

EXTRACTO DEL LIBRO: LA GESTION DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

DE: JORDI CANALS MARGALEF

EDICION: MADRID. AÑO 2000 - EDITORIAL MC GRAW HILL

Libro interesante, escrito en un lenguaje claro y comprensible. Con muchas citas bibliográficas. Algo reiterativo en algunos conceptos.

Posee valor académico y profesional; centrado en la dirección. Analiza bastante profundamente el tema principal, el crecimiento empresarial, porqué es necesario crecer, cuáles son los elementos que apoyan el crecimiento, cuáles los riesgos y los límites en un medio altamente globalizado y dinámico. Estudia el concepto de coherencia, necesario para equilibrar adecuadamente las acciones a llevar a cabo en el proceso de crecimiento conjuntamente con la evolución de escenarios futuros alternativos.

Recomiendo su lectura.

A lo largo de 10 capítulos, el autor realiza un estudio sobre una serie de empresas, preguntándose:

- Qué mecanismos ayudan a las empresas a crecer de manera rentable y a tasas superiores a las de sus competidores?
- Qué principios gobiernan este crecimiento?
- Cuáles son los límites del proceso de crecimiento?
- Cómo distinguir las buenas oportunidades de crecimiento?

CAPITULO 1 – EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA: UNA CUESTION RELEVANTE PARA LOS DIRECTIVOS?

Advierte el autor que el bajo PBI, va acompañado por una baja productividad y generalmente por una lenta innovación en los negocios.

Si bien la eficiencia es algo buscado, hace falta algo más si se piensa en el largo plazo, teniendo en cuenta que el crecimiento tiene límites y riesgos.

Quien no crece o lo hace en base a guerra de precios, va seguramente en camino de una baja rentabilidad y de la destrucción de valor.

Crecer no es un objetivo de la empresa pero sí un medio para alcanzar otros objetivos. Su ausencia prolongada es un síntoma de un futuro declive.

El crecimiento es una muestra de la capacidad de supervivencia y de adaptación al contexto.

El crecimiento no es el aumento de las ventas a corto plazo o la cuota de mercado, sino la capacidad de crear valor a largo plazo, lo cual no sólo es difícil de medir, sino de lograr..

Según otros autores, el factor clave en el crecimiento no es el capital o las materias primas, sino activos como el conocimiento o los procesos internos.

El autor establece como importante la siguiente orientación para el crecimiento:

- nuevas líneas de negocios
- nuevos productos
- nuevos mercados
- internacionalización, etc.

No crecer no es sólo estancarse con relación a la competencia, sino introducir en la empresa la rutina de falta de nuevos proyectos.

Cómo sobrevive normalmente una empresas que no crece en un sector? Reduce su estructura de gastos o evita que éstos crezcan. Puede ser que alcance rentabilidad pero será sin crecer. Se transforma en un jugador marginal y si en algún momento debe efectuar inversiones, caerá bruscamente su rentabilidad.

En cambio, con crecimiento, las inversiones se recuperan a mediano o largo plazo; de otro modo, los márgenes serán cada vez más pequeños y los gastos cada vez más grandes.

Si la empresa no apunta claramente a un futuro con nuevos proyectos, pierde su capacidad para atraer a personas valiosas (talento profesional).

También el capital que aportan los inversores, es atraído si existen proyectos futuros.

La opción no es por lo tanto:

CRECIMIENTO VS ESTANCAMIENTO,

sino:

CRECIMIENTO Y RENOVACION VS DECLIVE

Lo afirmado precedentemente es debido a los fenómenos de sustitución e imitación. La sustitución desplaza productos; la imitación es una forma de conducta de hacer lo mismo que la competencia (v.g. si alguien aumenta su capacidad instalada, todos la aumentan y como la demanda no lo hace de la misma manera, casi todos pierden!

Una empresa madura es una organización anquilosada, que no crece pero que podría crecer con un enfoque de negocio diferente, aunque el sector sea un sector maduro.

