

La trampa del crecimiento

PARA ESCAPAR DEL CÍRCULO VICIOSO QUE REPRESENTA UN AUMENTO DE LOS INGRESOS SIN EL CORRELATO DE LA RENTABILIDAD, LAS EMPRESAS TIENEN QUE INVERTIR EN LA VENTAJA COMPETITIVA, DESARROLLANDO COMPETENCIAS CRÍTICAS EN TRES ÁREAS: OPERACIONES, ORGANIZACIÓN Y MARKETING ESTRATÉGICO.

Mary Larson es socia de la práctica de Industrias de Consumo y Comercio Minorista en la oficina Toronto de A. T. Kearney. Graeme Deans es socio de la práctica de Estrategia, también en la oficina Toronto de la consultora.

El escritor y ambientalista estadounidense Edward Abbey (1927-1989) dijo cierta vez que “el crecimiento por el crecimiento mismo es la ideología de la célula cancerígena”. Muchos creen que juzgó de manera errónea la naturaleza humana, y sostienen que crecer por el mero hecho de crecer es, justamente, lo que da impulso al capitalismo. Sin avalar por completo el pensamiento de Abbey, sugerimos que el crecimiento “per se” es un concepto sobrevalorado, carente de visión de futuro y peligrosamente adictivo.

Buena parte del pensamiento estratégico está edificado sobre axiomas que no siempre son ciertos. “El crecimiento crea valor para el accionista.” “Los mercados recompensan con creces el crecimiento, ya sea orgánico o relacionado con una fusión.” “Nunca se aleje de las expectativas de crecimiento del mercado porque lo pagará con la caída del precio de su acción.” Según nuestra investigación, la verdad de estas proposiciones depende de otros factores. La creación de valor para los accionistas es el resultado de una estrategia de crecimiento que desarrolla competencias en tres áreas:

- **Operaciones:** convertirse en el competidor de menor costo y mayor calidad de su industria.
- **Organización:** traspasar las barreras que impiden el desarrollo organizacional y fomentar una cultura del crecimiento.
- **Marketing estratégico:** aplicar las cuatro P del marketing —producto, plaza (el punto de venta o mercado), precio y promoción— para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.

Sin estas competencias, el crecimiento se convierte en una trampa de la que es difícil escapar, porque no necesariamente está a tono con los verdaderos impulsores de la rentabilidad de largo plazo.

La historia

Considere el caso de McDonald’s. Hasta fines de los ’90, la empresa de comidas rápidas crecía a un ritmo vertiginoso. Abría nuevos restaurantes, ampliaba su menú y “servía a miles de millones” de clientes. Pero ese foco implacable en el crecimiento de los ingresos se malogró con el transcurso del tiempo. A medida que los nuevos locales canibalizaron el mercado de los más antiguos, los franquiciados dejaron de ganar dinero. Los ingresos promedio por restaurante cayeron de US\$ 1,3 millón en 1993 a US\$ 900.000 en 2002. Mientras tanto, durante el mismo período, los gastos de capital en los mercados internacionales diluyeron los márgenes operativos de casi el 27 por ciento al 14 por ciento.

Los franquiciados empezaron a recortar gastos. La calidad de la comida se deterioró, los baños ya no estaban impecables y el personal perdió su típica amabilidad. En 2002, por primera vez en toda su historia, McDonald’s registró una pérdida trimestral. Sus acciones cayeron a US\$ 16, y la empresa despidió a su CEO. El nuevo presidente ejecutivo,

Jim Cantalupo, tuvo el coraje de decirles a los inversores bursátiles que la compañía se estaba replegando.

En 2003, McDonald's lanzó una estrategia llamada "Plan para Ganar", centrada en renovar los locales existentes, mejorar los menús y desacelerar el crecimiento internacional. Con el foco puesto en el cash flow y no en la apertura de nuevos restaurantes, buscó revitalizar la marca, las instalaciones y el servicio. Los componentes de la estrategia fueron, por un lado, la gestión de marca y de cartera, que incluyeron la creación de un menú nuevo y más sano, y la campaña "Me encanta". Y, por el otro, concentrarse en la excelencia operativa para garantizar que las comidas se sirvieran con rapidez y los baños estuvieran siempre limpios. El foco organizacional y el liderazgo de equipo fueron tan efectivos, y tan alto el grado de compromiso de todos los empleados con la reconversión, que la nueva estrategia prosperó a pesar del fallecimiento de Cantalupo, en abril de 2004, y nueve meses después el de su sucesor, Charlie Bell. El precio de la acción de la firma empezó a recuperarse. Al dejar de lado la política del crecimiento per se, McDonald's creó las condiciones propicias para la construcción de valor.

