



Libro Crecimiento inteligente

Cómo construir un negocio que perdure, al administrar los riesgos del crecimiento

Edward D. Hess
Columbia UP, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

En este fervoroso tratado académico, Edward D. Hess aplica más de media docena de distintas fuerzas para acabar con el “modelo mental de crecimiento” – también conocido como la mentalidad corporativa de “crecer o morir”. Según Hess, el culto ciego al crecimiento hace que las empresas manejen expectativas mediante la manipulación de sus ingresos y crezcan de manera descaradamente irresponsable. Hess brinda investigaciones, estudios de casos y rigor académico para convencernos de que debe haber una mejor manera – y la hay. El “crecimiento inteligente” ocurre cuando las empresas prosperan con base en planes detalladamente administrados, parámetros claros y razonables, y autoevaluaciones honestas. *BooksInShort* recomienda este nuevo y refrescante punto de vista a líderes empresariales, gerentes de todos los niveles, consultores en estrategia y aquellos de Wall Street que insisten en crecer, año tras año.

Ideas fundamentales

- El “modelo mental de crecimiento” promueve la mentalidad que impulsa a las compañías a “crecer o morir”.
- Como resultado, las corporaciones trabajan para mostrar un crecimiento predecible y continuo – a toda costa.
- Las empresas manejan legalmente sus ingresos – mediante métodos de contabilidad o venta de activos – para satisfacer o superar las expectativas de Wall Street.
- Ganar en el “juego de las ganancias” significa un alza de acciones en el corto plazo, pero probables resultados poco sanos en el largo plazo.
- El crecimiento por sí mismo no es garantía de éxito, y las empresas no crecen sin cierto nivel de riesgo.
- Durante una tormenta de nieve en el 2007, JetBlue aprendió que el crecimiento ilimitado puede llevar al desastre.
- Numerosos estudios y teorías demuestran que el crecimiento prolongado es, en gran medida, inalcanzable.
- El verdadero crecimiento corporativo se basa en mejoras paulatinas, no en ingresos manipulados.
- Las “ganancias auténticas” basadas en ventas reales y operaciones mejoradas son la medida adecuada del crecimiento de una empresa.
- El “crecimiento inteligente” es bueno para el cliente, la empresa y la economía en general.

Resumen

Los peligros del “modelo mental de crecimiento”

Los “modelos mentales” describen cómo los individuos, solos o en grupos, ven y procesan el mundo que los rodea. Si una pieza de información se alinea con sus modelos mentales, usted reconoce su valor y la usa. Si ella no apoya ni se relaciona con sus modelos mentales, probablemente su cerebro la descartará.

“El crecimiento nunca debe presuponerse como una meta”.

El modelo mental de crecimiento ha alcanzado un estatus de icono en los negocios modernos; impulsa a muchas organizaciones con el imperativo subyacente de que las empresas deben “crecer o morir”. El arco narrativo del modelo mental de crecimiento es simple: El crecimiento es indiscutiblemente positivo, y el crecimiento óptimo es tanto previsible como continuo. Las empresas privadas no suelen cuestionar la validez del crecimiento como su objetivo principal. Para las corporaciones públicas, “las reglas de Wall Street” imponen el incremento de las ganancias trimestrales como la única medida de éxito. Los analistas de bancos de inversión calculan

las ganancias trimestrales futuras y, si su empresa supera los pronósticos de Wall Street, impulsa el precio de sus acciones. Pero, si no cumple con los pronósticos (independientemente de que se haya desempeñado bien según otras medidas), el precio de las acciones se viene abajo.

“El modelo mental de crecimiento exige jugar a las ganancias, lo que distorsiona las ganancias corporativas y puede suprimir inversiones necesarias de largo plazo”.

Para evitar estas graves consecuencias, muchas empresas juegan “a las ganancias”. Con la ayuda de abogados, banqueros y contadores, las empresas pueden legalmente manipular cifras trimestrales, mediante distintos tiempos en los ingresos, cambios en los términos de los créditos, atraso en el registro de gastos, o ventas de activos. Éstas son sólo algunas de las “mejores prácticas” que usan las empresas para cumplir con las expectativas de Wall Street e incrementar el precio de sus acciones. Jugar y ganar a las ganancias beneficia – por lo menos en el corto plazo – a ejecutivos, accionistas y aquellos consultores a quienes se paga por incrementar las ganancias. Pero los niveles de crecimiento que espera Wall Street son, a la larga, inalcanzables, y pueden debilitar la salud de una empresa y la integridad misma de los mercados financieros.