El autor cita los siguientes elementos como constitutivos de la estrategia para el crecimiento:

- objetivo
- recursos internos
- capacidades internas
- oportunidades del sector
- experiencia de las operaciones

CAPITULO 2 DISTINTAS PERSPECTIVAS DEL FENOMENO DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

1.- ENFOQUE MICRO DEL CRECIMIENTO

Este enfoque está limitado a la función de producción, intentando optimizarla. Se asignan recursos y se busca eficiencia. Es un equilibrio estático a corto plazo con relación al mercado. Extrapolado a largo plazo pero ello no es valedero. Asimismo no tiene en cuenta las características de las personas, sus recursos, sus capacidades, etc., tomando a la empresa como una caja cerrada. En definitiva, **el crecimiento no es más que el resultado del ajuste de la empresa a un supuesto tamaño óptimo** (razón por la cual, este criterio resulta incompleto).

2.- ENFOQUE DE PENROSE (1959)

Se basa en la teoría dinámica del desarrollo económico de Schumpeter, quien dice que el emprendedor es un agente que percibe oportunidades en el entorno y que otros no son capaces de observarlas.

Según Penrose, el crecimiento **es un proceso de acumulación de recursos en el tiempo** (la empresa no sería únicamente una función de producción sino un conjunto de recursos)

El principal recurso proviene de la alta dirección. Admite inductores externos pero dice que los recursos críticos, son de naturaleza interna.

La tasa de crecimiento de la empresa surgiría de la interacción entre la oferta y la demanda de los recursos directivos disponibles. Sin embargo, admite Canals, los recursos directivos no son los únicos sino que se necesitan al menos cinco variables:

- contexto externo
- recursos y capacidades disponibles
- oportunidades externas
- concepto de negocio y decisiones tomadas
- proceso para seguir el crecimiento en el futuro.

3.- **TEORIA EVOLUCIONARIA**

Se basa en las decisiones que toman los responsables de una empresa según procesos y rutinas que orientan la elección de cada decisión.

4.- **TEORIA CORPORATIVA.**

Recomienda cuáles son las líneas de crecimiento más atractivas en función de variables determinadas (innovaciones de tipo organizativo, estructura divisional).

También considera las discrepancias entre la cartera actual de negocios y la potencial o deseable, en función de los recursos que dispone la empresa y el grado de atractivo del sector en el que opera cada una de las unidades de negocio.

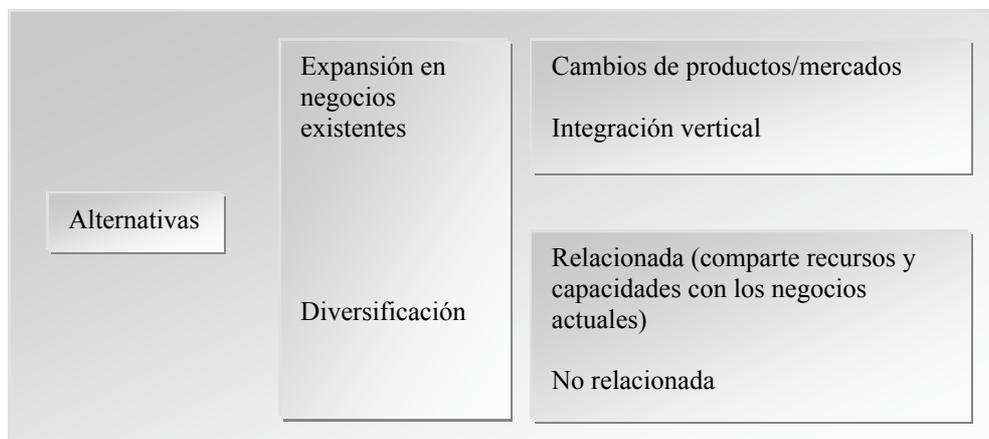
VIAS DE CRECIMIENTO.