Ahora veamos lo que pasó con Apple. La mayoría recuerda el sorprendente ascenso del precio de su acción, de US\$ 7 en diciembre de 2002 a US\$ 200 en diciembre de 2007. Un ascenso impulsado por el hecho de que sus ventas netas se cuadruplicaron, alimentadas por los 100 millones de iPods vendidos desde 2001, los 3.000 millones de descargas de iTunes hasta agosto de 2007, las nuevas generaciones de computadoras, y el advenimiento del iPhone y de Apple TV. ¿Cuál fue la clave de ese crecimiento? No fue, sin duda, una estrategia basada en fusiones y en una publicidad audaz. Apple emergió de su crisis de fines de los '90 gracias a su foco en la innovación y en acelerar el proceso de producción. Identificó una cartera de productos con la misma interfaz de usuario, y supo aprovechar la sinergia entre las ventas de dispositivos iPod, descargas de iTunes y computadoras Mac para que los clientes le compraran más. Como frutilla del postre, sus ahora famosos "Apple Stores", atendidos por expertos, brindan el ambiente perfecto para ver la tecnología en movimiento y tentarse con compras aún más grandes. Además, Apple se destaca por su excelencia operativa, su sólido liderazgo, y una innovación y gestión de marca sobresalientes.

Finalmente, analicemos el caso de Altria, la compañía madre de Philip Morris en los Estados Unidos, fabricante de los cigarrillos Marlboro y Virginia Slims, entre otras marcas. Todos conocen los formidables litigios que viene enfrentando la industria. Algunos saben, también, que a principios de los '90, la empresa hizo enormes esfuerzos para salir de la trampa del crecimiento a cualquier costo. Aunque muchos siguen considerando que es un negocio indeseable, lo cierto es que fuentes respetables ubican el reconocimiento de la marca Marlboro entre el puesto seis y el 14 a escala mundial. Disfruta de una participación de mercado en los Estados Unidos de más del 45 por ciento, y su participación en el mercado mundial es superior al 25 por ciento, a pesar de las restricciones legales que pesan sobre la publicidad.

¿Cuáles son los impulsores del éxito de Altria? Un marketing sólido a escala global y el equipo de gestión más fuerte de la industria.

El análisis

Como ilustra el Gráfico 1, no estamos diciendo que el aumento de los ingresos es irrelevante. Pero hemos descubierto que el crecimiento rentable —es decir, el que aumenta el valor para el accionista— es el resultado de competencias críticas en términos de escala y excelencia operativa, foco organizacional y liderazgo, y gestión de marketing y de las 4 P. Tampoco queremos establecer una correlación comprobable; digamos que se trata de una hipótesis de trabajo, más valiosa que los axiomas del crecimiento por sí mismo porque tiene consecuencias inesperadas para el management.

Considere los diversos y, en ocasiones, radicales enfoques que las empresas han aplicado en el pasado para alentar el aumento de los ingresos. A menudo, el aspecto más notable de esas estrategias de crecimiento fue su espectacular fracaso. Dos claros ejemplos son la diversificación no relacionada (la compra de Tiffany por parte de Avon en 1979, y la fusión entre Time Warner y America Online en el año 2000) y la audaz concentración ante los avances de una tecnología revolucionaria (la ola de compras de Nortel, alentada por la burbuja de Internet).

Esta hipótesis sugiere que no hay algo radical en el crecimiento rentable, sino que proviene de la correcta resolución de una compleja serie de disyuntivas entre invertir en el aumento de los ingresos e invertir en la ventaja competitiva. Nuestro punto de vista es que la ventaja competitiva, reflejada en el retorno total para el accionista (RTA), debería ser prioritaria, porque cuando se desarrolla y sostiene en el tiempo las oportunidades de crecimiento aparecen solas y evolucionan de manera rentable.