“En términos académicos, el modelo mental de crecimiento es sumamente limitado. En términos prácticos, es una meta poco realista a la que rara vez se llega”.

El crecimiento por sí mismo no es garantía de éxito y las empresas no crecen sin cierto nivel de riesgo. Debido al dominio del modelo mental de crecimiento, a menudo tratan de crecer sin evaluar plenamente las consecuencias o, peor aún, a pesar de las probables consecuencias. La búsqueda del crecimiento a toda costa distorsiona la noción misma de lo que significa la expansión y la excelencia. Las empresas deben encontrar mejores formas de operar – medios más productivos para fabricar o vender sus productos y servicios – con el fin de generar “ganancias auténticas” y no manipuladas.

JetBlue: Un caso de operación demasiado rápida, y antes de tiempo

JetBlue Airways irrumpió en la escena de la aviación de pasajeros en EE.UU. en el 2000. La nueva aerolínea tuvo gran éxito casi desde el inicio; creció con rapidez, aumentó el número de sus rutas y de sus aviones. Pero en febrero del 2007, todo cambió cuando una enorme tormenta de nieve azotó la costa este de EE.UU., canceló vuelos y cerró aeropuertos. Aunque el mal tiempo afectó a todas las aerolíneas, JetBlue fue la que más sufrió: Los “problemas en sus sistemas de comunicaciones y en cambios de precio a los billetes, además de aquellos en el manejo de la tripulación y los cambios de ruta”, dejaron atorados a los pasajeros en 10 aviones de JetBlue en el aeropuerto JFK en Nueva York. Los pasajeros de un vuelo de JetBlue que estaba repleto “estuvieron 11 largas horas atrapados en la pista”.

“El crecimiento es un proceso complejo, y ese proceso no se ajusta a un mundo determinista, lineal, de equilibrio mecanicista como lo ha modelado matemáticamente la economía neoclásica”.

Tras la tormenta, el director ejecutivo y fundador David Neeleman culpó por el desastroso desempeño de la aerolínea a “una administración deficiente y un reducido sistema de comunicaciones” que claramente no correspondían al incremento de rutas y vuelos. El brillante crecimiento de JetBlue cegó a los ejecutivos a la necesidad de “personas, procesos y procedimientos adecuados” que hubieran podido manejar contingencias, incluso una tan predecible como una tormenta de nieve en el noreste de EE.UU. en febrero. Neeleman reemplazó rápidamente al director de operaciones y al jefe de operaciones de la empresa en JFK, pero fue sólo el inicio: Unos meses más tarde, el consejo de administración de JetBlue despidió a Neeleman, su director ejecutivo.

El camino hacia la derrota

Múltiples estudios y enfoques interdisciplinarios muestran que el modelo mental de crecimiento no es sólo deficiente y poco realista, sino una descripción inexacta del desempeño real de un negocio. Observe estos seis estudios y sus resultados:

1. **“El estudio McGrath”** – Sólo un pequeño número de empresas en esta encuesta demostró tasas de “crecimiento continuo” de 5% durante cinco años. Más del 90% de esas empresas usó adquisiciones para impulsar su crecimiento.
2. **“El estudio Lipton”** – De 3.700 compañías, sólo el 3.3% mejoró las utilidades consistentemente, y sólo el 1% de ellas creció de manera predecible.
3. **“El estudio McKinsey”** – La investigación mostró que las empresas que tuvieron un crecimiento continuo y consistente eran, en su mayoría, corporaciones en “industrias de alto crecimiento”.
4. **“El estudio de la junta ejecutiva corporativa”** – Casi el 90% de las empresas de *Fortune 100* de 1955 al 2006 tuvo “niveles estables de crecimiento” que interrumpieron los incrementos lineales de ingresos.
5. **“El estudio Hess del índice de crecimiento orgánico”** – No más del 11% de las empresas en este estudio – que se enfocó sólo en ganancias auténticas, no manipuladas – logró un crecimiento estable y repetitivo.
6. **“El estudio de Wiggins y Ruefli”** – Este estudio descubrió en el largo plazo que “el desempeño económico superior y sostenido” es una “rareza” y cuestionó el crecimiento como objetivo corporativo.

