



Ecuador – Julio 2017 - ISSN: 1696-8352

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío Mgs.

Magister en Pequeñas y Mediana Empresas mención Finanzas
Diplomado Superior en Proyectos y Transferencia de Tecnologías

vikybelrd@gmail.com

Ing. Janneth Alejandra Viñán Villagrán Mgs.

Magíster en Gestión de Talento Humano

janinavv@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mariana Isabel Puente Riofrío y Janneth Alejandra Viñán Villagrán (2017): "Estrategias de crecimiento empresarial y su incidencia en la rentabilidad empresarial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (julio 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/crecimiento-rentabilidad.html>

RESUMEN

El principal objetivo de la investigación consiste en determinar cuál de las estrategias de crecimiento empresarial debe aplicarse al caso de estudio para impulsar la rentabilidad de la empresa. En base a este criterio se aplicó un estudio de mercado que permitió determinar que la estrategia de diversificación de cartera de productos para la empresa Agrotécnica ha direccionado a la empresa hacia nuevos retos de inversión, mejoramiento en planta e incorporación de talento humano para lograr ser una de las empresas reconocidas en el mercado.

ABSTRACT

The principal purpose of the research is to determinate which of the business growth strategies should be applied to the case study to boost the company profitability. Based on this judgment we applied a market study that allowed the portfolio diversification strategy for the Agrotécnica enterprise has addressed to new investment challenges, improvement in plant and incorporation of human talent to be able to be one of the recognized companies in the market.

PALABRAS CLAVES

Estrategias, crecimiento empresarial, diversificación, cartera de productos, rentabilidad

KEYWORDS

Strategies, business growth, diversification, product portfolio, profitability

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el crecimiento empresarial es fundamental en la economía de un país. Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diversos tipos de mercado, se necesita planificar e implementar estrategias con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa o unidad de negocio.

Desde los trabajos de Ansoff, Penrose, Chandler y Gort se han desarrollado diferentes teorías que juegan un papel fundamental para las estrategias de crecimiento empresarial y sus resultados a largo plazo. Actualmente el concepto de crecimiento empresarial se asocia directamente al resultado de la capacidad de la empresa para desarrollarse y su relación con el entorno en busca de crecimiento y posicionamiento. Las condiciones vigentes del mercado buscan nuevos ingresos, es por esta razón la importancia de las estrategias de crecimiento empresarial como un método de sobrevivencia en el medio económico (Fierro 2010)

En la investigación realizada se utilizó una metodología de investigación cualitativa, centrada en determinar cuál de las diversas estrategias de crecimiento empresarial se debe aplicar en la empresa caso de estudio que influya directamente en la rentabilidad empresarial.

DESARROLLO

1. Crecimiento Empresarial

El crecimiento constituye la expansión que realiza una organización empresarial hacia nuevos mercados, permitiendo que la empresa consiga mejores empleados y los conserve, para constituirse en una fuente de ventaja competitiva (Aguilera y Puerta. 2012)

Se entiende como crecimiento empresarial al proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor de los miembros directivos de la organización con el propósito de desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante la adquisición o ajuste de nuevos recursos, ejecutando para aquellos cambios organizaciones que sustenten dichas modificaciones (Blázquez, et al 2006).

De lo anteriormente expuesto se concluye que el crecimiento empresarial es un proceso de mejora de la empresa que la impulsa a alcanzar el éxito.

2. Estrategias de Crecimiento Empresarial

Se considera como estrategia de crecimiento empresarial al plan en el cual se especifican los pasos o actividades para la consecución de un objetivo determinado en la empresa. Las estrategias de crecimiento empresarial son de gran importancia en cualquier tipo de empresa. Al hablar de estrategias se hace referencia al conjunto de acciones planificadas con antelación, cuyo propósito es alinear recursos y potencialidades de la empresa para alcanzar sus objetivos de expansión y crecimiento empresarial. (Kloter y Armstrong, 2012)

Tomando en consideración lo expuesto por Sandhusen (2002), las estrategias de crecimiento empresarial son las siguientes:

- Estrategias de Crecimiento Intensivo
- Estrategia de Crecimiento Integrativo
- Estrategia de Crecimiento Diversificado

2.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo.