En su repliegue, por ejemplo, McDonald's redujo la complejidad de sus operaciones, en parte al simplificar el menú. Cualquier nuevo producto tenía que cumplir con

Gráfico 1. El crecimiento rentable depende de tres capacidades

Capacidad	Elementos de la ventaja competitiva	Ventaja
Escala y excelencia operacional (Operaciones de bajo costo)	<ul style="list-style-type: none"> ● Integra las operaciones y las adquisiciones de la compañía. ● Busca una sólida productividad de los activos y la mejora continua. ● Explora tecnologías innovadoras. ● Administra la flexibilidad, la capacidad y el outsourcing de manera efectiva. ● Cuenta con capacidades únicas (cadena de abastecimiento, red de distribución, ventas). 	Mantiene operaciones de bajo costo, productos de alta calidad, y rapidez para llegar al mercado.
Foco organizacional y liderazgo (Cultura ganadora)	<ul style="list-style-type: none"> ● Define metas desafiantes para aumentar los ingresos y las ganancias. ● Capitaliza los cambios dinámicos de la industria en fusiones y adquisiciones. ● Crea estrategias de mitigación del riesgo específicas de la industria y visionarias. ● Persigue la agilidad organizacional con una inercia estructural mínima. ● Selecciona un equipo de gestión con sólidos antecedentes en la supervisión. 	Respalda el crecimiento rentable inteligente y una estrategia evolutiva consistente y constante.
Marketing estratégico y las 4 P (Crecimiento de los ingresos)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantiene una propuesta de valor consistente (diferenciación de productos o costos). ● Se focaliza en la cartera para dominar las categorías centrales. ● Mejora la innovación en los productos (de forma continua) y adapta las inversiones al ciclo de vida. ● Se focaliza en estrategias de segmentación por geografía o por cliente, o ambos. 	Cuenta con un fuerte valor de marca, lealtad de los clientes, poder de precios y crecimiento de las ventas.

Gráfico 2. Matriz: crecimiento versus retornos del mercado



la exigencia de ser sencillo de preparar. Así reposicionó su marca, depuró su estrategia de precios y accionó la palanca de la segmentación del mercado, asegurándose de que apuntaba a los adultos jóvenes y las mujeres con hijos pequeños.

De la misma manera, la estrategia de crecimiento de Apple consistió en re-finir el posicionamiento de su marca, y luego accionar las diversas palancas del crecimiento estratégico: estrategia de canales (Apple Stores), estrategia de precios y, en especial, gestión de la experiencia del cliente. Al entender cómo los clientes usaban sus productos, Apple logró maximizar su excelencia en la fabricación y la gestión de la cadena de abastecimiento.

Más recientemente, en una movida audaz, Altria anunció que se desprenderá de su negocio Philip Morris International y lanzará una batería de productos innovadores bajo su marca estrella, Marlboro, a fin de acelerar el crecimiento en el exterior.