Diversos autores esbozan cuáles serían las vías aconsejables de crecimiento:

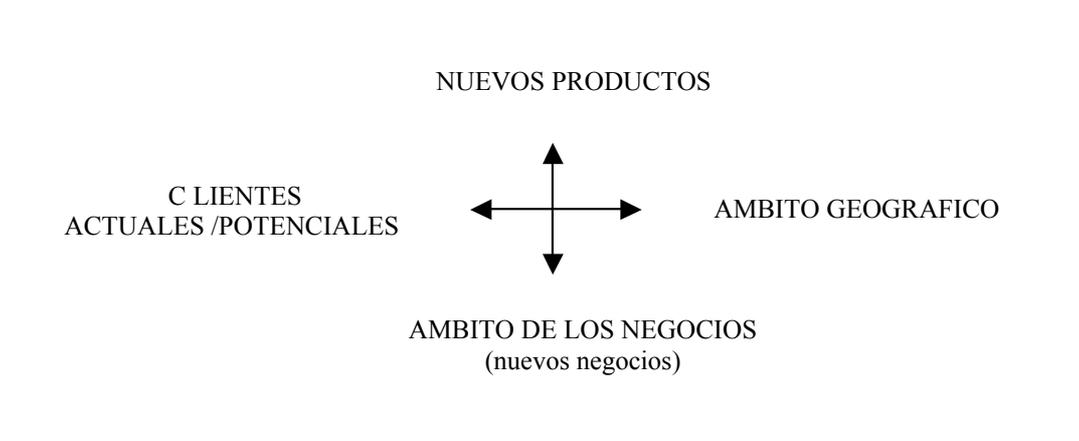
Chandler:

- 1.- concentración en un solo tipo de negocio en el país (EUA)**
- 2.- integración vertical para mejorar la eficiencia**
- 3.- diversificación hacia otros negocios y países**

Hax y Majluff dan las siguientes direcciones para el crecimiento:



TIPOLOGIAS DE CRECIMIENTO



Opciones de crecimiento

		Contexto Externo	
		Mismo negocio	Distinto negocio
Recursos utilizados	Internos	Penetración <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado • Desarrollo de nuevos productos • Nuevos clientes 	Despliegue de recursos <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos negocios y productos
	Externos	Expansión <ul style="list-style-type: none"> • Expansión geográfica • Expansión horizontal • Fusiones y adquisiciones 	Diversificación compartida <ul style="list-style-type: none"> • Adquisiciones • Alianzas

Origen de los recursos para el crecimiento

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

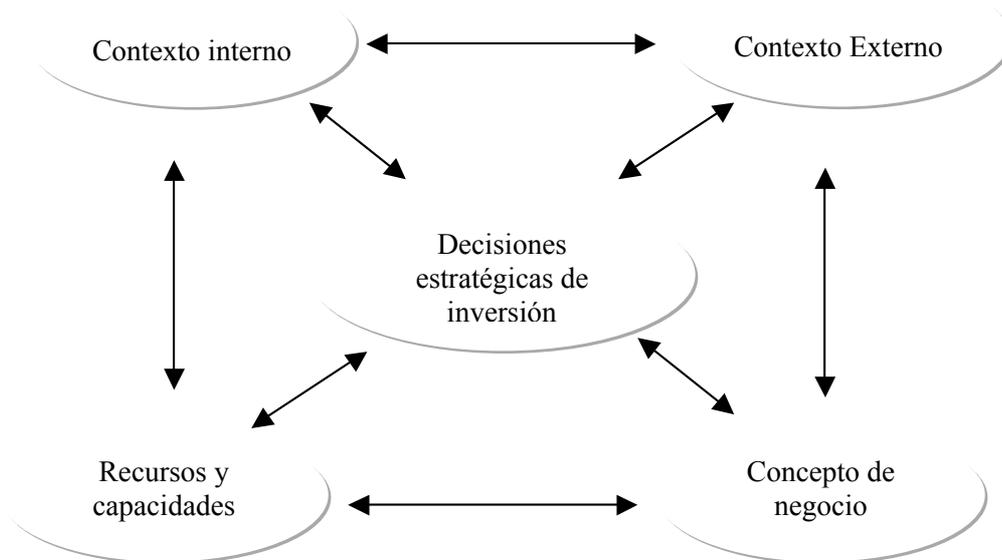
Analiza con sus pros y sus contras, las siguientes:

