que hicieron más de dos compras pequeñas o medianas al año entre 2012 y 2022 superaron a las que siguieron otras estrategias de compra, con un exceso de rentabilidad para el accionista del 2,3 % en mediana. Bain (Harding, Stafford y Kumar, 2024) estima que las empresas que hacen al menos una compra al año obtienen alrededor de un 130 % más de rentabilidad para el accionista que las que no compran. *(Son datos de consultoras con actividad en fusiones y adquisiciones. Comparan programas de compras, no la elección de vía para cada recurso o capacidad, y pueden reflejar que compran más las empresas a las que ya les va bien.)*
- **Límites.** No se ha localizado una validación independiente del recorrido de cuatro preguntas como procedimiento. Su valor está en ordenar el criterio del comité, no en predecir resultados.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Make-Buy-Partner no garantiza una buena decisión. Obliga a comparar vías y a justificar la elegida, que es donde más se equivocan las empresas.

Fuentes de origen

- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x *(fundamento teórico)*
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. *(fundamento teórico)*
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press. *(fundamento teórico)*
- Dyer, J. H., Kale, P. y Singh, H. (2004). When to ally and when to acquire. *Harvard Business Review*, julio-agosto. https://hbr.org/2004/07/when-to-ally-and-when-to-acquire
- Capron, L. y Mitchell, W. (2010). Finding the right path. *Harvard Business Review*, julio-agosto. https://hbr.org/2010/07/finding-the-right-path

Libro de referencia

- Capron, L. y Mitchell, W. (2012). *Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma*. Harvard Business Review Press. Desarrollo completo del recorrido de cuatro preguntas y de la revisión de la cartera de recursos.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, mayo-junio. Las tres pruebas de la diversificación y los conceptos de estrategia corporativa. https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy
- Harding, D. y Rovit, S. (2004). *Mastering the Merger: Four Critical Decisions That Make or Break the Deal*. Harvard Business School Press. La tesis de inversión como primera decisión crítica. https://www.bain.com/insights/books/mastering-the-merger/
- McCurdy, P., Rudnicki, J., Stout, B. y West, A. (2019). Practice makes perfect: What sets programmatic acquirers apart. McKinsey & Company. Buenas prácticas de los compradores habituales, incluidos los criterios de seguir o parar. https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/practice-makes-perfect-what-sets-programmatic-acquirers-apart
- Favaro, K. (2013). Sourcing growth. *strategy+business*, 70. https://www.strategy-business.com/article/00138 Reseña del libro de Capron y Mitchell, con las cuatro preguntas en orden.
- Henry, J. y Van Oostende, M. (2024). Top M&A trends in 2024: Blueprint for success in the next wave of deals. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends-in-2024-blueprint-for-success-in-the-next-wave-of-deals Resultados de los compradores que hacen varias compras pequeñas al año.
- Harding, D., Stafford, D. y Kumar, S. (2024). How companies got so good at M&A. Bain & Company. https://www.bain.com/insights/how-companies-got-so-good-at-m-and-a/ Evolución de los resultados de las compras en veinte años.
- Quinn, J. B. y Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55. Concentrarse en pocas capacidades propias y subcontratar lo que no es estratégico.

Extensiones y críticas

- **Innovación abierta.** El uso sistemático de ideas y tecnologías externas para innovar (Open Innovation) comparte la lógica de «tomar prestado», aplicada a la innovación. Es otra corriente, con autoría propia.
- Kale, P., Dyer, J. H. y Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767. El equipo dedicado a las alianzas y su éxito a largo plazo.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. Distinción entre recursos y capacidades.

Las cuatro preguntas de Capron y Mitchell y sus criterios se han cotejado con la ficha editorial de HBR (2010) y con un resumen editorial del libro de 2012; el libro no se ha consultado íntegramente. Los artículos de HBR de 1987 y 2004 se han cotejado en su resumen y en fuentes secundarias fiables; volumen y páginas no se indican por no haberse comprobado. Las obras de Coase y Williamson se citan como fundamento teórico, con su idea central resumida; no se han cotejado página a página. Se han consultado la ficha editorial de HBR (2010) y la del libro, los resúmenes de INSEAD Knowledge (2010 y 2012), la reseña de Favaro (2013), un resumen detallado de Dyer, Kale y Singh publicado en la revista ICADE (n.º 64, 2005), que da su referencia completa (Harvard Business Review, 82(7-8), 109–115), el resumen de Kale, Dyer y Singh (2002) y los informes de McKinsey (2024) y Bain (2024). Quinn y Hilmer (1994) y Grant (1991) se han consultado a través de resúmenes.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO Sin autor único. Fundamento teórico: economía de los costes de transacción (Ronald H. Coase, 1937; Oliver E. Williamson, 1975 y 1985). Sistematizaciones de referencia: Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale y Harbir Singh (2004); Laurence Capron y Will Mitchell (2010, 2012). Encaje y cribado de adquisiciones: práctica profesional (Porter, 1987; Harding y Rovit / Bain, 2004; McKinsey, 2019) (1937 (fundamento teórico) · 2004 · 2010 · 2012 (sistematizaciones)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM» Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT © 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.