

Fecha 17.06.2015	Sección Revista	Página 18-60-61
---------------------	--------------------	--------------------

JOSÉ DE LA CERDA-
GASTÉLUM
El dilema detrás del
éxito de 'Las 500' en
México.

'Las 500': pocas son realmente grandes

Un análisis histórico del listado muestra que la mayoría de las empresas no están enfocadas en el crecimiento sostenido.

Por José De la Cerda Gastélum

Es una decisión difícil para los empresarios. ¿Cuál debe ser el objetivo estratégico más importante de su negocio? ¿Crecer o generar utilidades? Eso depende de cuál es su visión de largo plazo. Si desean aumentar el valor y la perdurabilidad de su empresa, entonces el crecimiento sostenido debe ser la meta. Puede ser difícil alejarse de la tentación de gozar los rendimientos, sin embargo, 'Las 500 empresas más importantes de México', de *Expansión*, ya dejaron evidencia de lo que logra una firma con esta visión.

La literatura de negocios usa el caso de Amazon como el ejemplo clásico para defender esta postura. La empresa líder en ventas *online* nunca ha producido utilidades importantes ni ha repartido dividendos. Sin embargo, sus ventas se multiplicaron por 11 en los últimos 10 años, y el precio de su acción subió de 34 dólares en 2005 a 425 dólares en 2015. Así es, en 10 años, el valor del capital de sus accionistas aumentó 1,250%.

El crecimiento sostenido concede a las empresas las ventajas del tamaño: mayor acceso a recursos empresariales, más visibilidad en el mercado y acceso ilimitado a relaciones de poder y otras redes institucionales.

Aunque ser una empresa grande tiene sus desventajas -como la rigidez y la burocratización-, les brinda mejores oportunidades frente a los competidores de menor tamaño, y les da acceso a más recursos financieros para enfrentar las crisis. El problema es que no es suficiente tener clara esta lógica de negocios. La gran mayoría de las empresas, en México y en el mundo, alcanza un tamaño mediano y ahí se estanca durante décadas. No hay ambición de desarrollo.

Cuando realicé un análisis de los patrones de crecimiento que mostraron 'Las 500 empresas', de *Expansión*, durante los últimos 35 años, confirmé esta teoría y entendí por qué sólo algunas de estas 500 llegan a ser grandes.

1. Crecimiento intermitente. Los datos de crecimiento revelan que 'Las 500', de *Expansión*, registran un incremento promedio cuatro veces superior al que observa la economía mexicana en su conjunto. Aunque parece un dato impresionante, la realidad es que 38% de las firmas reporta caídas en términos reales. De hecho, la mayoría de las empresas con tendencia negativa salen del listado antes de mostrar su situación de forma pública.

2. Las grandes que son pequeñas. Tres de cada cuatro empresas que han participado en el listado por cinco o más años consecutivos, es decir, las más constantes, son 'pequeñas' entre las grandes. Su promedio de ventas es menor a 200 millones de dólares anuales, una cifra lejana a las ventas promedio de las 100 más grandes: 1,600 millones de dólares anuales. Ya ni hablar de lo pequeñas que se ven frente a los 10 gigantes corporativos, que tienen ventas anuales mayores a los 6,000 millones de dólares.

3. Expansión simulada. Cuando 'Las 500' muestran un ciclo de crecimiento acelerado, éste tiene su origen en adquisiciones o fusiones. Son expansiones por episodios intensos y muy breves. Muchas de las empresas han doblado o triplicado su tamaño en unos cuantos años, pero es gracias a la adquisición de otras compañías o por la fusión de operaciones dentro de un mismo grupo empresarial. El ejemplo clásico es Cemex, que pasó de ser una empresa de 435 millones de dólares de ventas en 1991 a 5,621 millones de dólares en 2000. Su tasa promedio de crecimiento anual en la década de su globalización fue de 40%. Pero en realidad fueron los años 92 y 94 los que

contenido



Página 1 de 2
\$ 92629.00
Tam: 439 cm2

Continúa en siguiente hoja

Fecha 17.06.2015	Sección Revista	Página 18-60-61
----------------------------	---------------------------	---------------------------

aceleraron el crecimiento de la empresa con las adquisiciones de Valenciana y Sansón, de España, y de Vencemos, de Venezuela.

4. Industrias desiguales. La tasa promedio de crecimiento de 'Las 500' revela una gran dispersión en el análisis por industria. Por ejemplo, la tasa del sector de servicios empresariales fue de 20.1% en los últimos 35 años, pero en el sector de comercio al mayoreo fue de 4.1%. Sin embargo, esta tasa no representa el avance del sector porque el número de participantes por cada sector es muy desigual.

5. Las 'gacelas' que dan la cara por el grupo. En cada década surgen ciertas industrias en las que un pequeño grupo de empresas se convierte en el motor de crecimiento de esa industria, de la muestra completa de *Expansión* e, incluso, de la economía en su conjunto. Por ejemplo, la industria automotriz fue el impulso de la década de los 80 y aún marca el ritmo de la economía mexicana. La industria manufacturera lideró el dinamismo económico en la década de los 90, mientras que las industrias financiera y de telecomunicaciones se convirtieron en los puntales de la primera década del siglo XXI. América Móvil, en su caso, registró una tasa de crecimiento anual de 24%, en promedio, entre 2001 y 2013. Esto le inyectó dinamismo al conjunto de la economía, y con ello se convirtió en una empresa con ventas de 60,800 millones de dólares. Pero ese mismo comportamiento no lo observaron compañías similares.

6. Pemex lleva 'la mano'. Pemex ha sido la empresa más grande y más fiel de 'Las 500'. De muchas maneras, el comportamiento de la gran petrolera mexicana es el

reflejo de los patrones de crecimiento de las empresas más grandes de México. Las curvas del promedio de crecimiento de las grandes de *Expansión* muestran una similitud muy evidente con el crecimiento de Pemex. Bajo esta lógica, deberíamos prepararnos para el impacto que sufrirán cuando la petrolera reduzca su ritmo.

7. Ni más productivas ni fuentes de empleo. El análisis revela que el crecimiento de las empresas no tiene una relación lineal con la generación de empleo y, por lo tanto, tampoco con el aumento de su productividad. Cemex y Gruma registraron un incremento superior a 1,200% en su plantilla laboral en los últimos 35 años. Sin embargo, esto no significó nuevas fuentes de empleo. Cemex lo logró a través de la adquisición de otras empresas que ya traían una plantilla creada. Algunas pocas, como Gruma, sí crearon nuevos empleos, ya que su crecimiento fue orgánico. Pero estos casos son pocos.

Finalmente, la productividad crece cuando las empresas aumentan sus ventas por medio de la creación de empleos con mayor capacidad para generar valor. Así que, entre las grandes, pocas son realmente grandes. ■

*Tres de cada
cuatro empresas
de 'Las 500' son
pequeñas entre
las grandes.*

El autor es consultor
y catedrático invitado
de la Universidad de
Loyola en Chicago