

# Crecimiento rápido y sostenible, ¿cuál es el secreto?

8 de noviembre de 2017

El crecimiento orgánico es la opción por defecto para muchas empresas pero en un mundo en rápido movimiento, ¿es demasiado “seguro”? ¿Cómo pueden los líderes elegir una estrategia que acelere el crecimiento del negocio de una manera sostenible venciendo el miedo a lo desconocido?

## GrowthIQ

Para la mayoría de las empresas, los primeros años se caracterizan por el crecimiento orgánico. Es de relativamente bajo riesgo, ya que suele hacer uso de recursos existentes, afecta el balance de un modo controlado y forma parte de lo normal. Habitualmente le resulta útil a las empresas y les permite alcanzar un punto de madurez. Pero ¿puede seguir satisfaciendo sus necesidades cuando el ritmo de cambio es casi incontenible mientras los avances tecnológicos alteran todas las industrias?

Es en este punto que muchos líderes miran hacia el crecimiento inorgánico para llevar sus empresas al siguiente nivel, ya sea a través de adquisición de nueva tecnología, diversificación o expansión de la participación de mercado.

Prashant Mehra, socio de Grant Thornton India y líder de la industria minorista y de consumo, dice que las compañías deben considerar ciertos factores. “Deben decidir entre hacerlo ellos mismos o inorgánicamente. La mejor solución es a menudo crecer inorgánicamente, especialmente en los mercados emergentes como India o China. En estas economías dinámicas la velocidad es importante, porque uno puede adquirir conocimientos que pueden ayudarlo a crecer de la noche a la mañana. En el fondo de la mente de todos está la preocupación de que si se pierde el tren, se lo perdió para siempre”.

Las recompensas por hacerlo a tiempo pueden ser grandes. Veamos Datagroup SE. Desde su salida a bolsa en 2006, la compañía alemana de servicios de tecnología de la información llevó a cabo una adquisición por año; la más reciente es la de ikb Data por una suma no revelada<sup>1</sup>. “Es una historia de éxito real”, dice Hanno Hepke, socio de finanzas corporativas y servicios de consultoría en Warth & Klein Grant Thornton, Alemania. “Es una compañía mediana, con una facturación de €350 millones, que desarrolló un acercamiento al mercado impulsado por las nuevas tecnologías y la consolidación. Aborda esas dos áreas a través de una combinación de crecimiento orgánico y adquisiciones estratégicas, enfocadas”, señala.

En todas las estrategias de crecimiento hay pros y contras. Aunque resulte más fácil decirlo que hacerlo, la clave es seguir una estrategia de crecimiento adecuada, comprendiendo los riesgos y, fundamentalmente, como evitarlos.

## Las ventajas de las adquisiciones

La adquisición como estrategia ofrece ventajas bien documentadas, dice Hanno, particularmente cuando los mercados maduros pueden llevar a recortar los márgenes y a que las organizaciones necesiten volumen para cumplir con los objetivos de mercado. “Se trata de conseguir algo nuevo, ya sea un producto, tecnología o know-how. Alternativamente, es acceder a algo que no existe actualmente en el mercado, o simplemente crear opciones de crecimiento a través del volumen. Una adquisición que se vea atractiva financieramente puede ser mucho más tentadora que el crecimiento orgánico”.

Para la compañía india de gestión de instalaciones ‘Mortice’, las adquisiciones se fueron volviendo cada vez más importantes. Explica Prashant: “En los primeros años la compañía se concentró en crecimiento orgánico, pero luego incrementó su capital en la Bolsa de Valores de Londres. En un par de años tuvieron un aluvión de adquisiciones, incluyendo en Singapur (con la compra de una participación del 51% en Frontline Security por \$2,7 millones en 2015<sup>ii</sup>) y en el Reino Unido (con la compra de Office & General Group por £6,5 millones en 2015<sup>iii</sup>)”.

“Mortice ha tenido un crecimiento notable”, sostiene Prashant. “Cuando salió a la bolsa era una compañía de \$10 millones y hoy tiene más de diez veces ese tamaño. Las adquisiciones mejoraron drásticamente tanto sus resultados como sus ingresos. Lo que es más importante, la compañía tiene hoy herramientas para seguir creciendo y adquirir nuevos clientes porque tiene la confianza de operar en dos de las economías más desarrolladas del mundo. Como resultado, puede atreverse a otros mercados emergentes”.

