



Crecimiento vs. rentabilidad: el reto del management

<<<<
Muchos directivos tienen como único objetivo aumentar su cuota de mercado, y esto quiere decir crecer e intentar ser el primero. Lógicamente, ser el primero es importante, el problema es que muchas veces estas estrategias de crecimiento generan ineficiencias.
>>>>

Para lograr el crecimiento empresarial no basta con planificarlo, existen diferentes elementos internos y externos que afectan nuestras estrategias. Si nos referimos a los factores internos, tenemos que, para llevar adelante la decisión estratégica de crecer a cierto ritmo, se deben tener los recursos, la estructura y la financiación necesarios, así como los procesos adecuados. Por otro lado intervienen también diversas variables externas como el mercado, lo que hace la competencia o la acción de los organismos financieros con los que trabajamos. Todas estas variables, que pueden afectar y de hecho afectan nuestra estrategia de crecimiento, son variables que no podemos controlar.



Participación del mercado vs. rentabilidad

Creo que muchos directivos tienen como único objetivo aumentar su cuota de mercado, lo que quiere decir, crecer e intentar ser el primero. Lógicamente, ser el primero es importante, pero el problema es que muchas veces estas estrategias de crecimiento lo que hacen es generar ineficiencias. El problema es que crecemos pero cada vez con una menor rentabilidad, entonces, crecemos perdiendo dinero. Pero, como el objetivo es crecer, lo seguimos haciendo. Allí es donde reside el dogmatismo de muchos directivos. Estos piensan que lo importante es crecer y no es así. Lo importante no es crecer sino hacerlo en forma rentable, ya que, al fin y al cabo, lo que nos piden los accionistas es rentabilidad.

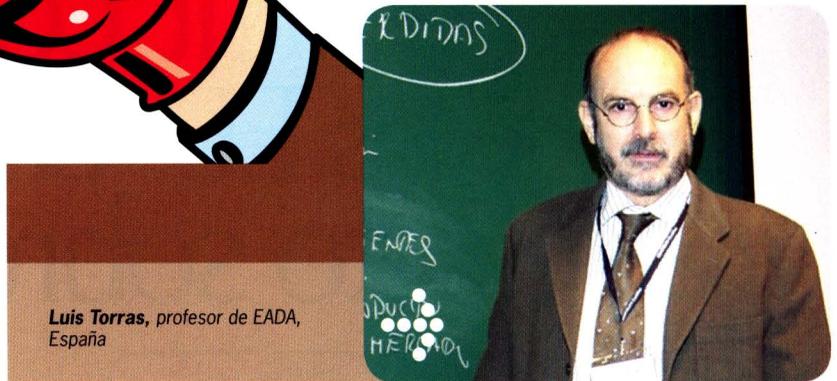
No debemos olvidar que, muchas veces, la dinámica del sector no la marcamos nosotros sino todas las organizaciones que están en nuestra «liga». Hay situaciones muy claras como el caso de los supermercados, en los que muchas veces se busca crecer no debido a que a sus directivos les gustaría hacerlo sino a partir de conseguir la ubicación ideal para los nuevos locales, con la idea de que, si ellos no lo hacen, lo hará la competencia. Por esta causa, muchas veces crecen a un ritmo exagerado simplemente para prevenir la acción futura de la competencia, sin prever si existe o no en esa zona una demanda que justifique el crecimiento: lo que se quiere es que sea rentable ya que se tiene una oferta y, por lo tanto, se busca que se desarrolle una demanda.

Hay una serie de variables que no controlamos, que son las que nos afectan y que hacen que actuemos más por reacción que a partir de un proceso planificado.

Por otro lado, no existe una fórmula mágica que nos diga exactamente cuál debe ser nuestro ritmo de crecimiento. Tenemos que encontrarlo, establecer si nuestro crecimiento está relacionado con estos factores externos que no controlamos, como el mercado y la competencia, o con nuestros objetivos internos de rentabilidad, ya que siempre la variable clave debe ser la rentabilidad. El crecimiento rentable puede ser del 3%, 4%, 5% o cualquier otra tasa, pero eliminar el factor rentabilidad al considerar la variable crecimiento es uno de los peores errores que se pueden cometer en una organización.

Cada organización es un mundo diferente, no existe una fórmula mágica: cada empresa se plantea una estrategia distinta basada en los recursos de los que dispone. Lógicamente, crecer supone invertir e invertir supone la existencia de fuentes de financiamiento, lo cual debemos considerar en cada oportunidad que tomemos la decisión de crecer.

Cada organización, cada empresario y cada directivo debe encontrar su fórmula para crecer y cada una es diferente. Este es un factor muy importante: el management es contextual, lo que funciona en un contexto no necesariamente funcionará en otro. La fórmula que yo aplico en mi empresa puede tener éxito en esta, pero no va a funcionar necesariamente en la empresa que queda al lado de la mía y compite en el mismo mercado.



Luis Torras, profesor de EADA, España

Esto es algo que muchas veces obviamos. En efecto, olvidamos que, en la gestión empresarial, las fórmulas exitosas en una empresa no tienen ninguna garantía de serlo en otra, aunque compitan en un mismo mercado y, en cierta forma, desarrollen el mismo producto. Esto es así porque son realidades distintas con estructuras organizacionales, objetivos y valores diferentes, y poseen diversas variables que hacen que cada organización difiera de las otras. Este es un proceso complejo porque, básicamente, lo que dirigimos son personas y expectativas. Si en la administración existiera una fórmula mágica y yo la tuviera sería un súper millonario y estaría vendiendo la fórmula mágica a mucha gente; pero esto no existe, y aquí radica, precisamente, lo fascinante del management en el que nunca se sabe qué va a pasar.

Los profesionales del management no tenemos fórmulas para aplicar. La medicina, por ejemplo es una profesión que incluso tiene códigos éticos profesionales. Sin embargo ¿el management tiene un código ético? No. ¿El médico cuenta con fórmulas para operar a un paciente? Sí, pero esto no existe en el nuestra profesión. En el management nunca tenemos fórmulas para aplicar sino que aplicamos conceptos, ideas y teorías que a veces funcionan y otras veces no lo hacen.

