



MANAGEMENT / LIBROS

Claves para aprovechar el nuevo ciclo de crecimiento

Las fusiones destruyen valor al prescindir de las personas

J. CARDONA

Madrid. La vuelta de las grandes fusiones y adquisiciones a finales de 2004 confirma la confianza empresarial en un nuevo ciclo de crecimiento económico en el que habrá oportunidades para superar los dos dígitos.

Sin embargo, fuera del crecimiento por la vía de las compras, muchas empresas son pesimistas sobre las capacidades de crecimiento orgánico (el generado internamente) en mercados maduros y saturados.

"Muchas personas creen que la base de su negocio está siendo socavada por factores como la falta de poder en la fijación de precios, el exceso de producción (demasiados proveedores persiguiendo a muy pocos consumidores) y la competencia global. Ven también que la reducción de costes y las mejoras de productividad, por sí solas, no serán suficientes para generar la clase de resultados que satisfarán a sus accionistas o, más importante todavía, a los empleados cuyas perspectivas dependen de que el crecimiento de las ventas genere futuras oportuni-

"La reducción de costes no genera resultados por sí misma"

dades profesionales. Y, a la larga, la falta de crecimiento hace que una empresa deje de ser competitiva a ojos de los clientes, dado que sin un crecimiento sostenido de las ventas, la capacidad de innovar disminuye y la empresa entra en una espiral mortal".

El certero diagnóstico es de Ram Charan, conocido consultor procedente de la escuela de negocios de Harvard y autor de *best-sellers* como *El arte de la ejecución en los negocios*. Charan vuelve ahora con un libro sobre el crecimiento rentable (*Profitable growth is everyone's business*) que Empresa Activa ha traducido al español y que sistematiza gran



parte de su experiencia sobre cómo conseguir un crecimiento sostenible.

Según Charan, "para muchas personas el crecimiento está formado por grandes logros que cosechan un enorme aumento de ventas, que incrementan de forma espectacular el volumen de negocio. Con demasiada frecuencia se piensa en el crecimiento sólo en términos de una gran cantidad de dólares, de avances como la creación de un nuevo modelo de negocio, del desarrollo de un producto rompedor, de una megafusión o de una nueva tecnología que cambiará el mundo. Cuando se habla de crecimiento, los directivos suelen pensar que tienen que romper el paradigma. Es todo o nada".

El autor utiliza un símil que entienden muy bien los amantes del béisbol. Cuando un bateador envía la pelota fuera del estadio, logra una vuelta completa al circuito para todos los corredores de su equipo que estén en las bases, lo que se llama un *home run*. Ese es el máximo éxito que todas las empresas desean: un golpe decisivo, el *home run* frente a los competidores. Sin embargo, las victorias se consiguen habitualmente con golpes que permiten a los bateadores correr simplemente una o dos bases (*singles* o *dobles*) pero que, poco a po-

"El crecimiento orgánico es la base del crecimiento sostenible"

co, van sumando carreras completas.

Charan propone, más que un revolucionario cambio de estrategia, una serie de pequeñas mejoras en todos los ámbitos de la empresa. De esta forma se logra un crecimiento importante sobre bases más robustas que el poner todos los huevos en una cesta. "El crecimiento es un acto creativo, pero también un proceso social disciplinado, que enlaza las diferentes partes móviles de una organización", explica. El error de

muchas empresas es colocar en un segundo plano aspectos como el desarrollo de nuevos productos y servicios, la organización de una fuerza de ventas eficaz o la asignación de medios para comprender al consumidor y segmentar los mercados.

Otro error típico es pensar que la solución a los problemas de crecimiento está en las grandes fusiones. Muy al contrario, estas grandes operaciones tienen incluso el riesgo de destruir valor, ya que con frecuencia acaban suprimiendo puestos de trabajo, y equipos que eran la base del éxito de las empresas antes de su fusión.

En esta línea, Charan propone diez herramientas clave para un crecimiento rentable de las ventas que tienen la virtualidad de poder implantarse inmediatamente, sin grandes esfuerzos ni gastos en consultoría.

El autor propone distinguir entre el "crecimiento bueno" y el "crecimiento malo". El primero es el que no sólo aumenta las ventas sino también los beneficios, es sostenible en el tiempo y no consume niveles inaceptables de capital. Es un crecimiento orgánico y se basa en productos y servicios diferenciados que responden a necesidades no satisfechas creando valor para el consumidor.



El crecimiento rentable, un asunto de todos.
Ram Charan.
Ed. Urano (Empresa Activa)
240 páginas.
12,25 euros.
ISBN: 84-95787-64-4