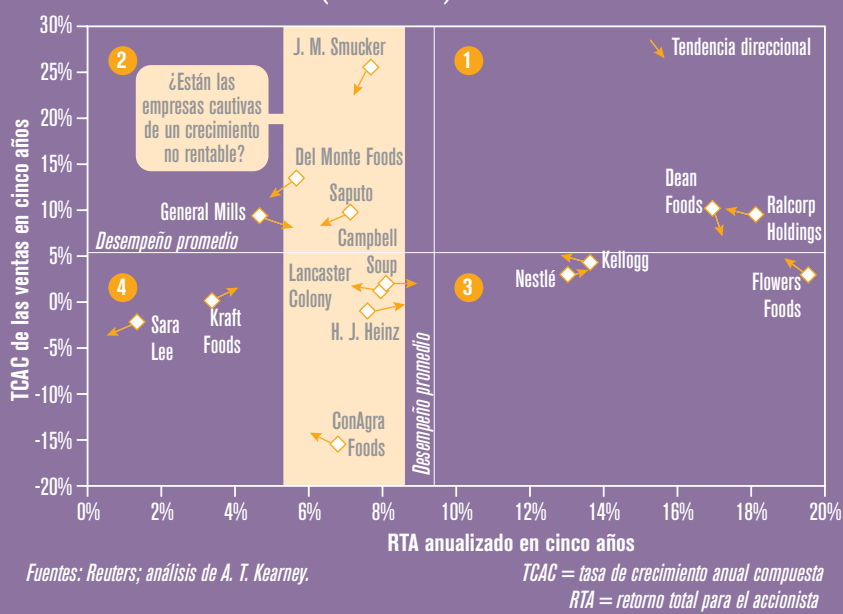
Zambullida a fondo

Para ayudar a entender la dinámica en que se sustenta esta hipótesis, analizaremos el sector de los bienes de consumo envasados (CPG, por su sigla en inglés), con un foco específico en la fabricación de alimentos. Para ello clasificaremos a las empresas en una matriz basada en el crecimiento y los retornos del mercado (ver Gráfico 2). Tal como puede observarse, las compañías del cuadrante 1 (extremo superior derecho del gráfico) tienen un desempeño superior al promedio en la tasa de crecimiento anual compuesto de sus ventas (TCAC, indicador del crecimiento de los ingresos) y en el retorno total para el accionista (RTA), que es el mejor indicador del aumento del valor que perciben. Las empresas de ese cuadrante son las que tienen más éxito, tanto en términos del crecimiento de los ingresos como de los retornos. Vamos a denominarlas “cultivadoras de la ventaja competitiva”.

En el cuadrante superior izquierdo (2), las compañías son “compradoras de crecimiento”. Sus ingresos aumentan de manera acelerada, pero eso no se traduce en un rendimiento accionario superior al promedio. Por su parte, las compañías del cuadrante 3 (inferior derecho) están operando bien en los mercados pero no crecen con rapidez, razón por la cual las llamaremos “guardianas de la ganancia constante”. Por último, el cuadrante 4 (inferior izquierdo) incluye a las empresas “de pobre desempeño”, porque tanto el crecimiento de sus ingresos como el rendimiento de sus acciones están por debajo de los valores promedio.

Los datos del sector de alimentos envasados correspondientes al período 2002-2006 revelan que, en todo el segmento, el sólido crecimiento de los ingresos no siempre se tradujo en retornos más altos para el accionista (ver Gráfico 3). De haber sido así, se habría producido un agrupamiento de los resultados a lo largo de una diagonal que iría del cuadrante 4 al cuadrante 1. En cambio, las compañías de rápido desarrollo, como J. M. S-mucker y Del Monte Foods, fueron compradoras de crecimiento, con un retorno total

Gráfico 3. Crecimiento de las ventas versus retornos del mercado en la fabricación de alimentos (2002-2006)



para el accionista anualizado inferior al promedio. Por otro lado, entre las guardianas de la ganancia constante se contaban algunas de las empresas más rentables, como Nestlé, Kellogg y Flowers Foods.

En el cuadrante 1 se ubicaba Ralcorp Holdings, líder en alimentos de marca propia, escindida de Ralston Purina en los años '90. Después de su ola de compras de finales de esa década, Ralcorp dedicó el período 2002-2006 a mejorar la ejecución. En el año 2007 (no incluido en estos resultados), fue noticia por la adquisición de la compañía de cereales para el desayuno Post, una medida que pareció complementar sus años de crecimiento orgánico.

Para ilustrar mejor las difíciles elecciones que conducen al crecimiento rentable y de largo plazo, analizaremos algunas de las corporaciones más grandes y conocidas de este sector. Kellogg, por ejemplo, una guardiana de la ganancia constante, con tasas de crecimiento tan sólidas que casi podría ubi-

carse en el cuadrante 1, tiene una cartera de marcas bien administrada, por lo cual disfruta de un gran poder para fijar precios en sus nichos de alimentos para el desayuno y refrigerio. Con un programa extraordinario de entrega directa a las tiendas, lidera a su grupo de pares en eficiencia de activos, así como en márgenes operativos y netos. Tiene una firme estrategia de reinvertir en las marcas de los segmentos en expansión, y lo único que desacelera su crecimiento es su limitada presencia internacional.

A Sara Lee, por el contrario, le ha costado reestructurar sus operaciones para mejorar el desempeño. Sigue reduciendo su diversificada cartera y abandonando sectores (como la ropa interior y la lencería), pero preserva sus negocios de repostería, bebidas, carnes procesadas, cuidado del cuerpo y del cabello, insecticidas y cuidado del calzado. La mayoría de estas categorías tienen poco margen para la diferenciación, y muchas de las marcas de Sara Lee no son muy conocidas. La compañía mantiene unidades de negocios independientes que provocan problemas de alineación e ineficiencias, y sus marcas fragmentadas por región le impiden explotar las economías de escala. Por esta razón, la productividad de sus activos es baja (en especial en relación con su gran tamaño), al igual que sus márgenes netos y operativos.