- **PENETRACION.**
Obtener una mayor cuota de mercado. En general, los resultados son proporcionales a la lentitud de reacción de la competencia; si ésta reacciona rápidamente, pierden todos.
- **DESPLIEGUE DE RECURSOS.**
Se aplican los recursos existentes buscando una entrada en negocios diferentes de los actuales mediante un desarrollo exclusivamente interno, contando con los recursos propios. Diversificación en UEN o en conglomerados.
- **EXPANSION.**
Expansión geográfica en negocios ya existentes con recursos propios y/o externos. Internacionalización y/o fusiones y adquisiciones.
- **DIVERSIFICACION COMPARTIDA.**
Es semejante al despliegue pero acá comparte recursos con otras empresas para el crecimiento.

CAPITULO 3 MODELO EXPLICATIVO DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Este modelo posee 5 elementos básicos.
Aparentemente, las teorías del crecimiento no responden a:

1. **Cuáles son los principios que determinan el crecimiento de la empresa?**
2. **Cuáles son los riesgos y los límites del crecimiento?**
3. **Porqué algunas empresas de un sector crecen y otras no?**



1.- CONTEXTO INTERNO.

El autor da una composición del mismo pero identifica los siguientes factores con gran influencia sobre el crecimiento:

- **la estructura y los sistemas formales**
- **el propósito o misión de la empresa (la razón de ser)**
- **la cultura y los valores corporativos (el modo)**
- **la alta dirección**

2.- CONTEXTO EXTERNO.

Acá aparecen las oportunidades. El autor no hace mención directa sobre las amenazas, pero define 5 dimensiones en dicho contexto (las que no difieren mucho de Porter):

1. **transformación de la cadena de valor**
2. **percepción de nuevas necesidades de los clientes**
3. **empresas que sólo atienden bien a sus actuales clientes y no se animan a cambiar**
4. **acción de los competidores**
5. **productos complementarios.**

3.- CONCEPTO DE NEGOCIO.

Resume el modo mediante el cual la Empresa crea valor agregado.

Comprende una visión particular acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, el papel de la empresa para cubrirlos adecuadamente, la organización de sus actividades y las decisiones estratégicas a tomar para pasar de las ideas a la acción.

Los nuevos conceptos de negocio presuponen el descubrir espacios de oportunidades:

1. **entre las necesidades actuales y futuras de los clientes**
2. **entre las necesidades actuales de los clientes y los productos ofrecidos**
3. **al reposicionar los productos**
4. **mejorando la eficiencia de las operaciones.**

Nota: las empresas líderes provocan en gral. mejoras incrementales pero se observan poco diligentes cuando deben cambiar el concepto de negocio.

4.- RECURSOS Y CAPACIDADES.

Los recursos son activos (tangibles/ intangibles) que debieran contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva.

Las capacidades son prácticas o habilidades que los profesionales de una empresa han desarrollado con el paso del tiempo, individual o colectivamente. Son un conjunto de actividades que una empresa sabe hacer de un modo excelente.

Los recursos y las capacidades deben ser agregados a otras cualidades para apoyar el crecimiento de la organización.

Si bien ambos conceptos son diferentes, ambos deben cumplir las siguientes particularidades:

- **ser únicos**
- **ser valiosos para los clientes**
- **ser de difícil imitación y/o sustitución.**

5.- LAS DECISIONES DE INVERSION

La estrategia se debe concentrar en examinar aquellas decisiones irreversibles que marcarán la evolución de la empresa en el futuro.

