

¿Ha cambiado el significado del crecimiento empresarial...?



The Great Pine. Paul Cezanne. Museo de Arte Sao Paulo. Sao Paulo. Brasil.

Carlos Cosío

Prof. colaborador del Área de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones del Instituto Internacional San Telmo.

Durante años hemos concebido el crecimiento de la empresa centrado en el tamaño, logrando mayores volúmenes de ventas, inversiones, accediendo a nuevos mercados, clientes, productos y servicios, incrementando las instalaciones y la fuerza laboral, buscando como efecto lógico la generación de beneficios....

Esta concatenación racional de los objetivos de crecimiento de la empresa, centrado en su dimensión, tal vez tuvo su despegue en la época de la postguerra o incluso desde los inicios de la Revolución Industrial, cuando la demanda insatisfecha y la reducida oferta propiciaban una orientación hacia el incremento del volumen, buscando eficiencia y eficacia. Un enfoque predominante fue el de las economías de escala.

En esos tiempos los mercados eran más limitados y cerrados, y la oferta se concentraba en pocas unidades productivas y comerciales. Ésa fue la época en que se gestó la administración moderna, buscando convertirse en una disciplina con sus propios principios, modelos y herramientas. La realidad es que lo que hoy llamamos Administración Moderna ha sido desarrollada en una época reciente, pero anterior y diferente de la actual. Algunas de sus bases ya no tienen vigencia, son obsoletas; las estrategias de negocio basadas en la integración vertical, la diversificación y las economías de escala ya no pueden ser aplicadas con los mismos criterios, e incluso, en ocasiones, ya no funcionan.

La aceleración del ritmo de cambio y la mayor competencia, generadas por un entorno cada día más demandante y global, ha puesto de manifiesto la necesidad de nuevas formulas de negocio.

Acaso hoy, ante las nuevas realidades en que operan los negocios, urge contar con una nueva Administración, con una renovada serie de principios, modelos y herramientas, tal vez más flexibles, tal vez más prácticos, que realmente nos ayuden a dirigir el crecimiento de los negocios.

Tenemos que reconocer que el empresario actual manifiesta una necesidad imperiosa de aumentar el tamaño de su empresa, por razones tal vez naturales, aunque no siempre lógicas ni racionales. Nuestro afán de que la empresa sea cada vez más grande puede llevarnos por los senderos del crecimiento cuantitativo, de ser el mayor competidor en nuestra industria, de

crecer en penetración de mercado; eso es lo que la sociedad premia. ¿Pero de qué nos sirve ser los más grandes o los que más venden si no ganamos dinero, si no cautivamos a nuestros clientes, si no desarrollamos a nuestra gente, si no aseguramos nuestra permanencia?

Ya no es verdad que siempre triunfa el de mayor volumen. La dinámica de los mercados de hoy genera una continua evolución de los factores competitivos y propicia cambios en las condiciones de liderazgo. Esto puede ser aprovechado, al menos temporalmente, por competidores de cualquier tamaño causando, en ocasiones, severas crisis incluso a los titanes de cada industria. IBM, VW, Repsol, Reebok, General Motors, Ford y, en México, Alfa, Bufete Industrial, DINA, Confitalia, Textiles Morelos, PPQ y muchas compañías más han pasado por esos dramáticos momentos. También estas crisis pueden ser experimentadas por empresas medianas en crecimiento si se descuidan y sólo buscan un mayor tamaño al crecer.

Las cosas han cambiado. Diversos fenómenos están incidiendo en la forma en que han de crecer los negocios hoy. La globalización, la apertura comercial y los medios de comunicación generan en los mercados una creciente presión competitiva que jamás se detiene. La innovación tecnológica, la evolución de los esquemas de organización y de los sistemas de información provoca una creciente presión de cambio que nos exige adecuarnos día a día.

¿Estamos creciendo lo suficientemente rápido y por donde realmente queremos y debemos crecer? ¿Qué estamos obteniendo al crecer? ¿Cuál es la dimensión óptima de nuestro negocio hoy? ¿Estamos creciendo o estamos engordando? ¿Nos volvemos más competitivos y rentables al crecer? Todas estas interrogantes nos hacen pensar que si no contamos con una clara estrategia de crecimiento, nuestra organización aumentará de tamaño sin sentido hasta consumir sus recursos, perdiendo el rum-

La aceleración del ritmo de cambio y la mayor competencia, generadas por un entorno cada día más demandante y global, ha puesto de manifiesto la necesidad de nuevas formulas de negocio.

bo y desaprovechando oportunidades.

Ante el entorno turbulento que hoy envuelve nuestro quehacer, es urgente cuestionar nuestra manera de hacer negocios, en particular nuestra forma de dirigir el cambio y el crecimiento.

No podemos seguir dirigiendo nuestras empresas bajo la simpleza de miras con la que visualizamos el crecimiento: sólo como un asunto de incremento cuantitativo.

Nuestros proyectos de crecimiento, además de buscar un mayor tamaño y una mayor penetración de mercado, también se enfocarán a incrementar nuestra rentabilidad y a fortalecer nuestra posición de mercado, a conquistar y mantener el liderazgo y a hacer realidad nuestra querencia.

Anteriormente nos preguntábamos ¿cuánto íbamos a crecer?, ¿Qué penetración de mercado queríamos lograr?. Ahora las preguntas pertinentes son otras: ¿Qué significa crecer para mi empresa?, ¿Para mi, como empresario o directivo?, ¿Qué tipo de crecimiento busco; cuantitativo, cualitativo?, ¿Podría conciliar un crecimiento armónico entre ellos?, ¿Puedo crecer siendo un jugador de alto rendimiento?, ¿Cuál es la posición estratégica que nos conviene?, ¿Cuál camino de crecimiento nos conduce al liderazgo, la sinergia y a la rentabilidad?

Creer en tamaño sin crecer en fortaleza, rendimiento y liderazgo, en mercados tan cambiantes y competitivos como los actuales es sumamente peligroso. Definir el significado de crecimiento empresarial se ha vuelto crítico. No lo podemos dejar a la deriva...

A los empresarios y directivos, alcanzar una dimensión competitiva les preocupa; a las autoridades e instituciones también. Ahora es cuestión de que no sólo nos preocupe, sino de que nos ocupe a todos.



La gran torre. Giorgio de Chirico. Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf. Alemania.