“Una variable importante que falta en el modelo mental de crecimiento es la que incluye a los seres humanos, lo que implica imprevisibilidad, irracionalidad y dinámicas de relaciones personales”.

No obstante, los mercados de capital, sostenidos por principios económicos ampliamente aceptados, aún sancionan a las empresas que no ofrecen “un crecimiento estable y continuo”. El modelo mental de crecimiento sigue impulsando a las compañías a pesar de no tener semejanza alguna con la forma en la que realmente funcionan las empresas. Los modelos económicos neoclásicos, que se basan en las matemáticas y en la teoría para simular actividades financieras reales, siguen respaldando este modelo mental dominante. Sin embargo, los teóricos más modernos cuestionan la relevancia del modelo. Los economistas industriales observan que la correlación entre el crecimiento y las utilidades es mucho menor de lo que se podría pensar, lo que desafía la perspectiva tradicional de que “el crecimiento es igual a las utilidades”. La economista Edith Penrose postuló que las ambiciones, capacidades y atención de la gerencia determinan la tasa de progreso de una corporación. Los investigadores en el campo de la economía de complejidad ven el mundo como “dinámico, interactivo, adaptativo, cambiante e impredecible”. Rechazan la linealidad del modelo mental de crecimiento y consideran que el crecimiento es más irregular que estable. Estos economistas proponen que las empresas deben tender a mejorar, aprender y compartir continuamente como señal corporativa, que no necesariamente se relaciona con la utilidad o el incremento de activos. “La economía

ecológica de estado estable” menciona los recursos limitados al progreso ilimitado, y los economistas conductuales asocian la naturaleza discontinua del crecimiento a la inherente irracionalidad e ineficiencia de los seres humanos.

“El crecimiento puede ocurrir sin mejora. Y las mejoras pueden ocurrir sin crecimiento. El crecimiento por sí mismo no evitará el fracaso de una empresa”.

Aunque las teorías sugieren que el crecimiento estable debería ser posible, la realidad dice que no lo es. La “hipercompetencia” en un mundo de negocios global y tecnológico ha cambiado el juego del crecimiento. Las investigaciones muestran que las ideas tradicionales sobre las ventajas competitivas a largo plazo para las compañías ceden el paso a las ventajas competitivas a corto plazo, o incluso a ventajas competitivas “relativas”, que llevan de forma más natural a periodos esporádicos e intermitentes de crecimiento. La biología también contradice el modelo imperante de crecer o morir. De hecho, para algunas especies, crecer es morir: Los depredadores suelen optar por presas más grandes. Si quiere prosperar, un organismo debe adaptarse y cambiar continuamente, pero no siempre de manera ordenada y estable. Cada vez es más claro que cumplir con el modelo mental de crecimiento y jugar a las ganancias implican una evidente ignorancia de la realidad.

Hágalo bien

Las empresas que se oponen a la tendencia de crecer a toda costa para generar ganancias auténticas tienen mucho en común: Siguen “estrategias disciplinadas y centradas”. Sus gerentes son “operadores humildes y apasionados” que maximizan las capacidades de sus empleados. Estas empresas no son necesariamente las más innovadoras, pero actúan consistentemente y progresan poco a poco. Hacen hincapié en la alineación interna entre personas, estrategias, normas y recompensas. Y siguen los nueve pasos de la “evolución del crecimiento”:

1. Empiezan por incrementar sus operaciones geográficamente.
2. Extienden su gama de productos a sus clientes actuales.
3. Amplían sus ventas a nuevos mercados.
4. Agregan valor a su oferta actual de productos.
5. “Se enfocan en costos eficientes”.
6. Impulsan la “productividad tecnológica” con sus proveedores y fabricantes.
7. Estratégicamente adquieren productos o clientes en “pequeña escala”.
8. Evolucionan de la venta de productos discretos a “la venta de soluciones”.
9. Regresan al paso 1, a la vez que mejoran sus procedimientos.