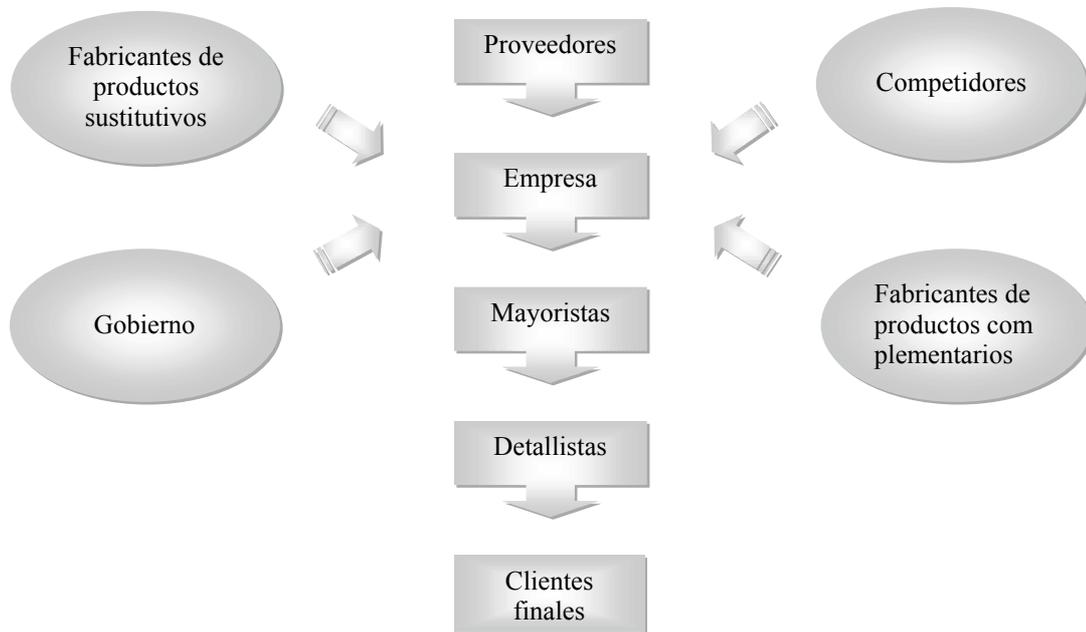
Recordar que la empresa puede tomar decisiones hoy, gracias a un conjunto de decisiones tomadas en el pasado.

CAPITULO 4 – EL CONTEXTO INTERNO.

El autor señala que el contexto interno es el alma del crecimiento y repite sus características:

- **estructura y sistemas formales de control y compensación**
- **propósito de la empresa**
- **cultura y valores corporativos**
- **alta dirección**

CAPITULO 5 – EL CONTEXTO EXTERNO.



LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor permite visualizar cómo se genera valor en el sector, qué parte corresponde a los diferentes componentes de la cadena y cuál es la relación entre los fabricantes.

POSICIONAMIENTO.

Existen sectores de baja rentabilidad media y empresas que, en esos sectores, obtienen alto crecimiento y altas rentabilidades. A la inversa, sectores con altas rentabilidades y empresas con pobres resultados.

La diferencia entre los resultados del sector y los de la empresa, responden a factores específicos de la misma y determinan su posicionamiento.

CAPITULO 6 – EL CONCEPTO DE NEGOCIO

Es la perspectiva específica que la empresa tiene acerca de cómo crear valor para el cliente., el modo concreto de organizar las actividades (mkt, operaciones, logística, etc.) para crear ese valor y las decisiones estratégicas que debe tomar para lograr que el proceso de agregar valor, sea duradero.

Este concepto emerge de la visión que la empresa tiene sobre las necesidades de sus clientes en el futuro, la evolución de la rivalidad en el sector y el papel de la propia empresa en la configuración de dicho sector.

De acuerdo con todo ello, los directivos adoptan maneras específicas de organizar las actividades de la empresa, creando una cadena de valor más o menos única.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE NEGOCIO.