En otras palabras, esos tres elementos de la ventaja competitiva —excelencia operativa, sólido liderazgo y marketing estratégico— explican mejor el desempeño de las empresas mencionadas que los análisis comunes de las estrategias de crecimiento. Lo mismo ocurre en todo el sector:

- En el cuadrante 2, la innovación y la cartera focalizada de Smucker impulsaron el crecimiento de sus ventas, mientras que su liderazgo y su sólida trayectoria de integración despiertan esperanzas de un potencial aumento de su retorno total para el accionista (RTA).

- En el cuadrante 3, Nestlé tiene varias marcas sólidas, y su crecimiento sólo se ve limitado por la madurez de los mercados en los que opera. Su liderazgo estable le permite apuntar ahora a las categorías de salud y bienestar, para dar impulso a la rentabilidad y el crecimiento futuros.

- En cambio, aunque ConAgra Foods, en el cuadrante 4, tiene algunas marcas sólidas, el hecho de que también posea muchas marcas de segundo y tercer nivel limitó el efecto palanca de sus precios minoristas. Las empresas que ha adquirido aún no están del todo integradas, y sufrió una significativa rotación en su equipo de líderes.

En síntesis, el crecimiento de los ingresos no explica, por sí mismo, los retornos para el accionista. Hay empresas que quedan atrapadas en un ciclo de crecimiento no rentable.

La búsqueda de resultados

Cuando el jefe de una unidad de negocios tiene una meta de reducción de costos del 5 por ciento, puede generar un plan de cumplimiento riguroso e inteligente. En cambio, si el objetivo es un crecimiento adicional del 3 por ciento, por lo general el plan se redu-

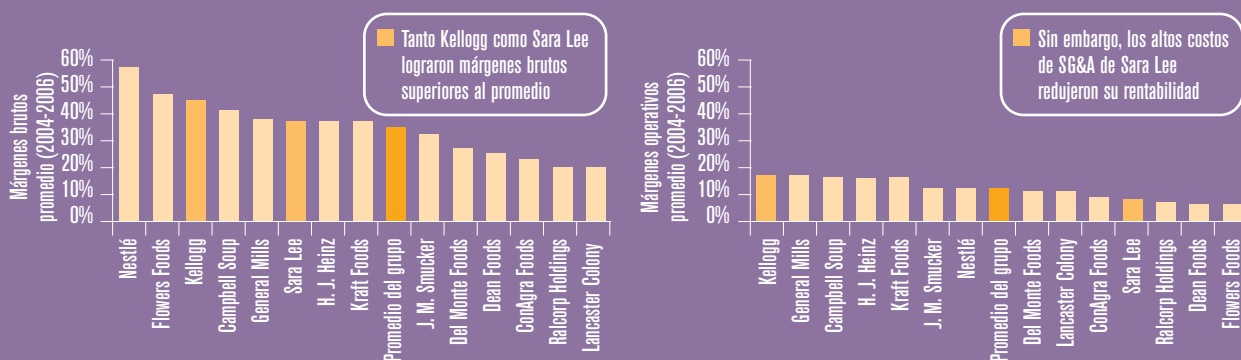
EL CAMINO HACIA EL CRECIMIENTO RENTABLE

¿Por qué tantas empresas insisten en crecer a cualquier costo? Quizá porque resulta más sencillo que el arduo trabajo de una gestión efectiva en materia de costos y de activos. Pero es vital que lo encaren, por cuanto descubrirán las palancas que deben accionarse para lograr la ventaja competitiva.

Analicemos, en primer lugar, la gestión de costos. El lado izquierdo del Gráfico A muestra el desempeño en márgenes brutos (la relación entre la capacidad para imponer precios más altos y la de controlar los costos de producción) de las empresas fabricantes de alimentos, y permite identificar las fortalezas a desarrollar. Por ejemplo, la palanca que tuvieron que accionar Nestlé y Kellogg fue la de los precios. Ambas tienen marcas fuertes, capaces de controlar los precios y generar altos márgenes brutos mediante el aumento de los ingresos. En cambio, la palanca de Flowers Foods es la de las eficiencias en la producción, que generan altos márgenes brutos mediante la reducción de costos. El lado derecho del Gráfico A muestra a las empresas que tra-

