

La falacia del crecimiento

Los gerentes están empeñados en hacer crecer las empresas a su cargo. ¿Hacerlas crecer en qué? En sus cifras de ventas.

Para un gerente promedio crecer consiste en vender más. Si este año su empresa aumenta sus ventas respecto al anterior, se tranquiliza, porque asume que las cosas van bien, y si vende lo mismo o menos, se preocupa, porque le parece que las cosas van mal.

**Creecer las
ventas puede
resultar una
idea calamitosa**

Y lo mismo piensa el año siguiente y todos los años. Un gerente no se permite el lujo de aceptar que el crecimiento de las ventas tiene un tope. Cree que siempre es posible y deseable vender más. Es lo que llamo la falacia del crecimiento.

¿De dónde proviene la obsesión de los gerentes por aumentar las ventas? Del estado de resultados (llamado anteriormente estado de pérdidas y ganancias), que es la óptica desde la cual los gerentes conducen sus empresas.

Desde el punto de vista del estado de resultados, si crecen las ventas se espera que crezcan las utilidades, y si crecen las utilidades, la conclusión del gerente es que está haciendo bien su trabajo porque la empresa va bien.

**Los gerentes
siguen
conduciendo
sus empresas
bajo la óptica
del estado de
resultados**

Pero esta conclusión puede ser incorrecta. Obstinarsse en crecer las ventas puede convertirse en una aventura calamitosa que precipita o acelera la crisis.

Con frecuencia atiendo en mi oficina consultas de gerentes de empresas en la ruina cuyas ventas están en pleno crecimiento.

En otros casos, me consultan gerentes cuyas empresas están arruinadas, precisamente como consecuencia de un crecimiento exagerado de las ventas en períodos anteriores.

O, en tercer lugar, me consultan gerentes de empresas arruinadas como consecuencia de un intento de crecimiento fallido. Incurrieron en los egresos del proyecto pero no alcanzaron los ingresos que esperaban. Hicieron la inversión, se endeudaron, pero no aparecieron los ingresos en la cantidad y

en el momento previstos.

Desde mi punto de vista, crecer las ventas no siempre es posible ni deseable. El crecimiento no siempre es bueno. Muchas veces resulta fatal. Pero este es un concepto contrario a lo que enseña la academia.

Cuando estudié gerencia, me enseñaron en la universidad que el crecimiento era deseable siempre. Me lo presentaron como uno de los grandes objetivos de cualquier empresa. Se referían mis profesores, desde luego, a crecer la cifra de ventas.

**La iliquidez
no siempre
se resuelve
vendiendo más**

“...en una economía de mercado, el crecimiento y las utilidades van indisolublemente ligados”, dice el libro Gerencia y Planeación Estratégica, de Jean Paul Sallenave, que fue mi texto de cabecera cuando estudié gerencia.

“Toda organización económica tiene tres objetivos independientes de la voluntad de los gerentes: supervivencia, crecimiento y utilidad”, se lee en la misma página del libro.

He ahí, en dos frases, la óptica del estado de resultados desde la cual, aun hoy, se sigue entrenando a los futuros gerentes. Una óptica que induce al crecimiento por encima de cualquier otra consideración y desde la cual los gerentes cometen los errores más protuberantes. Que crecer es siempre bueno y deseable, fue todo lo que aprendí en la universidad sobre crecimiento. Que creciendo se llega muchas veces a la bancarrota, lo aprendí muchos años después.

Pagué con lágrimas de sangre esta mitificación cerrera del crecimiento. Muchos de mis clientes han pagado un precio similar.

**Una empresa
ilíquida no está
en condiciones
de crecer**

000-000

Cuando un gerente tiene sobre la mesa cualquier proyecto de crecimiento lo primero que le recomiendo es que examine el estado actual y futuro de la salud económica de su empresa.

¿Cómo se determina este estado de salud? Proyectando el flujo de caja de la empresa bajo un criterio abiertamente pesimista. Este documento pocas veces existe porque los contadores y los gerentes están más familiarizados con el estado de resultados.

La logística genera egresos que no aparecen en los estados financieros

Liquidez, logística y personal son restricciones internas para el crecimiento

¿Qué pasa si el flujo de caja proyectado es deficitario? Una buena conclusión es que, en este momento, la empresa no está en condiciones de expandirse, de la misma manera que una pareja en bancarrota no está en las mejores condiciones para procrear un hijo. Mejor dejarlo para cuando la situación sea más favorable.

¿Qué pasa si el flujo de caja proyectado es positivo? Deberá examinarse si la magnitud del superávit guarda relación con la magnitud del proyecto. A veces los deseos del gerente o de los socios exceden la capacidad de crecimiento real de la empresa.

Lo segundo es elaborar un flujo de caja muy pesimista del proyecto.

Se sabe que todos los proyectos presentan un flujo de caja negativo al principio. Pero este flujo tiene que volverse positivo a la mayor brevedad, antes de que sea demasiado tarde, pues no tiene sentido adelantar un proyecto que reste indefinidamente en lugar de sumar. Se espera que con él mejore la salud económica de la empresa, no que la deteriore.