Concepto de negocio: Elementos básicos

- Visión estratégica
- Punto de vista de la necesidad futura de los clientes
- Perspectiva sobre la evolución de la cadena de valor del sector
- Organización de las actividades de la cadena de valor de la empresa
- Decisiones estratégicas

El primer elemento del concepto de negocio es una visión estratégica a largo plazo, la que debe tener en cuenta no sólo cuál será el impacto de la misma en sus clientes y la sociedad, sino también el ámbito competitivo en la que se desee desarrollar las actividades.

El segundo elemento se refiere al desarrollo de un punto de vista sobre las necesidades de futuro de los clientes, esto es, tener en cuenta sus expectativas para detectar oportunidades de mejora y poder ofrecer un mayor valor para los mismos.

La evolución de la rivalidad del sector, la aparición de productos sustitutos, el papel de los proveedores y la conformación de la cadena de valor constituyen otros factores importantes para la definición del concepto de negocio.

El cuarto elemento consiste en concebir todas las actividades de la empresa como un sistema integrado, tratando de esta forma de potenciar el valor ofrecido a los clientes.

Finalmente, la decisión entre un conjunto de opciones críticas para lograr los objetivos conforma el quinto elemento del concepto de negocio. Este conjunto de alternativas críticas pueden observarse en el siguiente cuadro:

Concepto de negocio: Algunas opciones alternativas

- Segmentos de clientes
- Valor ofrecido
- Actividades centrales de la cadena de valor
- Prioridades de inversión
- Desarrollo de capacidades internas. Subcontratación
- Ambito geográfico

El análisis de las opciones debería incluir, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿A qué tipo de clientes desea servir la empresa? ¿Pretende la empresa llegar al mercado masivo o especializarse en algún tipo particular de clientes?
- ¿Qué tipo de valor diferencial pretende ofrecer la empresa - por ej., bajos costos, servicios de calidad superior - ?
- ¿Cuáles serán las actividades clave en este proceso de redefinición del valor ?
- ¿Se tienen recursos suficientes para realizar estas actividades de una manera más eficiente que los competidores?

- ¿Podrá la empresa combinar estas actividades clave de manera innovadora?
- ¿Servirán de apoyo las otras tareas de la empresa a las actividades claves?
- De acuerdo a las actividades más importantes, ¿cuáles deben ser las prioridades de inversión de la empresa? ¿Cuáles son aquellas actividades que exigen una mejora sustancial y una inversión diferencial y cuáles no?
- ¿Cuáles de esas actividades es imprescindible desarrollar dentro de la empresa y cuáles resulta posible subcontratar? ¿Cuáles pueden ser las consecuencias a mediano plazo de una subcontratación permanente de ciertas actividades? ¿Qué impacto tendrá la subcontratación de actividades sobre el valor que se ofrece al cliente? ¿Qué efectos puede tener sobre el aprendizaje de la organización? ¿Qué efectos puede tener sobre la capacidad de mejora e innovación?
- ¿En cuántas zonas geográficas diferentes debe la empresa estar presente? ¿Es indiferente para los costos o las ventas de la empresa estar o no presente en determinadas áreas geográficas? ¿Es indiferente entrar antes o después en determinado mercado?

EL DESARROLLO DE NUEVOS CONCEPTOS DE NEGOCIO.

Repite el siguiente detalle:

- **Delta entre necesidades actuales y futuras de los clientes (*)**
- **Delta entre las necesidades actuales y los productos ofrecidos (**)**
- **Reposicionamiento de productos (ya existentes)**
- **Delta de mejora de las operaciones (***)**

(*) no siempre percibido por los clientes, pero sí por los innovadores.

(**) motiva o no motiva a innovar

(***) mejoras o reingeniería.

Intervención de la gente: cultura de cambio, sentido emprendedor, inconformismo, desarrollo de los subordinados.

CAPITULO 7 – RECURSOS Y CAPACIDADES.

Nueva visión académica de la estrategia: **estrategia basada en los recursos**, “the resource-based view of strategy”.