pieron usar mejor la escala. A veces, la gestión de activos depende del producto y, en este caso, Kraft y Nestlé fabrican productos lácteos que requieren muchos activos. En general, aquí el problema clave es la complejidad. Kellogg, General Mills y Campbell Soup ponen el foco en el producto. Smucker y Lancaster Colony están entre las compañías más pequeñas del grupo, con menos de US\$ 5.000 millones en ventas y, sin embargo, lograron una eficiencia en el uso de sus activos superior al promedio. Para ellas también, el foco de los gerentes en un nicho de productos puede haber contribuido a su rentabilidad. Del mismo modo, Sara Lee y ConAgra, de bajo desempeño, tuvieron dificultades con sus carteras de productos no focalizadas. Esa complejidad redujo su capacidad para aprovechar el tamaño a fin de mejorar la eficiencia. Aquí también, la palanca a accionar es la de la gestión interna. Con iniciativas estratégicas internas destinadas a reducir la complejidad, estas empresas podrán encontrar el camino hacia el crecimiento rentable.

Gráfico A. Marcas sólidas y eficiencias operativas aumentan la rentabilidad

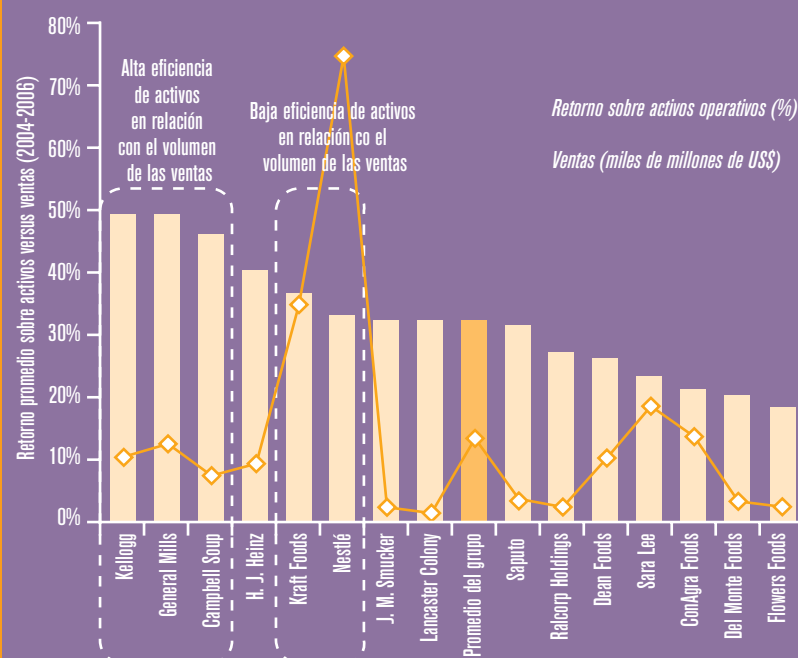


Fuentes: Factset; análisis de A. T. Kearney.

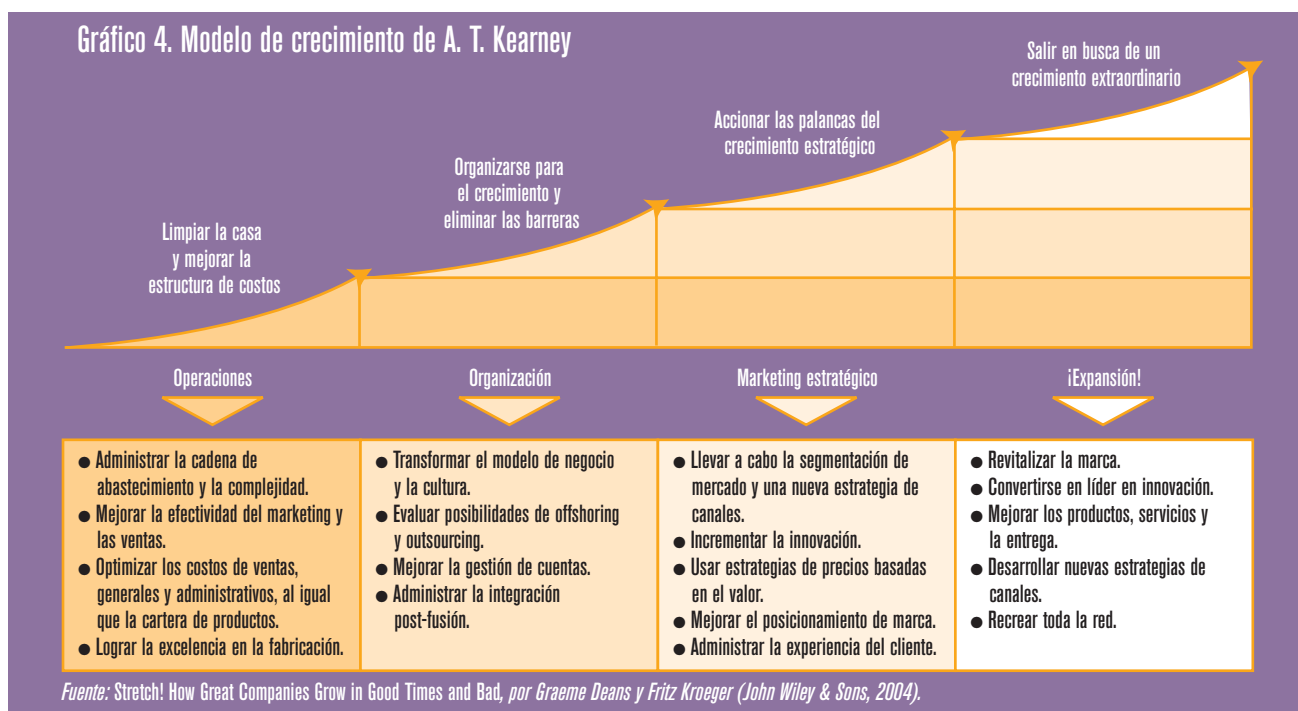
SG&A = gastos de ventas, administrativos y generales.

