



Nº 1006

DOCUMENTO PLANNING

Publicación periódica coleccionable

Por Carlos Alberto Mejía C.

Consultor / Gerente

## CUANDO CRECER NO ES TAN BUENO

Una de las variables más importantes para un desempeño empresarial exitoso es el crecimiento en las ventas, **“quien no crece, retrocede”**, dada la dinámica de los mercados y la agresividad de los competidores. **Sin embargo, no siempre es deseable crecer.** Veamos algunas situaciones:

### CRECER POR CRECER

Digamos, primero que todo, **que crecer por crecer no tiene sentido, crecer con propósito es lo racional.** Hay compañías que tienen una obsesión por crecer en todo tipo de clientes, de productos y de mercados, sin percatarse que no todos son igualmente buenos e importantes, que muy probablemente, algunos no son rentables y que **el propósito de atender a todo tipo de clientes les “saca el aire” para crecer donde sí vale la pena crecer.**

Aunque parezca extraño, pocas compañías realizan análisis de segmentación y rentabilidad de los mercados donde participan y estimaciones para los mercados en los cuales desean participar, lo cual es importante para determinar muy bien los mercados objetivos, es decir, **en qué clientes vale la pena crecer porque son rentables o poseen características deseables.**

Además, pocas compañías hacen análisis cuidadosos de rentabilidad de clientes, solamente analizan su contribución bruta (*ventas – costo de mercancía vendida*), sin considerar los elementos de costos fijos, financieros y otros variables de ventas, así como aspectos relacionados con la rotación de inventarios y de cartera.

Si usted no sabe bien en qué clientes crecer y cómo, terminará queriendo crecer en todos y su obsesión será el crecimiento, pero no garantizará el resultado final en su rentabilidad. No necesariamente vender más es correspondido por un resultado económico superior, depende de la mezcla de clientes y productos rentables que sean su prioridad en el portafolio de ventas, para garantizar un resultado económico superior.



### **CRECER EN ESCENARIOS DE RIESGO**

En momentos de dificultad económica es frecuente que se presente un deterioro de la cartera y se eleve el nivel de riesgo de crédito de las compañías en razón a su actividad comercial y sus cuentas por cobrar (originado en su cartera comercial).

Un adagio comercial dice que **“es mejor llorar sobre las mercancías que sobre las facturas”**, pero esto no es una decisión sencilla. El temor a perder los clientes nos hace reaccionar, inclusive con mayores ventas. En estos momentos hay que acercarse a los clientes para programar racionalmente las ventas y los pagos, sin desbordar los niveles de riesgo adecuados. **En este caso es mejor crecer lentamente, que simplemente crecer a gran velocidad evitando que la crisis económica nos puede contagiar.**

### **CRECER EN GUERRA DE PRECIOS**

**El tormento de las guerras de precios incita a vender más y más rápido para evitar menores precios que se avizoran en el horizonte, con lo cual se agudiza aún más la guerra de precios.** En la mente del comerciante, el objetivo es evitar la desvalorización de inventarios a precios de mercado declinantes, “hay que salir de la mercancía y rápido”, y el objetivo del consumidor es que “hay que esperar a que caigan más los precios, a nuevas ofertas más baratas para salir comprar”, lo cual agudiza el escenarios regresivo de las guerras de precios.

**No es sencillo, tampoco, aislarse de las guerras de precios, en ocasiones hay que guerrear,** pero esto no puede ser una constante en la conducta empresarial, también hay que saber cuándo vender y cuándo no, si vamos a vender con márgenes menores podemos aguantar un guerra de precios, pero sin acostumbrar a los clientes que el único determinante de su compras sea el precio.

Ahora, nadie está obligado a vender a pérdida, no “juegue con candela”, nadie se ha quebrado ganando, muchos se han quebrado perdiendo.

### **CRECER SIGUIENDO A LA COMPETENCIA**

Como afirmamos, **no siempre es bueno crecer y menos como golpe de respuesta a la competencia.** Cada empresa tiene su propia estrategia, mercados, tipos de clientes, variedad de productos y características. Si la estrategia está bien definida y se fundamenta aún en menores crecimientos pero con ventas a márgenes adecuados, mostrará sus bondades, independientemente del crecimiento de los competidores.



Hay empresas que fundamentan su estrategia en la rentabilidad, no en el crecimiento, y sólo venden productos rentables, en mercados rentables y a clientes rentables, aunque no sean líderes del crecimiento ni tengan la mayor participación en ventas de su sector comparable.

Es cuestión de **estrategia comercial, defina muy bien, ¿cuál es la suya?**, si no la tiene clara, permitirá que la dinámica del mercado y de sus rivales se impongan.

### **CRECER POR PRESIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En los negocios comerciales la presión de los proveedores por incrementar sus ventas obliga a los distribuidores a una carrera loca por incrementar sus propias ventas. Detrás de ganarse una bonificación y vender rápido para recuperar el flujo de caja y pagar las compras, se ocultan grandes costos de manejo de inventarios, costos financieros, guerras de precios y problemas en los resultados. Se debe entender que la carrera es loca y cada día se agrava, y por esta razón puede ocurrir que **cuando más vendemos menos ganamos**.

### **CRECER CON RIESGOS DE MERCADO**

Los riesgos de mercado (fluctuaciones en los precios de venta, los intereses, las tasas de cambio, los impuestos u otras variables parecidas) están presentes en muchos tipos de negocios. En ocasiones vender en estos escenarios es correr grandes riesgos en la valoración de inventarios, el costo del endeudamiento o en la recuperación de cartera.

**Si existen o se avizoran grandes fluctuaciones, hay que ser prudentes en el crecimiento en ventas. En este caso es necesario emplear coberturas financieras para proteger los resultados.**

### **CONCLUSIONES**

**La esencia de los negocios no siempre es crecer, en ocasiones, como las mencionadas, hay que ser cautos con el crecimiento.** En otras situaciones, algunas poderosas razones de mejoramiento interno o desarrollo de nuevas competencias o innovaciones (salen algunas líneas y entran otras) que conducen a aminorar la velocidad en ventas, para poder reposicionarse y realizar nuevos movimientos estratégicos en el mercado, tales que garanticen condiciones de ventaja competitiva, reconocimiento, rentabilidad o crecimiento superiores a los que teníamos anteriormente. Transitoriamente vendemos menos, pero para vender posteriormente mucho más.

Síganos en:



## Acerca de Planning

**Planning** es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



**Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



**Recomiende a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



**Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.