Busca introducir de manera intensiva los bienes o servicios de la empresa a mercados actuales de la compañía. Este tipo de estrategias son convenientes en situaciones donde las oportunidades de producto – mercado existentes que aún no han sido explotadas en su totalidad y se pueden desglosar en las siguientes estrategias:

Tabla 1 Tipos de Estrategias de Crecimiento intensivo

Estrategia de Penetración	Mercadotécnica más agresiva de los productos ya existentes.
Estrategia de Desarrollo de Mercado	Atraer miembros a los nuevos mercados. (como nuevas zonas geográficas)
Estrategias de Desarrollo del Producto	Desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo desarrollando una nueva presentación del producto que brinde

	beneficios adicionales a los clientes
--	---------------------------------------

Fuente: Kloter, P; Amstrong, G (2012) Marketing

2.2 Estrategias de Crecimiento Integrado

Consiste en aprovechar las fortalezas que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. Dentro de estas estrategias se puede destacar:

- Estrategia de Crecimiento integrado Hacia Atrás: se traduce en la adquisición de las empresas proveedoras.
- Estrategia de Crecimiento Integrado Hacia Adelante: representa las adquisiciones de las empresas que venden o distribuyen productos para consumidores finales.
- Estrategia de Crecimiento Integrado Horizontal: denominado también lineal, representa la adquisición de empresas de la competencia.

2.3 Estrategias de Crecimiento Diversificado

Las estrategias de crecimiento diversificado son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía.

La estrategia de diversificación no es más que la empresa añada simultáneamente nuevos productos a los ya existentes en su cartera. Al adherirse a nuevas actividades hace que la empresa opere en nuevos entornos competitivos, por lo que la diversificación requiere nuevos conocimientos, instalaciones y técnicas, en otras palabras se necesita un cambio físico y organizativo empresarial, representado una quebradura a la trayectoria pasada de la organización. (Vergel 200)

La diversificación tiene como consecuencia la reducción del riesgo de una cartera mediante la incorporación de activos adicionales, sin embargo, la disminución del riesgo dependerá de la relación que exista entre la cartera de productos y la rentabilidad empresarial. (Puente y Andrade 2016).

Diversificación de inversiones es una teoría en la cual los inversionistas construyen portafolios basados exclusivamente en el riesgo y en el rendimiento esperado, entendiendo como riesgo la variabilidad del retorno de la inversión y los inversionistas, este modelo desarrollado por Markowitz busca rendimiento de menor variabilidad, es decir tiene aversión al riesgo.

Generalmente, este tipo de estrategias abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

Tabla No.2: Tipos de Diversificación

		NUEVOS PRODUCTOS	
		RELACIONADOS TECNOLÓGICAMENTE	NO RELACIONADOS TECNOLÓGICAMENTE
NUEVOS MERCADOS	Mismo tipo	Diversificación horizontal	
	Empresa Cliente	Diversificación vertical	
	Tipo Similar	Diversificación concéntrica	
	Distinto Tipo		DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA

Fuente: Puente y Andrade (2016)

Una de las decisiones más complicadas a afrontar por las empresas es la diversificación, tomando en consideración la recompensa que puede llegar a ser extraordinaria así como el riesgo inmerso en su aplicación. Las teorías de diversificación de portafolio surgen luego de la segunda guerra mundial, enfocándose al interés del riesgo de las inversiones y los efectos que tenía en el rendimiento, generando asó la diversificación ingenua, en la que se consideraba el mayor número de activos invertidos para un mayor nivel de diversificación, sin considerar las correlaciones entre los activos.

2.3.1 Estrategias de diversificación horizontal

La diversificación horizontal consiste en agregar nuevos productos a la línea de productos de la empresa, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.