## No subestimar el desafío

Por todas las oportunidades involucradas en adquisiciones, también hay riesgos. Prashant cree que las compañías que establecen la adquisición como estrategia deben andar con cuidado. “Falta experiencia en este espacio. La mayoría de las empresas medianas nunca lo hicieron antes y hay montones de obstáculos, ya sea la valuación, la diligencia financiera, la estructura impositiva o el proceso completo de la transacción”.

Prashant señala a la integración como un área que a menudo es pasada por alto. “Siempre digo que una transacción exitosa es una que se cierra y luego, en los años siguientes, alcanza su objetivo planeado. El proceso de integración es crítico. Hay una gran deuda cargada en la compañía adquirida desde el primer día y uno debe asegurarse de que recupera su dinero rápidamente”.

Hanno coincide: “Cuando grandes corporaciones adquieren otras empresas, es un proceso familiar. La mayoría de las veces serán más pequeñas que la entidad compradora y no cambiarán la identidad del adquirente. Sin embargo, en las compañías medianas cada adquisición puede tener un impacto en la identidad de la compañía adquirente. No es contratar a una nueva persona o desarrollar un nuevo producto: es hacerse cargo de una nueva entidad completa, entonces se necesita un proceso de integración minucioso”.

## Tomar un enfoque paso a paso

Para las compañías que contemplan crecimiento inorgánico, el primer paso es definir sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Si la mejor herramienta es una adquisición, entonces la compañía debe decidir el nivel de prioridad: si pasar de pasiva a activa. “Estar activos significa buscar los objetivos correctos”, dice Hanno. “Y es siempre plural porque si uno sólo busca un objetivo entonces, ¿qué sucede si no avanza? Vuelve al casillero uno”.

El segundo paso es crear conciencia de que se quiere adquirir. “Hablar sobre los planes de desarrollo muestra que se tiene una voluntad activa de hacer algo”, dice Hanno. “Aunque cuando se trata de abordar objetivos existe un beneficio al no ir directamente; de otro modo, su nombre estará ahí muy pronto como alguien con los bolsillos llenos”.

En términos de modelo financiero y de la capacidad para moverse, el proceso sólo puede comenzar cuando hay un objetivo preciso, aunque las firmas pueden revisar qué tipo de financiamiento de terceros está disponible y qué términos y condiciones necesitarían para hacerlo funcionar. “Uno no necesita las cifras precisas de la otra parte para definir qué tipo de adquisición puede afrontar desde una perspectiva de precio cuando mira su propio desarrollo futuro”, recomienda Hanno.

### Tomar una decisión basada en la lógica

Los riesgos de las fusiones y adquisiciones se detallan en un reporte reciente de Grant Thornton, [Reducing risk in cross-border transactions: tips for navigating the M&A process](#) (“Cómo reducir el riesgo en las transacciones internacionales: pautas para navegar los procesos de fusiones y adquisiciones”). Sin embargo, para muchas organizaciones medianas que confiaron en el crecimiento orgánico para alcanzar el punto de madurez, los riesgos de no adquirir son tal vez mayores que aquellos de que vaya mal.

Como dice Hanno: “En nuestras conversaciones con compañías medianas alemanas solemos escuchar que las adquisiciones son caras y riesgosas. Digo: ‘¿Qué es más peligroso: hacer la adquisición y entonces tener acceso al know-how y enfrentarse a las cuestiones que vienen con él, o no tenerlo?’”

“Lógicamente, es más peligroso no dar el siguiente paso en el desarrollo de su mercado porque se arriesga a quedarse atrás, lo que puede significar el fin de su organización”.

*Para obtener más información sobre las oportunidades que presenta el crecimiento inorgánico, contacte a Hanno Hepke, Prashant Mehra o uno de los especialistas de fusiones y adquisiciones de nuestras firmas miembros.*

<https://www.wkgt.com/en/meet-our-people/hanno-hepke/>

<http://www.grantthornton.in/meet-our-people/prashant-mehra/>

<https://www.grantthornton.global/en/service/advisory/mergers-and-acquisitions/>

---

<sup>i</sup> <https://www.datagroup.de/en/2017/08/15/datagroup-announces-acquisition-of-it-specialist-ikb-data-gmbh-and-raises-earnings-guidance/>

<sup>ii</sup> <http://www.londonstockexchange.com/exchange/news/market-news/market-news-detail/MORT/12572776.html>

<sup>iii</sup> <http://www.tenonworld.com/wp-content/uploads/2017/04/Tenon-Group-acquires-UK-based-Office-General-Group-August-2015.pdf>