

¿Existe el equilibrio perfecto entre el crecimiento orgánico y las compras?

Estimado Ken:

El CEO de mi compañía me está presionando para que le presente una 'estrategia de crecimiento'. Pero, dentro de mi equipo, hay un debate sobre cuál es el equilibrio perfecto entre el crecimiento orgánico y las adquisiciones, y estoy intentando conciliar puntos de vista muy diferentes. Algunos creen que el crecimiento orgánico evita los costes y los riesgos asociados a la compra de una empresa. Otros están tan convencidos de que este crecimiento es demasiado lento y de que nos arriesgamos a quedarnos atrás, mientras otras empresas crecen de forma más agresiva. ¿Cómo puedo hacer que todos, incluido mi CEO, estén de acuerdo?

Un directivo de una empresa en crecimiento

Estimado directivo:

No empieces preguntándote cuál es el equilibrio correcto entre crecimiento orgánico y a través de compras. En su lugar, intenta que tu equipo se centre en tres preguntas clave: cómo abrir la definición de nuestro público objetivo, cómo aumentar nuestra propuesta de valor y cómo comercializar nuestras mejores capacidades de formas nuevas. Antes de decidir la mejor manera de hacer crecer vuestro negocio, debéis ser capaces de responder a estas preguntas. Repasémoslas una a una.

Existen, por lo menos, cinco cuestiones a tener en cuenta a la hora de ampliar la definición de tus clientes objetivos: quiénes son, por qué compran, qué compran, cómo compran y para quién compran. Por ejemplo, Facebook originalmente se dirigía a estudiantes de Harvard. Después a estudiantes de otras universidades de élite. Luego se abrió a un grupo más grande de universidades y así sucesivamente. Hoy en día, cada mes lo utilizan casi 2.000 millones de personas en todo el mundo. Mercedes-Benz ha ampliado su público objetivo más allá de los ricos que compran los coches más caros hacia aquellos que buscan comprar el coche con la calidad más alta dentro de su presupuesto. Igualmente, McDonald's creció al incluir en su base de clientes aquellos que quieren desayunar o simplemente tomar un café. En lugar de intentar escoger entre crecimiento orgánico o inorgánico, **tu equipo y tú deberías plantearos ampliar la definición de vuestro público objetivo y cómo hacerlo.**

El segundo camino hacia el crecimiento pasa por incrementar el valor de lo que ya vendes, para que así genere más demanda. ¿El truco? **Ofrecer algo nuevo que se añada a la propuesta de valor de tus productos y servicios actuales.** Por ejemplo, a principios de la década de los 80, Microsoft aumentó (y reforzó) la demanda de su negocio principal de MS-DOS al agregar su paquete de productos de Office. Más recientemente, [KFC China](#) reavivó sus decaídas ventas invirtiendo en un programa de fidelización: una *súper app* a través de la cual sus 120 millones de miembros pueden pedir comida, elegir la música en los restaurantes, jugar a un videojuego e incluso solicitar que les lleven comida en los trenes de alta velocidad. Amazon lo hizo al incluir contenidos de entretenimiento en streaming a su servicio por suscripción *Prime*. [La gente que consume este contenido a través de Amazon](#) compran con mayor

frecuencia, gastan más y tienen más probabilidades de renovar su suscripción a *Prime*. Y, por último, Google invierte en servicios como Chrome, Google Maps, Waze, Gmail y Google Home para estimular una mayor demanda de su negocio principal, su buscador, que sigue [generando más del 99%](#) de los ingresos de Alphabet.

En términos generales, podemos decir que las empresas estimulan su crecimiento al asociar a su propuesta de valor la promesa de un resultado. Otros están mejorando su propuesta de valor al convertir sus productos en servicios, como el [acceso por suscripción](#) a vehículos, viajes aéreos, *software*, datos, juegos, etc. El único límite para mejorar tu propuesta de valor es tu imaginación. Y, desde luego, una de las maneras más rápidas de cortar las alas a tu creatividad es empezar por la pregunta crecimiento orgánico *versus* compras.

La tercera y última vía de crecimiento es **crear nuevos mercados y fuentes de ingresos para aquello que uno ya hace bien**. Hace décadas, American Airlines convirtió su innovador sistema de reservas en una marca de alto crecimiento: SABRE. En la última década, los ingresos de Amazon se han disparado al agregar una variedad aparentemente infinita de nuevas categorías a su negocio minorista *online*. No obstante, el aumento de sus ingresos procede en gran medida de la posibilidad que ofrece a otros retailers de vender vía *e-commerce* y de dotarles de una enorme capacidad informática, a través de sus servicios de *cloud computing*. WeWork creó un nuevo servicio llamado [Powered by We](#) que ofrece servicios de *real estate*, diseño y gestión de oficinas a grandes compañías.

American Airlines, Amazon y WeWork crearon flujos de ingresos adicionales al comercializar sus capacidades únicas de forma nueva y, además, las reforzaron al exponerlas a la dura competencia del mercado. Una empresa prospera cuando tiene unas cuantas capacidades diferenciales en el mercado, de las cuales algunas pueden convertirse en nuevas fuentes de ingresos.

Hay que tener en cuenta que ninguna de estas vías de crecimiento es independiente de las demás. A menudo, una de ellas habilitará y mejorará, por lo menos, alguna de las otras. Por ejemplo, al ampliar su negocio a los desayunos, McDonald's utiliza sus capacidades de *cocina en cadena* en un momento del día en el que, de lo contrario, estarían inactivas. Al comercializar sus habilidades de diseño y gestión de oficinas, WeWork amplió su base de clientes más allá de las nuevas empresas y los pequeños espacios de trabajo para llegar a las grandes compañías.

Volviendo al debate de tu equipo, para llegar a un acuerdo, acuerda con ellos cuál de las vías de crecimiento vais a tomar y, a continuación, concentraros en dos preguntas básicas: ¿qué compañías podrían facilitar la estrategia que hemos elegido? ¿Podríamos adquirir alguna de ellas de manera rentable, asociarnos con alguno de sus productos o replicarlo nosotros mismos? Las respuestas a estas preguntas os indicarán qué combinación tiene más sentido para tu negocio.

Artículo elaborado por Ken Favaro y publicado originalmente en [strategy+business](#), la revista de [Strategy&](#), con el título de [Strategy Talk: What's the Right Mix of Organic Growth and Acquisitions?](#)