ducen estos márgenes brutos en rentabilidad, y pone de relieve otro conjunto de palancas clave. Consideremos, por ejemplo, a Sara Lee. Debido a sus altos costos en ventas, gastos administrativos y gastos generales (SG&A), sus márgenes operativos se ubicaban muy por debajo del promedio del grupo, aunque sus márgenes brutos estaban por encima. ¿Qué debe hacer Sara Lee para llegar a un crecimiento rentable en el largo plazo? Debería accionar una palanca específica, en este caso la de los costos de SG&A. A modo de comparación, compañías como Kellogg y H. J. Heinz accionaron esa palanca mediante una gestión efectiva para reducir estos costos en relación con sus márgenes brutos, y el resultado fue un aumento de las ganancias. La gestión de activos, es decir la capacidad para traducir el tamaño en uso eficiente de los activos operativos, es otro de los componentes que sienta las bases del crecimiento rentable. El Gráfico B muestra que, aunque Kraft y Nestlé tienen ingresos considerables, no son muy eficientes en el uso de sus activos. Tres compañías relativamente pequeñas —Kellogg, General Mills y Campbell Soup, cada una con ingresos por debajo del promedio del grupo— su-

Gráfico B. No todas las empresas saben aprovechar su escala



Fuentes: Factset; análisis de A. T. Kearney.



ce a algunos garabatos en una servilleta de papel y a la búsqueda de un competidor para adquirir. Las acciones sólo se vuelven más claras y sencillas cuando deja de perseguirse el crecimiento por sí mismo.

Una guía efectiva para fortalecer las tres competencias fundamentales del crecimiento rentable es el modelo de A. T. Kearney (ver Gráfico 4). Mientras procura desarrollar una cartera de iniciativas estratégicas, usted puede poner el énfasis en pasos individuales que dependerán de su posicionamiento competitivo. En una institución financiera, por ejemplo, podría ser reducir la complejidad, optimizar los gastos de ventas, generales y administrativos (SG&A, por su sigla en inglés) y trabajar en la segmentación del mercado. Para una compañía con marcas débiles, buena parte de la tarea podría centrarse en optimizar la cartera de productos y el posicionamiento de la marca. Las fortalezas y debilidades individuales, combinadas con las características del mercado, determinan la mejor manera de expandirse para alcanzar un crecimiento extraordinario.

La buena noticia es que las tres competencias —aumentar las economías de escala mediante mejoras operativas, crear una cultura organizacional ganadora y llevar adelante un marketing estratégico— son conceptos lo bastante nobles como para convertirse en parte de una declaración de misión que inspire a la gente y, al mismo tiempo, conforman un mecanismo tangible y pragmático que genera mejoras significativas en el mundo real. ●

© Gestión/Executive Agenda

© 2008, A. T. Kearney. Reproducido con la correspondiente autorización.