Los recursos pueden ser fácilmente identificables, no así las capacidades.

Tanto unos como otras, deben ser colocados en el contexto de la cadena de valor para ofrecer dicho valor a sus clientes hoy y en el futuro.

Si no agregan valor, carecen de utilidad para la empresa.

La estrategia basada en recursos y capacidades implica:

- **concentrar recursos en objetivos**
- **desarrollar nuevos recursos y capacidades dentro de la empresa**
- **adquirir nuevos recursos y capacidades fuera de la empresa (profesionales de afuera, alianzas)**
- **complementar recursos y capacidades y combinarlos adecuadamente.**

CAPITULO 8 – DECISIONES ESTRATEGICAS DE INVERSION.

Rescato como interesante el siguiente concepto: si bien existe un riesgo financiero de que una inversión no arroje una determinada rentabilidad, puede ocurrir que el riesgo estratégico al no decidir la inversión, erosione seriamente la posición competitiva.

CAPITULO 9 – LA EVALUACION DE DECISIONES DE CRECIMIENTO.

El autor presenta un modelo de evaluación de las decisiones de crecimiento consistente con el modelo explicativo de los capítulos anteriores, es decir, basándose en las evaluaciones de los contextos interno y externo, en el análisis de los recursos y capacidades, en la definición de un concepto de negocio, la evaluación financiera de las decisiones de inversión y la elaboración de escenarios que permitan reflexionar sobre las pautas de evolución de la empresa en el tiempo.

1.- EL CONTEXTO INTERNO

Al respecto, merecen destacarse los siguientes interrogantes:

- es coherente la decisión de crecimiento con el contexto interno?
- éste da soporte a la decisión de crecimiento?
- la estructura formal y los sistemas de gestión son los adecuados para la evolución que la empresa seguirá?
- tiene la empresa los directivos y colaboradores adecuados para la nueva etapa?
- en qué medida la decisión de crecimiento refuerza el propósito corporativo?
- en que medida la decisión de crecimiento potencia la cultura y los valores corporativos?
- cuál es el papel de la alta dirección en la decisión?
- cuál es el impacto de la decisión en el aprendizaje individual y corporativo?
- cuál es el efecto que la decisión tendrá sobre la empresa como grupo de personas?

2.- EL CONTEXTO EXTERNO.

Se centra en la cadena de valor. Al igual que en el caso anterior destaco:

- cómo es la cadena de valor del sector hoy?
- cuál será el impacto de la decisión sobre los clientes?
- cómo cambiará esta decisión la proposición de valor básica que ala empresa ofrece a sus clientes actuales o potenciales?
- cómo será la cadena de valor dentro de unos años, después de la decisión que se evalúa?
- cuáles son las posibilidades que el sector ofrece para el desarrollo de un nuevo producto, la penetración en un nuevo mercado o el aumento de la capacidad de producción?
- cómo cambiará la naturaleza e intensidad de la rivalidad en el sector?
- cómo reaccionarán los competidores ante esta decisión?
- cuál será la nueva relación de los productos de la empresa con otros productos complementarios?

3.- RECURSOS Y CAPACIDADES

Dispone la empresa la cantidad y cantidad de recursos y capacidades idóneos para garantizar el proceso de crecimiento? (recursos financieros, activos inmovilizados, tecnología,

la capacidad de producción y de distribución, los sistemas de información, la capacidad de gestión, etc.)

Cuando estos elementos no existen en la medida y calidad adecuados, resulta imprescindible un plan que ayude a su consecución mediante el desarrollo interno, mediante la adquisición a terceros o efectuando alianzas con empresas que ya dispongan de ellos.