2.3.2 Estrategias de diversificación en conglomerado

Se realiza cuando una empresa invierte en producción, distribución y venta de productos que no guardan relación con los tradicionales, esta es una estrategia muy ambiciosa y arriesgada. (Puente y Andrade 2016)

2.3.3 Estrategias de diversificación concéntrica

Busca introducir nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado (Stanto, et al. 2007)

Se proponen tres estrategias para la diversificación concéntrica:

- a. Estrategia de congregación de mercado, denominada estrategia de masas, consiste en ofertar un único producto al mercado y su promoción a través de un solo programa
- b. Estrategia de un solo segmento o estrategia de concentración, que radica en la selección como mercado meta al segmento abierto de mercado, haciendo una mezcla de mercadotecnia para llegar al único segmento.
- c. Estrategia de segmentos múltiples: identifica como mercados meta a dos o más grupos de clientes potenciales y genera una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento. Con esta estrategia la empresa elabora versiones del mismo producto para cada segmento.

3. Rentabilidad Empresarial

La rentabilidad desempeña un papel central en el análisis de los estados financieros. Esto se debe a que es el área de mayor interés para el inversionista y porque los excedentes generados por las operaciones garantizan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas a costo y largo plazo. Los índices de rentabilidad tienen como finalidad medir el rendimiento de los recursos invertidos por la empresa (Puente y Andrade. 2016).

Muñoz y Camargo (2015), afirma que la teoría financiera económica, cuyo objetivo final representa maximizar los beneficios de la empresa, en épocas anteriores la rentabilidad era medida mediante la utilidad y en la actualidad se mide a través del valor económico añadido (EVA) por sus siglas en inglés.

En conclusión la rentabilidad empresarial se traduce en el desarrollo de la producción y venta directa de los productos de las empresas para generar beneficios para sus propietarios.

De acuerdo a la perspectiva financiera se considera los ratios financieros como una herramienta de evaluación de gestión empresarial, que reflejará la rentabilidad de la organización, entre los cuales se puede destacar los siguientes ratios como se refleja en la fig 1.

Figura 1. Indicadores Financieros

Ratios de Rentabilidad	Ratios de Utilización de Activos	Ratios de Endeudamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Margen de Utilidad • Rendimiento sobre los activos • Rendimiento sobre capital contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación Cuentas por cobrar • Rotación de Inventarios • Rotación de Activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Deuda/Total Activo • Rotación Intereses • Cobertura de Cargos Fijos

Fuente: Puente, et al 2017 Planeación Financiera y Presupuestaria.

La rentabilidad desempeña un papel trascendental en el análisis de los estados financieros, buscan medir el rendimiento obtenido de los recursos invertidos por la empresa.

METODOLOGÍA

La presente investigación se basó en un estudio de mercado encaminado a determinar qué tipo de estrategia de crecimiento se debe aplicar a la empresa e interpretar las condiciones existentes, permitiendo definir el objeto de estudio. Otra técnica utilizada en la investigación fue la observación directa que permitió realizar el diagnóstico situacional de Agrotécnica, los parámetros considerados en el micro entorno fueron: área de producción, área de marketing, área de recursos humanos, área financiera, igual metodología se consideró para el macro entorno. Y para determinar la rentabilidad financiera se utilizó el modelo CFN para PYMES, el cual permitió desarrollar una simulación de la rentabilidad empresarial en el tiempo.

RESULTADOS

Luego de haber realizado el diagnóstico situacional y ejecutado el estudio de mercado se determinó que la estrategia de crecimiento a aplicarse es la estrategia de diversificación concéntrica porque la empresa incursionará en productos de similares características tecnológicas como es la diversificación de productos.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la estrategia de diversificación en Agrotécnica y su zona de influencia la provincia de Chimborazo

Tabla 3. Participación en el Mercado de Agrotécnica

Marca	% de Participación antes de la diversificación	% de Participación con la diversificación
PRONACA	32	29
NUTRIL	8	7
POTENZA	17	22
OTROS	43	42

Fuente: Investigación de Campo

Al realizar una comparación de la marca POTENZA de la Empresa Agrotécnica y su participación en el mercado, crece al diversificar su cartera de productos hacia la nueva línea de productos, justificando así que la estrategia diversificación busca el crecimiento empresarial y a su vez mejorar la rentabilidad como se demuestra en la tabla 4, donde el índice de margen bruto de ganancia se espera un crecimiento de 10.69%