“El crecimiento presiona al liderazgo, la cultura y los empleados de una empresa; a su calidad y controles financieros, y a sus procesos de ejecución”.

Este enfoque paso a paso, a menudo experimental (y lo que de él resulta) rara vez se desarrolla de manera “estable y continua”. Dicho de otra manera, el curso del progreso real rara vez corresponde al modelo mental de crecimiento.

Hacia un “crecimiento inteligente”

El resultado final, tanto en la naturaleza como en los negocios, es que el crecimiento debe ser orgánico, planeado y cuidado. El crecimiento inteligente permite a una empresa agregar valor a sus partes. La empresa debe crecer porque se compromete a tener un “crecimiento auténtico” y está dispuesta a aceptar los riesgos que conlleva. El crecimiento auténtico produce ganancias reales que se originan a través de “transacciones en condiciones equitativas” y operaciones mejoradas. A diferencia de las ganancias manipuladas que proporcionan un alza rápida y a corto plazo, las ganancias del crecimiento auténtico reflejan una compañía que sirve a un conjunto distinto de amos – no a Wall Street, sino a clientes, empleados y grupos de interés.

“Las buenas estrategias no son buenas si la gente no puede llevarlas a cabo ... las personas sólo pueden cambiar hasta cierto límite, tanto en rapidez como en frecuencia, y cualquier cambio provocará errores”.

¿Mejora su empresa? ¿Logra satisfacer las necesidades de sus clientes? Si así es, el crecimiento podría ser una buena opción – pero sólo si la compañía puede manejarlo adecuadamente. El crecimiento es cambio, y el cambio es difícil en las culturas, las personas y los procesos. Las empresas pueden expandirse sólo en la medida en la que sus empleados puedan manejar todo lo que conlleva el crecimiento. El crecimiento puede impulsar una empresa a un campo de juego en el que la empresa aún no está lista para competir, ya sea porque su equipo gerencial no está preparado o porque ya hay ahí un competidor más veloz. De manera crucial, lo más grande no es lo mejor, sólo lo mejor es mejor.

“¿Con qué debe remplazarse el axioma de crecer o morir? Debe sustituirse por ‘mejorar para seguir siendo competitivo’”.

Nunca crezca por el simple hecho de crecer. Antes de comprometerse a crecer, haga una serie de preguntas difíciles – y esté dispuesto a dar respuestas honestas. Debe saber, por ejemplo, el “porqué” detrás de su decisión. También debe considerar las “condiciones previas para el crecimiento”: ¿Está preparada su gente para crecer?; ¿puede su cultura corporativa resistir el impacto?; ¿atraerá su crecimiento a un nuevo competidor?; ¿cómo sabrá si el crecimiento realmente funciona? Si su empresa es privada, también tendrá que considerar otros factores. Debido a que tiene menos recursos que una empresa pública, un “error de crecimiento” que produce una simple oleada en una empresa pública podría provocar un trastorno masivo en su organización. Los errores comunes de crecimiento de las empresas privadas incluyen:

- Crecer considerablemente sin planear las dificultades por venir.
- No poder “manejar el ritmo de crecimiento”.
- Cambiar la dinámica de trabajo entre las personas, estructuras y procesos.
- Estar en un nivel superior que los empleados que llevan mucho tiempo en la empresa y que antes eran importantes.
- Crecer más allá de los recursos de la empresa.

“Creo que es de interés nacional promover y facilitar sistemáticamente la creación de empresas con crecimiento inteligente que perduren”.

El crecimiento inadecuado o irresponsable garantiza que tendrá problemas. Sin embargo, paradójicamente, no puede dejar de avanzar; no mejorar no es opción. Así que sustituya la actitud obsesiva de crecer o morir con una mentalidad que mejore productos y servicios, funcione con mayor eficacia y agregue valor para sus clientes. Tenga en mente que el crecimiento que no es inteligente no sólo es malo para los negocios – es malo para toda la economía.

Sobre el autor

Edward D. Hess, profesor en la Escuela de Negocios Darden de la Universidad de Virginia, ha escrito ocho libros.