4.- EL CONCEPTO DE NEGOCIO

Rescato las siguientes preguntas:

- Cuál puede ser el futuro del sector y de la empresa dentro de 5 años?
- cómo espera servir la empresa las necesidades futuras de sus clientes?
- cuál es el espacio entre las necesidades actuales y futuras de sus clientes actuales o clientes potenciales?
- cuál es el espacio entre las necesidades actuales de los clientes y el servicio real que ofrecen los productos actuales?
- qué recursos y capacidades necesitará la empresa para hacer frente a estas necesidades?
- cuál es el posicionamiento actual de la empresa y cuál debe ser en el futuro?
- cuál es el potencial de mejora de la empresa?
- cómo tiene que cambiar el concepto de negocio de la empresa para seguir desarrollando una capacidad de liderazgo en el sector?

La definición del concepto de negocio no debe realizarse según cómo los directivos ven la empresa sino, hacerlo desde el punto de vista del mercado y de los clientes (cómo se percibe a la empresa desde ese punto de vista)

Destaco las siguientes dimensiones de la **percepción de los clientes**:

- **el precio del producto**
- **el valor del mismo**
- **el costo de uso del producto**

5.- LA EVALUACION FINANCIERA DE LAS DECISIONES ESTRATEGICAS DE CRECIMIENTO

A más de lo ya conocido, el autor señala la incertidumbre que se crea cuando se decide una inversión que con el tiempo, necesita de una segunda etapa u opción de inversión. Si la primera de ellas contiene los riesgos de toda inversión, la segunda potencia su riesgo al estar desfasada con relación a la primera.

6.- LA ELABORACION DE ESCENARIOS DE CRECIMIENTO

La evaluación financiera precedente, resulta un escenario (estático) de referencia.

Sin embargo, resulta necesario reflexionar sobre escenarios futuros alternativos, intentando responder a **¿Qué ocurriría si...?**

Según el autor, los escenarios no reducen la incertidumbre de la evolución futura (opino lo contrario) pero ayudan a revelar aspectos, problemas o conflictos potenciales, que de otro modo, podrían permanecer ocultos.

Elementos para el estudio:

- **factores relacionados con el sector**
- **factores relacionados con la idoneidad de la organización para afrontar el proceso de crecimiento**
- **factores relacionados con la capacidad de las personas y de la organización en su conjunto para afrontar los cambios que todo proceso de crecimiento lleva consigo.**

CAPITULO 10 – LOS LIMITES DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

En este capítulo el autor desarrolla el concepto de **coherencia**, respondiendo a la cuestión de la **sostenibilidad del crecimiento**.

La coherencia se basa en la **consistencia de todas las actividades de la empresa entre sí, de éstas con la estrategia global de la empresa y de ésta con su entorno.**

Destaco que una coherencia **interna** elevada, dará una ventaja a corto y mediano plazo, pero puede convertirse en un formidable obstáculo ante el cambio necesario cuando aparece un nuevo competidor con un nuevo concepto de negocio. Por ello, la coherencia de una empresa no puede eliminar la necesidad de cambio y adaptación, para garantizar su supervivencia a largo plazo. No obstante, resulta racional pensar que sin coherencia a corto plazo, el largo plazo resultará inalcanzable.

La caída o declive por razones internas es frecuente. Una estructura como la funcional puede ser acertada, cuando la empresa no ha crecido demasiado y compite con pocos productos y en mercados más o menos similares. Normalmente, esta estructura es poco apropiada cuando la empresa tiene distintos productos, compite en diferentes mercados, está altamente internacionalizada.

El principal riesgo que tiene un sistema de actividades muy coherente es que sus directivos no sean capaces de prever (y actuar adecuadamente) el siguiente cambio que tendrá lugar en el sector y que el éxito del pasado impida contemplar las novedades que se avecinan.

Ciertas capacidades esenciales (core capabilities) pueden convertirse en rigideces esenciales (core rigidities) que imposibilitan el cambio de la empresa y la mejora de su posición competitiva en el futuro.

Hay empresas que **“mueren del éxito”** debido a la incapacidad de percibir la necesidad de cambios cuando la empresa va viento en popa (porqué cambiar?)

Ing. Tomás A. R. Fucci

Enero 2001