Tabla No.4: Ratios Financieros

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final de caja/requerimiento de caja		1,24	4,14	7,91	14,90	23,12
<u>Liquidez General</u>						
	<i>Liquidez General</i>	1,95	2,21	2,56	3,61	4,40
	<i>Liquidez Inmediata</i>	1,32	1,63	1,98	2,94	3,72
<u>Endeudamiento</u>						
	<i>Pasivo / Activo</i>	0,33	0,31	0,27	0,21	0,18
<u>Eficacia Operativa</u>						
	<i>Periodo Medio de Cobro</i>	60,2	57,8	57,7	57,7	57,6
	<i>Periodo Medio de Pago</i>	60,8	60,8	60,8	60,8	60,8
	<i>Periodo Medio de Existencias</i>	47,7	41,6	41,5	44,4	44,3
<u>Rentabilidad Económica</u>						
	<i>Margen bruto</i>	8,91%	13,49%	13,56%	19,50%	19,60%
	<i>ROA</i>	1,49%	8,09%	7,92%	13,18%	11,83%
<u>Rentabilidad Financiera</u>						
	<i>ROE</i>	2,22%	11,48%	10,67%	16,5%	14,4%
<u>Retorno</u>						
	VAN	423.739				
	TIR	23,35%				
	B/C	1,14				

.Fuente: Modelo Financiero CFN 2016

CONCLUSIONES

Al concluir el estudio de mercado se realizó un análisis de las estrategias de crecimiento empresarial, determinando así que la mejor opción de acuerdo al entorno es la diversificación de la cartera de productos que busca ser una solución de supervivencia y fortalecimiento para la rentabilidad de la empresa.

De los problemas planteados en el estudio se añadieron detalles del análisis financiero para tomar la decisión de diversificación de una forma estructurada y razonada, para lograr ser mejor que su competencia.

A través de las estrategias de crecimiento empresarial la organización se ve obligada a incursionar en nuevos mercados, sea bien con una forma de distribución mejorada, talento humano capacitado, en conclusión la decisión de aplicar la estrategia de crecimiento a través de la diversificación parte de la identificación de los activos estratégicos para mejorar radicalmente el rendimiento de la empresa.

Finalmente con el estudio realizado y los criterios de varios autores, la diversificación ha sido considerada como la opción más razonable frente a la fragilidad y al riesgo empresarial, porque mediante la aplicación de estrategias de diversificación la empresa tiene la posibilidad de eliminar excedentes de capacidad en sus diferentes áreas, contribuyendo al crecimiento empresarial, aprovechando eficientemente los recursos, sin embargo la diversificación no sólo responde a motivos de crecimiento sino también de supervivencia.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, A., Puertas, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26.

Aguilera, L.; Gonzales, M., y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*, 39-48.

Stalk, G., Pecaut, D., Burnett, B., Kim, W., Mauborgne, R., Anslinger, P., Copeland, T., Markides, C., De Geus, A., Ashkenas, L., Demonaco, L., Francis, S., Anderson, J., Narus, J., Rayport, J., y Sviokla, J. (2009). Estrategias de Crecimiento. Harvard Business Review.

- Blázquez, F., Dorta, J. A. & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración PUJ*, 19 (31), 16.
- Fierro, J. J. C. (2014). Gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 1(12)
- Kloter, P; Amstrong, G. (2012) *MARKETING*, 14 ed, México. Pearson Education
- Markowitz H (2002). Portafolio Selection. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x/full>
- Ortiz, H (2008) *Análisis Financiero Aplicado*. 13 ed. Bogotá, Uexternado.
- Pineda, D. M. M. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4, 7-20.
- Puente Riofrio, M., & Andrade Dominguez, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial.
- Puente, M; Viñán, J y Aguilar, J. (2017) *Planeación Financiera y Presupuestaria*. Riobamba: ESPOCH.
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia internacional* (No. 382 S8).
- Stanton, W., Etzel.M.,& Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. México. Mg Graw Hill.
- Vegel, P. (JUNIO de 2010). La Evaluación del Rendimiento. Obtenido de http://www.bqit.com/puntodeinflexion/descargar/evolucion_pablo.pdf