

Crecimiento empresarial y estrategia corporativa

En un entorno en el que la empresa es capaz de generar recursos que le permiten no sólo mantener su nivel de actividad actual sino generar un excedente, deberá decidir que hacer con ese excedente. Las decisiones pueden ser múltiples y estarán todas muy condicionadas unas con otras.

En primer lugar, deberá analizarse si, además de generar un excedente de recursos (beneficio), la empresa es capaz de generar valor para el accionista. Esta situación se producirá cuando la rentabilidad de los recursos de los accionistas comprometidos en la empresa sea superior a la que obtendrían aplicándolo a otra inversión con el mismo nivel de riesgo.

Este análisis no es desdeñable ya que puede condicionarnos las decisiones que tomemos respecto a la aplicación que hagamos de ese origen de recursos.

Una de las soluciones posibles a adoptar sería la de retribuir a los accionistas mediante un reparto de dividendo. Esta situación, a priori, mantendría satisfechos a los accionistas, que verían así aumentar su nivel de ingresos. Aparentemente, a mayor dividendo mayor satisfacción.

Sin embargo, como gestores estaríamos admitiendo que no tenemos proyectos capaces de seguir incrementando el valor del accionista: No necesitamos recursos adicionales (retener los beneficios) porque no tenemos inversiones a los que aplicarlos.

Si optamos por mantener los recursos en la empresa, deberemos generar un volumen mayor de recursos excedentarios (beneficio) para que no se reduzca la rentabilidad frente a recursos propios y, en consecuencia, se mantenga la creación de valor. Por lo tanto, la empresa deberá crecer.

Como vemos, el crecimiento se produce cuando en la empresa existen recursos infrautilizados u ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos, en vez de transferir su propiedad a otro agente del mercado.

Son múltiples los beneficios derivados del crecimiento empresarial. Nosotros destacaremos los siguientes:

- El mayor prestigio de los directivos o las mejores posibilidades de promoción de los empleados, lo que nos permitirá fidelizar el talento con el proyecto al posibilitar que las personas de más valía asuman responsabilidades de mayor entidad.
- Afrontar nuevos retos empresariales que estimulen el desarrollo de las personas y la organización.
- Capacidad de atraer capital de inversores externos lo que nos permita afrontar proyectos de mayor envergadura.
- La mejora de la posición de la empresa en los mercados de capitales.

- Adquirir una posición competitiva más sólida.
- Acceder a escalas de mercado que mejoren la competitividad de la empresa.
- Mantener la cuota de mercado en el caso de que el mercado en que se opera esté en crecimiento.

Sin embargo, la expansión de la empresa también conlleva importantes peligros. Destacaremos los siguientes:

- La inversión en sectores en los que el éxito competitivo depende de la posesión de recursos, capacidades y conocimientos de los que la empresa no dispone.
- Alcanzar una dimensión empresarial superior a lo que la empresa es capaz de gestionar.

Las estrategias de crecimiento que la empresa puede emplear siguen, fundamentalmente, unos patrones básicos. La elección de una estrategia u otra dependerá de las capacidades disponibles en cada momento y de la predisposición a afrontar riesgos por parte de los accionistas.

Si el desarrollo de la actividad de la empresa en un determinado mercado ha sido exitosa, las primeras estrategias que se llevan a cabo son las de crecimiento horizontal, es decir, se desarrollan los nuevos negocios dentro de las estructuras producto/mercado existentes. Dentro de este crecimiento de tipo horizontal, las estrategias de expansión que puede seguir la empresa son:

- a) **Estrategias de concentración/penetración.** Se persigue una mayor participación en el sector/mercado mediante la utilización de prácticas generalizadas de marketing.
- b) **Estrategias de desarrollo de productos** a través de la ampliación de la línea actual, lo que se puede alcanzar con la adición de nuevas características que permitan una mayor diferenciación o el desarrollo de productos de nueva generación mediante la aplicación de nuevas tecnologías.
- c) **Estrategias de desarrollo de mercados**, ofreciendo los mismos productos y/o servicios en nuevos mercados. En este caso, se presentan dos opciones:
 - a. La expansión de la base geográfica donde opera la empresa.
 - b. El acercamiento a nuevos segmentos de mercado o perfiles de clientes.

Cuando se ha alcanzado la saturación en los mercados actuales, la segunda estrategia disponible para la empresa es la integración vertical, buscando el incremento del valor añadido a partir de una base de negocios dada. Con el crecimiento vertical, se pretende extender los negocios actuales de la organización en dos posibles direcciones:

- a) La **integración hacia adelante**, que conduce a un mayor acercamiento a los clientes mediante la realización de las actividades relacionadas con la distribución y venta.
- b) La **integración hacia atrás**, que ocurre cuando la organización busca un mayor control sobre sus sistemas de suministros ampliamente entendidos.

Una vez que hemos agotado nuestra capacidad de crecimiento por las vías mencionadas, la estrategia a seguir para continuar con el crecimiento consiste en entrar en nuevos negocios a través de la diversificación, estrategia cuyo análisis dejaremos para nuestro siguiente artículo.

Pablo Martincorena Beruete
Estrategia y Gestión de Negocios