No puede perderse de vista que todo proyecto, aun el más insignificante, impacta la logística. Esto quiere decir que, cuando el proyecto se ponga en marcha, algunos trabajadores tendrán algo más en qué ocuparse; se alterarán los procedimientos y los procesos, no para simplificarse sino para complicarse; se necesitará nueva información para medir los resultados del proyecto, más computadores, más programas, más papelería. Se requerirá más transporte y más comunicación. Y la logística genera egresos, a veces ruinosos, que pocas veces se tienen en consideración cuando se analiza un proyecto.

Y tampoco puede perderse de vista que todo proyecto requiere personal idóneo para ponerlo en marcha. Exige más personas con un entrenamiento específico. Muchos proyectos fracasan porque no se cuenta con el personal adecuado.

El asunto de personal tiene dos componentes, la selección y el entrenamiento, ambos consumen tiempo y dinero, es decir, generan egresos.

Liquidez, logística y personal son tres restricciones internas que

no pueden perderse de vista a la hora de analizar un proyecto de crecimiento.

Pero existe también la gran restricción externa, decisiva para determinar los ingresos del proyecto: la capacidad y la disposición del mercado para absorber la oferta generada por el proyecto.

Los flujos de caja deben ser pesimistas

Este juego sucede por fuera de las cuatro paredes de la empresa y sobre él nunca se tiene el control absoluto.

El proyecto generará abundantes ingresos, en el momento requerido, si los productos o servicios que nacen de él son bienvenidos por el mercado, es decir, si son lo suficientemente seductores.

Si estos ingresos esperados resultan insuficientes o llegan tarde (y ambos hechos suceden siempre, en virtud de la ley de la Entropía), la liquidez de la empresa deberá acudir en ayuda del proyecto. Si la empresa está ilíquida en ese momento, los recursos adicionales provendrán de un mayor endeudamiento. Esta ya no es una buena noticia. Las cosas se empiezan a complicar. A partir de ese momento cada vez la empresa trabajará más para los dueños del dinero que para los socios. O talvez sea incapaz de soportar el peso de la nueva carga financiera y sucumba en su intento de crecer.

Rara vez un proyecto de expansión es muy urgente

La tercera parte del ejercicio consiste en fundir los dos flujos, el de la empresa y el del proyecto, para medir el impacto de éste en la salud económica de aquella.

Si de esta fusión se concluye que las cuentas no son satisfactorias será mejor archivar el proyecto de crecimiento mientras se prepara la empresa para reintentarlo. Casi nunca un proyecto de expansión, cualquiera que sea, es tan urgente que no pueda postergarse.

Recuerde que a un gerente se le perdona que no crezca, pero no que acabe con la empresa.

000-000

¿A cuáles proyectos de crecimiento me refiero? A todos aquellos que tienen como propósito aumentar las ventas, sean pequeños

o grandes. Menciono las siguientes:

- Aumentar o modernizar la capacidad instalada para atender una demanda presuntamente insatisfecha. Incluye comprar maquinaria, construir nuevas plantas, crear una nueva empresa o cambiar de local.
- Abrir sedes en otra ciudad, país o zona de la ciudad.
- Aumentar masivamente la fuerza de ventas.
- Lanzar nuevos productos o servicios.
- Ofrecer descuentos y promociones.
- Contratar una campaña publicitaria.
- Certificar la calidad, suponiendo que se emprende esta aventura con propósitos económicos, no sólo por estar a la moda.
- Iniciar un proceso de planeación estratégica, suponiendo también que se emprende esta aventura con propósitos económicos, no sólo por estar a la moda.

**Hablo de
proyectos
grandes y
pequeños**

000-000

Desde mi punto de vista, existe un crecimiento bueno y otro malo. Es bueno el que aumenta el superávit acumulado en el flujo de caja. Es malo el que lo reduce o el que produce déficit.

Existe un crecimiento sano y productivo muy desestimado por los gerentes: el crecimiento hacia adentro, que consiste en hacer más con menos. Se logra disminuyendo o haciendo flexibles los egresos, principalmente los fijos y los pequeños.

Este crecimiento hacia adentro mejora la competitividad por cuanto baja el punto de equilibrio del flujo de caja. Tiene la ventaja de que puede ponerse en marcha hoy mismo.

Sólo cuando se alcanza la competitividad, la cual se expresa en la liquidez, la empresa está en condiciones de crecer hacia afuera.

Pero con cautela. Hasta donde me lo dicta mi experiencia, los buenos gerentes no son los que más riesgos corren.

Coletillas

Insisto en que existe un crecimiento incuestionablemente bueno:

el de la liquidez. Cuando crece la liquidez, la tarea del gerente está cumplida. Todo lo que contribuye a mejorarla es deseable y oportuno. Todo lo que atente contra ella atenta también contra la supervivencia de la empresa.

Y existe un crecimiento incuestionablemente malo: el de la iliquidez. Cuando aumenta la iliquidez aumenta el endeudamiento. Por este camino la empresa se encamina hacia el *vía crisis*.